

INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA ZAMONAVIY YONDASHUVLAR VA UNI TATBIQ ETISH USULLARI

Usmonova Adiba Azim qizi

Denov tadbirkorlik va pedagogika institute 3-bosqich talabasi.

Email: usmonovaadiba0@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15707764>

Annotatsiya. Ushbu maqolada inson resurslarini boshqarish (HRM) tushunchasi, uning tarixiy rivojlanish bosqichlari hamda zamonaviy davrda tutgan o'ri yoritilgan. Inson resurslari tushunchasining shakllanishi, rivojlanish jarayonlari va HRM nazariyasining asosiy yo'nalishlari tahlil qilinadi. Shuningdek, zamonaviy inson resurslarini boshqarishning samarali yondashuvlari, ularning tashkilotlar faoliyatidagi ahamiyati va amaliyotda tatbiq etish usullari muhokama qilingan. Maqolada kadrlar menejmentining asosiy yo'nalishlari, xodimlarni jalb qilish, rag'batlantirish va rivojlantirish kabi muhim jihatlar ko'rib chiqilib, bugungi kunda global raqobat sharoitida inson kapitalining strategik ahamiyati alohida ta'kidlangan.

Kalit so'zlar: Inson resurslarini boshqarish, HRM yondashuvlari, kadrlar menejmenti, inson kapitali, zamonaviy boshqaruv, strategik HRM, sanoat inqiloblari, xodimlarni rivojlantirish, mehnat bozori, raqobatbardoshlik.

Kirish

Inson resurslari - boylikni sevadigan asosiy tashkilotni aks ettiradigan tushuncha, bu resursni ko'paytirish, har bir insonning manfaatlarini hisobga olgan holda rivojlantirish va ishlatish uchun sharoit yaratishda gullab-yashnashi mumkin. "Insoniy resurslar" tushunchasi "mehnat resurslari" va "xodimlar" ga qaraganda ko'proq imkoniyatlarga ega, chunki unda odamlarning ijtimoiy-madaniy xususiyatlari va shaxsiy psixologik xususiyatlari jamlangan.

Boshqa barcha turdagi resurslardan (moddiy, moliyaviy, axborot va boshqalar) farqli o'laroq, inson resurslarining o'ziga xos xususiyati quyidagicha:

-odamlar aql-idrokka ega, shuning uchun ularning tashqi ta'sirga (boshqaruvga) bo'lgan munosabati mexanik emas, balki hissiy jihatdan ma'noga ega; menejment sub'ekti bilan odamlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir jarayonlar ikki tomonlama;

-aql-idrokka ega bo'lish tufayli odamlar doimiy ravishda takomillashib, rivojlanib borishga qodir, bu har qanday jamiyat yoki alohida tashkilotning samaradorligini oshirishning eng muhim va uzoq muddatli manbai hisoblanadi;

-odamlar ma'lum maqsadlarni qo'yib, ma'lum bir faoliyat turini (ishlab chiqarish yoki ishlab chiqarish bo'lmagan, aqliy yoki jismoniy) ongli ravishda tanlaydilar.

Inson resurslarini boshqarishning asosiy turlari:

1) Natijalar bo'yicha boshqarish

Bu boshqaruv tizimi markazlashtirilgan etakchilikni tashkil etish (korporativ foyda markazlari) natijalarini berish vazifasi bilan. Vazifalar ishchi guruhlariga topshiriladi va aniq natijalarga erishiladi. Bunday tizim natijalarni belgilashning turli bosqichlariga, natijalarni o'lchash bosqichlari va monitoring natijalari bosqichlariga ega. Markaz tomonidan topshirilgan vazifalar, olingan natijalar bilan taqqoslash asosida nazorat qilinadi.

2) motivatsiya orqali boshqarish

Ushbu model ishchilarning ehtiyojlari, qiziqishlari, kayfiyatlari, shaxsiy maqsadlari, shuningdek, motivatsiyani ishlab chiqarish talablari va korxona maqsadlari bilan uyg'unlashtirish imkoniyatlarini o'rganishga asoslangan. Ushbu modeldagi kadrlar siyosati inson resurslarini rivojlantirish, ma'naviy va ruhiy muhitni mustahkamlash, ijtimoiy dasturlarni amalga oshirishga qaratilgan. Ma'lumki, menejment fanida rivojlangan mamlakatlarda muvaffaqiyatli firmalarda keng qo'llaniladigan turli xil motivatsion modellar ishlab chiqilgan. Ular orasida eng an'anaviylari: ratsional motivatsion model (moddiy rag'batlantirishdan foydalanish), o'zini namoyon qilish modeli (insonning ichki motivlarini faollashtirish, o'zini namoyon qilish imkoniyati), mulkchilik modeli (hamkorlikni rivojlantirish, sheriklik, boshqaruvda ishtirok etish).

3) Asosiy boshqaruv

Ushbu model xodimlar oldindan belgilangan chegaralar (ramkalar) doirasida o'zlari qaror qabul qilishi mumkin degan taxminga asoslanadi. Tizimni jarayonning ahamiyati, oldindan aytib bo'lmaydiganligi va buzilmasligi kerak bo'lgan me'yorlar bilan belgilash mumkin. Ramkalarni boshqarish texnologiyasi quyidagi harakatlar ketma-ketligini o'z ichiga oladi: vazifani aniqlash, uni xodim tomonidan qabul qilish, tegishli ma'lumot tizimini yaratish, mustaqillik chegaralari va rahbarning aralashish usullarini aniqlash. Doiraviy boshqaruv xodimlarning tashabbuskorligi, mas'uliyati va mustaqilligini rivojlantirish uchun sharoit yaratadi, tashkilotda uyushma va aloqa darajasini oshiradi, ishdan qoniqishning o'sishiga hissa qo'shadi va korporativ etakchilik uslubini rivojlantiradi.

4) Delegatsiya asosida boshqarish

Hokimiyat vakili uzoq vaqtdan beri boshqaruvda qo'llanilib kelinmoqda, bu to'g'ridan-to'g'ri uning boshlig'iga berilgan funktsiyalarni quyi bo'g'inga o'tkazish, ya'ni vazifalarni quyi darajaga o'tkazish. Vakolat va javobgarlikni taqsimlashga asoslangan boshqaruv yuqorida aytilganlardan tubdan farq qiladi. Bunday boshqaruv modelining mohiyati uchta harakatni birlashtirishdir:

muammoning aniq bayoni

qaror qabul qilishning aniq asoslari

harakatlar va natijalar uchun javobgarlikni aniq belgilash.

Model xodimlarning realizatsiya qilinmagan potentsialini faollashtirish va tadbirkor sifatida o'ylaydigan va ishlaydigan oddiy ijrochilarni yaratish uchun yaratilgan.

5) Jamoaviy boshqaruv

Ushbu model asosga asoslanadi: agar xodim kompaniya ishlarida ishtirok etsa, menejment bilan shug'ullansa va undan mamnun bo'lsa, u yanada qiziqarliroq va samarali ishlaydi. Xodimlarni boshqarish metodologiyasi nuqtai nazaridan, xodimlar boshqaruv ob'ektidan boshqaruvning sub'ektiga aylantiriladi, bu esa tashkilotni rivojlantirish muammolarini mustaqil hal qiladi. O'z-o'zini boshqarish asosida xodim o'zini ifoda etish, tan olish va sheriklik ehtiyojlarini amalga oshirishi mumkin va korxona yuqori mehnat unumdorligi va mahsulot sifatiga erishadi.

6) Tadbirkorlikni boshqarish

Ushbu kontsepsiyaning mohiyati tashkilot ichida tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishdir, uni tadbirkorlar, innovatsiyalar va ijodkorlar hamjamiyati sifatida namoyish etish mumkin.

Tadbirkorlik tashkilotini ajratib turadigan asosiy narsa bu butun boshqaruv tizimiga, shu jumladan inson resurslarini boshqarish tizimiga kiradigan tadbirkorlik falsafasini shakllantirishdir. Ijodkorlik ruhi, yangi imkoniyatlarni doimiy ravishda qidirish, jamoaviy o'z-o'zini tarbiyalash, sheriklik va ishonch xodimlarni o'z tashkilotlari ichida o'zini o'zi amalga oshirishga, innovatsiyalar va hamkorlikka chorlaydi. Intertrenurizatsiya tizimining o'ziga xos xususiyati uning majburan boshqarish mexanizmiga emas, balki demokratik tashabbuslarni korporativ strategiya rejalari bilan integratsiyasiga yo'naltirilganligidir. Zamonaviy ilm-fan va boshqaruv amaliyotida, yuqorida keltirilgan tahlil shuni ko'rsatadiki, biznes tashkilotlarining asosiy va strategik manbai sifatida inson resurslarini boshqarish sohasidagi yangi yondashuvlar, kontseptsiyalar, g'oyalarni takomillashtirish, yangilash va doimiy izlash jarayoni mavjud.

HRM maqsadi - kompaniya xodimlaridan foydalanishni ta'minlash, ya'ni. ish beruvchining o'z mahoratlaridan maksimal foyda olishlari va xodimlar - o'z ishlaridan maksimal darajada moddiy va psixologik qoniqish olishlari uchun uning kadrlari.

Kadrlar menejmenti mehnat psixologiyasining yutuqlariga asoslanadi va " kadrlar boshqaruvi " deb nomlangan texnologiyalar va protseduralardan foydalanadi. Kadrlar boshqaruvi bu korxonani kadrlar bilan ta'minlash, xodimlarning ehtiyojlarini aniqlash va qondirish, shuningdek, tashkilot va uning xodimi o'rtasidagi munosabatlarni tartibga soluvchi amaliy qoidalar va protseduralar hisoblanadi. O'ziga bo'ysunadigan har bir kishi inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq; biron bir menejer ushbu funktsiyani bajarishdan qochib, uni mutaxassislarning elkasiga topshirishga qodir emas. Kadrlar boshqaruvi materialga qaraganda ancha qiyin, qisman xodim va ish beruvchi o'rtasida tez-tez manfaatlar to'qnashuvi ehtimoli tufayli, va qisman xodimlar o'zlarining ish joylari (ularning faoliyati atrof-muhit) to'g'risida qaror qabul qilishda tobora ko'proq ishtirok etayotganlari sababli. Kadrlar menejmenti XIX asrning ikkinchi yarmida Buyuk Britaniyada rivojlanishi bo'lgan kadrlar boshqarmasidan boshlangan.

Sanoat ishchilarining mehnat sharoitlarini yaxshilash uchun harakatning faoliyatiga hissa qo'shdi. Biroq, inson resurslarini boshqarish tizimining shakllanish tarixi davomida odamlarning ish jarayonida bo'lgan ehtiyojlari ustunlik qildi.

Birinchi bosqich Mehnat sharoitlarini yaxshilash istagidan kelib chiqqan bir qancha tadbirkorlar va xayriyachilar jismoniy mehnat sharoitlarini, ish sharoitlarini va ishchilarning hayot sifatini yaxshilash bo'yicha turli xil dasturlarni yaratdilar.

Ikkinchi bosqich HRM Birinchi Jahon urushi paytida, urushayotgan Evropa va AQShning inson resurslari keskin tanqisligi va qisqa vaqt ichida mehnat unumdorligini sezilarli darajada oshirish zarurati tug'ilganda yuzaga kelgan. Hozirgi vaqtda AQSh va Evropa hukumatlari muntazam ravishda mehnat munosabatlari bo'yicha tadqiqotlarni faol ravishda qo'llab-quvvatladilar. *Ish beruvchi - xodim* va sanoatdagi inson omili. Bu inson resurslarini boshqarish muammolari to'g'risida yangi tushunchaga olib keldi va bu erda HR menejeri roliga yanada malakali va murakkab yondashuvlarga olib keldi.

Uchinchi bosqich HRM rivojlanishi 30-40 yillarda paydo bo'lishi bilan tavsiflanadi. XX asr menejmentning turli akademik nazariyalari va menejmentning ijtimoiy fanlar deb nomlanadigan umumiy doirasiga qo'shildi. 60-yillarning boshlariga kelib xodimlarni boshqarishning umumiy funktsiyasi doirasida biznesning deyarli barcha shakllari va o'lchamlari va inson resurslari bilan bog'liq bo'lgan har qanday vaziyatga tegishli bo'lgan o'ziga xos fan va

ta'lim sohasi bo'lgan alohida fanlar sifatida shakllanadigan ixtisoslikning alohida sohalari ajralib chiqa boshladi. Endi kadrlar siyosati va tegishli ravishda qabul qilingan tartib-qoidalar xodimlarni jalb qilish, tanlash va o'qitish, mehnat munosabatlari jarayonida, mehnatni rejalashtirish, ish haqi tizimini boshqarish va har bir xodimning faoliyatini baholash bo'yicha tadbirlar olib borilgan. 1980 va 1990 yillarda biznes sohasida jadal raqobat, eng zamonaviy sanoat texnologiyalarini ishlab chiqish va joriy etish, bu asosan yuqori malakali ishchilar mavjudligi, moslashuvchan ish amaliyoti (ko'pincha jamoaviy ish bilan bog'liq) va madaniyatni milliy darajada o'zgartirish zarurati, va yakka bir korxona darajasida - bularning barchasi biznesni tashkil qilishda kadrlar boshqaruvini birinchi o'ringa olib chiqdi. Xodimlar bilan ishlash asta-sekin biznes tashkilotining yanada kengroq funktsiyalari, shuningdek biznes strategiyasi bilan bog'liq bo'la boshladi. Shunday qilib, kadrlar menejerlari muqarrar ravishda umumiy biznesni boshqarish jarayonida ishtirok etdilar va xodimlarni rag'batlantirish, xodimlar samaradorligini boshqarish, ishchilarning imkoniyatlarini kengaytirish va umumiy sifat menejmenti (TQM - umumiy sifat menejmenti) kabi kompaniya faoliyatining daromadlarni oshiruvchi jihatlari to'g'risida gapira boshladilar. Kadrlar bo'yicha qarorlar kompaniya boshqaruvining yuqori darajalarida qabul qilinishni boshladi.

HRM nazariyasining asosiy tushunchalari. Xodimlarga xarajatlar manbai sifatida emas, balki kompaniyaning aktivlari sifatida qarash kerak, yoki boshqacha qilib aytganda, inson kapitali sifatida qarash kerak degan fikr birinchi bo'lib M. Bier va boshqalar (1984) tomonidan shakllantirilgan. K. Legge (1995) ta'kidlaganidek, HRM falsafasi "inson resurslari qiymatga ega va raqobatdosh ustunlik manbai hisoblanadi" deb aytdi. M. Armstrong va Baron (2002) quyidagilarni ta'kidlaydilar: "Hozirgi vaqtda odamlar va ularning jamoaviy ko'nikmalari, qobiliyatlari va tajribasi, yuqorida aytilganlarning barchasini ish beruvchi tashkilot manfaatlariga muvofiq qo'llash qobiliyati tashkilot muvaffaqiyatiga muhim hissa qo'shadi va raqobatdoshlikning muhim manbai bo'ladi deb ishoniladi. O'tgan asrning boshlarida xodimlarni boshqarish kontseptsiyasi ishlab chiqilgan bo'lib, u inson sifatida shaxsning o'rniga uning mehnat funktsiyasini hisobga oldi. Boshqacha qilib aytganda, nafaqat yakka shaxsning ishlash qobiliyatini, balki o'zlarining tashkiliy maqsadlariga erishish uchun birlashgan xodimlarning umumiylikini ham tavsiflaydi. Kadrlar xizmati asosan *buxgalteriya va ma'muriy-ma'muriy funktsiyalarni* amalga oshirgan.

Ikkinchi jahon urushidan keyin ishlab chiqarish jarayonining murakkabligini keltirib chiqargan ilmiy va texnik taraqqiyot ishchilarni rag'batlantirish, ularning malakasini oshirish, mehnat munosabatlarini sheriklik va hamkorlik orqali tartibga solish, xodimlarni boshqaruvga faol jalb qilish va foyda olishda ishtirok etishning yangi mexanizmlarini joriy etishni taqozo etdi.

Bu 50-60-yillarda menejmentga texnokratik yondashuv yo'qolganda, xodimlarni boshqarish kontseptsiyasi xodimlarni boshqarish kontseptsiyasi bilan almashtirilmoqda. Endi xodim nafaqat mehnat munosabatlarining sub'ekti sifatida, balki u ham *o'zining barcha qobiliyatlari, xususiyatlari, ehtiyojlari va qiziqishlari bilan shaxsiyati sifatida* hisoblanadi. Korxonalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmasida kadrlar xizmatining roli va o'zni o'zgarib bormoqda. Xodimlarni boshqarish tizimi keng qamrovli boshqaruv muammolarini qamrab oladi: xodimlarga talablarni rejalashtirish, yangi xodimlarni tanlash va ularga moslashtirish, kompensatsiya dasturlarini ishlab chiqish, xodimlar uchun korporativ o'qitish va

boshqalar. Ammo xodimlarni boshqarish xizmatlari, qoida tariqasida, funktsional birliklar sifatida xizmat ko'rsatuvchi rolni ham bajargan. Xodimlar optimallashtirish uchun zarur bo'lgan xarajatlar sifatida ko'rildi. 70-80-yillarda rivojlangan davlatlar iqtisodiyoti ilmiy va texnikaviy taraqqiyot ta'siri ostida tarkibiy o'zgarishlarga duch kelganida, yangi "inson kapitali" kontseptsiyasi paydo bo'ldi. Inson kapitali nazariyasining rivojlanishi Nobel mukofoti sovrindorlari S. Kuznets, T. Shuls, G. Bekker va boshqa ko'plab iqtisodchilarning asarlarida o'z aksini topgan. Garri Becker "Inson kapitali: nazariy va empirik tahlil" mavzusidagi klassik asarida inson kapitali sifatida "ma'lum vaqt davomida tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan ta'lim, ish joyida olingan bilim, sog'liq va boshqalar kabi sotib olingan va meros qilib olingan fazilatlar majmui" aytib o'tilgan. *Kapital qo'yilmalar* inson kapitali nazariyasida xarajatlari o'ziga xosdir. Shaxsga, kompaniyaga, umuman jamiyatga ma'lum iqtisodiy natijalarga erishish, tovarlar va xizmatlarni katta hajmda va sifatli ishlab chiqarish, yuqori pul daromadlarini olish va h.k. Ushbu xarajatlar " *inson kapitaliga investitsiya*» deb nomlangan. Uning umumiy shaklida, inson kapitali nazariyasi quyidagicha aniqlanishi mumkin: u investitsiyalarning inson omili va ushbu investitsiyalardan keladigan daromadlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganadi. 80-yillarning o'rtalaridan boshlab insonning zamonaviy ishlab chiqarishdagi ro'liga yangicha qaralgan. Shunday qilib, eng umumiy shaklda, tashkilot ega bo'lgan barcha inson resurslarining yig'indisi - uning asosiy manbai **tashkilot xodimlari** sanalgan. Shuni ta'kidlash kerakki, *inson resurslari* atamasi tashkilot xodimlarining potentsial tarkibi, "*Xodimlar*" shartlari bo'yicha "*xodimlar*" - uning haqiqiy tarkibiga nisbatan" murojaat qilingan *xodimlar* atamasi bilan muddat davomida *ramkalar*" beriladi. Chunki ikkinchisida asosan odamning ishlash qobiliyati hisobga olinadi va xodimning shaxsiy fazilatlarini etarlicha hisobga olinmaydi. Shunday qilib, biz UP va HRMning asosiy tushunchalarini tuzamiz.

Ramkalar - tashkilot xodimlarining haqiqiy tarkibi, ularning mehnat qobiliyatini hisobga olgan holda, rasmiy maqomiga muvofiq rasmiy rollarni (lavozimlarni) bajarish.

Xodimlar - nafaqat ish qobiliyatini, balki shaxsiy fazilatlarini (ehtiyotlar, qiziqishlar, niyatlar, qiymat yo'nalishlari, xarakter, qobiliyat, his-tuyg'ular, kayfiyat va boshqalar) hisobga olgan holda tashkilot xodimlarining haqiqiy tarkibi.

Inson resurslari - bu xodimlarning barcha potentsial imkoniyatlarini hisobga olgan holda, ularni yanada rivojlantirish va ulardan samarali foydalanishni hisobga olgan holda, tashkilot xodimlarining potentsial tarkibi.

Inson resurslarini rivojlantirish - bu doimiy ravishda kasbiy o'sishi va rivojlanishi uchun xodimlarning potentsial qobiliyatlarini rivojlantirishga qaratilgan faoliyat.

HRM nazariyasining rivojlanishi - xodimlarni boshqarish yoki xodimlarni boshqarish butun tashkilotni boshqarishning bir qismidir. Makarova I.K.ga ko'ra, xodimlarni boshqarish tarixini kengroq doirada - mehnatni tashkil qilish tarixi doirasida ko'rib chiqish tavsiya etiladi.

Erta davr. Rivojlanishning dastlabki bosqichida, insoniyat tarixining boshida, hamma hamma narsani o'zi bajarishi kerak edi. Vazifalarni ajratish mavjud emas edi, kasbiy farqlar aniqlanmagan. Shuning uchun ular ushbu bosqichni befarq deb atashdi.

Sanoatgacha bo'lgan davr. Jamiyatning tobora murakkablashishi bilan mutaxassislar tomonidan amalga oshiriladigan ko'plab tadbirlar rivojlana boshladi: fermerlar, askarlar, baliqchilar, ruhoniylar va boshqalar. Ushbu bosqich boshlandi *birlamchi farqlash*.

Borgan sari kasblar paydo bo'ldi: tegirmonchilar, novvoylar, tikuvchilar, tikuvchilar, temirchilar, sataroshlar va boshqalar. Ba'zi kasblar juda yaxshi himoya qilingan va bu mudofaani gildiyalarda tashkil etishgan.

Ishni tashkil etishni rivojlantirishning ushbu bosqichini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, faoliyat turiga, kasbiga va mehnatni tashkil qilishiga qaramay, umumiy jihatlar mavjud: u satarosh, novvoy yoki temirchi bo'lsin, ularning har biri ta'minot, ishlab chiqarish va marketing bilan bog'liq barcha masalalarni mustaqil ravishda hal qiladilar. Faqat unga mahsulotning sifati va shunga mos ravishda uni sotishdan foyda olish imkoniyati bog'liq edi. Shunday qilib, ushbu bosqichda javobgarlik ham yuqori edi. Shunga ko'ra va *turtki* ham edi *baland*. Ushbu bosqichda xodimga etarlicha ehtiyoj bor edi *yuqori malakamahsulot* ishlab chiqarish va sotish. Har bir xodim etarli darajada keng va xilma-xil operatsiyalarni bajargan *turli xil ko'nikmalar*.

Birinchi sanoat bosqichi. XIX asrning birinchi ilmiy, texnikaviy yoki sanoat inqilobi (bug 'dvigateli va mashinalari ixtiro qilingandan keyin) deb nomlanishi bilan ko'p odamlar uchun vaziyat o'zgardi. Gildiyalar o'z kuchlarini yo'qotdilar va yirik fabrikalarda ish turli odamlar tomonidan bajariladigan kichik qismlarga bo'linishni boshladi. Shuning uchun bu fazani ishning ikkilamchi farqlash fazasi deb atash mumkin. Ushbu yondashuv montaj liniyasida yakunlandi - konveyer - Genri Ford: ish eng kichik elementlarga bo'lindi. Ishchilar faqat bu kichik qismlarni bajarishlari kerak edi. Yangi kasblar paydo bo'ldi: xom ashyo sotib olishga mas'ul bo'lganlar va tayyor mahsulot sotadiganlar. Ishlab chiqarish jarayonini tashkillashtirish kerak bo'lgan mutaxassislar va ishlab chiqarish jarayonining turli qismlarini muvofiqlashtiruvchi mutaxassislar, shuningdek sifatni tekshiradiganlar paydo bo'ldi.

Ishni tashkil etish tahlili *birinchi sanoat bosqichi* quyidagi fikrlarni ochib beradi.

1. Yaxshi ma'lumot yoki yuqori malakali ishchilar kerak emas edi.

2. Ular faqat kichik bir ishni o'rganishgan. Agar kerak bo'lsa, fabrikaning boshqa bo'limiga ishlash uchun boring, ular qisqa muddatli o'quv mashg'ulotlaridan o'tdilar va shundan so'ng ular ishlab chiqarish jarayonining boshqa kichik bir qismini bajarishlari mumkin. Shunday qilib, bir tomondan, tashkilotning kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash xarajatlari kamaytirildi, ishlarni eng oddiy ishlarga olib borish orqali mehnat unumdorligi oshdi; Boshqa tomondan, bu eng kichik operatsiyalar talab qilinadi *past malaka va tor ko'nikmalar*, vazifalarni bajarish uchun ishlatiladi.

3. Yakka ishchi ishlab chiqarish jarayoni uchun yoki umuman, tayyor mahsulotni sotish uchun javobgar emas (masalan, novvoy yoki tikuvchidan farqli o'laroq). U faqat ozgina ishi uchun, operatsiyalari uchun javobgar edi.

Shunday qilib, biz gaplasha olamiz *kam javobgarlik* ushbu bosqichdagi ishchilar. O'sha davrning ishchisi mahsulotlarni qayerdan kelganini, keyinchalik qaerga yuborilganini, tayyor mahsulotlar kimligi va ularning iste'molchilari kimligini bilmasligi mumkin edi. Ko'pincha ish kunida takrorlanadigan, bir necha ko'nikmalarni talab qiladigan, ya'ni mohiyatiga ko'ra monoton bo'lgan yakka tartibdagi ishlarga olib borilgan ish monotoniya, ruhiy charchoq va zerikishni keltirib chiqarishi mumkin emas edi. Agar siz bunga qoziqning og'ir sharoitlarini, maoshning kamligini, xo'jayinlar bilan juda qiyin munosabatlarni qo'shsangiz, biz ishonch bilan ayta olamiz *ishdan qoniqish va mehnatga bo'lgan qiziqish past edi*.

Shunday qilib, agar sanoatdan oldingi davrda ishlarni bajaradigan odamlar: yuqori malaka, yuqori mas'uliyat va shunga mos ravishda yuqori motivatsiya bo'lsa, unda birinchi ilmiy-texnik inqilob va tashkilotlarda mehnatning ma'lum bir tashkil etilishi (bu "ilmiy menejment" nazariyasiga asoslangan F) edi. Teylor va A. Fayol) ishchilarning malakasi, mas'uliyati va ishtiyoqining past darajasiga olib keldi, ya'ni avvalgi bosqichda bo'lgan narsa yo'qoldi.

Ikkinchi sanoat bosqichi. Keyingi bosqich - bu yo'qolganlarni qaytarishga urinish, lekin yangi spiralda, chunki ishlab chiqarilgan mahsulotlar ancha murakkab: bir kishi kompyuter, mashina va boshqalarni to'liq ishlab chiqara olmaydi. Shuning uchun biz kichik hajmdagi ishchi guruhi haqida gapirayapmiz. Bu o'z-o'zini boshqaruvchi ishchi guruh sifatida, ishni tashkil etishning yangi shakliga muvofiq, etarlicha katta integral aniqlanadigan ish hajmini bajargan holda, etkazib berish, ishlab chiqarish va marketing bilan bog'liq masalalarni mustaqil ravishda hal qiladi. Ushbu fazani chaqirish mumkin *ikkilamchi ajratilmagan*.

O'z maqsadlariga erishish uchun jamoa a'zolari bo'lishi kerak *yuqori darajadagi malakalar, turli xil ko'nikmalar*, ular o'z vazifalarini bajarishda foydalanadilar.

Mas'uliyat jamoa a'zolari *baland*. Ularning o'zlari ko'plab muammolar uchun javobgardirlar: etkazib berish, ishlab chiqarish, marketing, foyda taqsimoti, bandlik va boshqalar. Shunga ko'ra va *motivatsiya juda yuqori*.

Ma'lumki, yuqori mas'uliyat ijro sifatiga ijobiy ta'sir qiladi: mas'uliyat qanchalik yuqori bo'lsa, mahsulotlar shunchalik yaxshi bo'ladi. Ushbu bosqichga o'tish, bir tomondan, E. Mayo va uning izdoshlari (D. MakGregor va boshqalar) tomonidan "insoniy munosabatlar" nazariyasiga bog'liq. Ushbu nazariya g'oyalari 1920-30-yillarda eshitilmadi, chunki F. Teylorning g'oyalari hali ham kuchli ishtiyoq mavjud edi va ular o'z natijalarini berdilar. Faqat 60-yillarda mehnat unumdorligining pasayishi mehnat taqsimoti haqidagi g'oyalarning haddan tashqari va haddan tashqari ko'payishi va ishchilarning mehnatidan noroziligining kuchayishi natijasida kuzatila boshlandi. Aynan o'sha paytda "insoniy munosabatlar" nazariyasi rahbarlari orasida tarqala boshladi. Ehtimol, barcha mamlakatlarda iqtisodiyotning o'sishi, axborot jamiyati deb ataladigan tizimga o'tish, kompyuterlashtirish va hokazolar ta'sir ko'rsatdi. Har qanday holatda ham, ko'pgina davlatlar ushbu bosqichning o'rtasiga tushib qolishgan.

Odamlarni boshqarish

M. Armstrongning fikriga ko'ra "atama" *odamlarni boshqarish* "Ikki o'zaro bog'liq tushunchalarni o'z ichiga oladi - *inson resurslarini boshqarish* (HRM) va *inson kapitalini boshqarish* (UCHK). Ushbu tushunchalar deyarli "atamasini" o'zgartirdi *kadrlar boshqaruvi*", Garchi xodimlarni boshqarish falsafasi va amaliyoti HRM va HRM falsafasi va amaliyotida hali ham asosiy hisoblanadi.

Tashkilotdagi xodimlarni boshqarish jarayonlarini tavsiflashda "xodimlarni boshqarish" atamasi tobora "inson resurslarini boshqarish" (HRM) va "inson resurslari" (HR) atamaları bilan almashtirilmoqda. HRM kontseptsiyasi ushbu ma'ruza kursida tavsiflangan barcha tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Kadrlar boshqaruvi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

I. Kadrlarni izlash bo'yicha dastlabki ishlar:

- Xodimlarni qidirish

II. Xodimlar bilan ishlash:

- Kadrlar tayyorlash va rivojlantirish
- Biznes aloqalarini boshqarish.
- Mehnatni tashkillashtirish

III. Kadrlar bilan strategik (faqat uzoq muddatli) ish:

- Korporativ madaniyatni boshqarish

Kadrlar boshqaruvi - zamonaviy menejmentning muhim tarkibiy qismlaridan biri.

Zamonaviy kadrlar menejmenti - bu tegishli boshqaruv tizimlari mavjud bo'lganda tashkilotlar va loyihalarni samarali qurish va boshqarish uchun g'oyalar va uslublar tizimidir.

Masalan, sifat menejmenti tizimlari, (ko'p) loyihalarni boshqarish tizimlari va boshqalar. va h.k.

Xodimlarni boshqarish faoliyati - bu xodimlarning imkoniyatlarini va tashkilotning maqsadlari, strategiyalari, rivojlanish sharoitlarini moslashtirishga qaratilgan tashkilotning tarkibiy qismiga qaratilgan maqsadli ta'sir. Operatsion xodimlarni boshqarishning "tizimlari" ning samaradorligi, agar "tizimli yondashuv" ishlatilsa, tashkilotdagi boshqarish funksiyasi uchun javobgar bo'lgan rahbariyat bilan tegishli o'zaro ta'sir qilish orqali aniqlanadi.

Xodimlarni boshqarishning asosiy usullari quyidagilarni o'z ichiga oladi.

- Iqtisodiy usullar - xarajatlar va natijalarning aniq o'lchovlari (moddiy rag'batlantirish va sanktsiyalar, moliyalashtirish va kreditlash, ish haqi, xarajat, foyda, narx) yordamida ijrochilarga ta'sir qilish usullari va usullari.

- Tashkiliy va boshqaruv usullari to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qilish usullari bo'lib, ular retseptiv va majburiydir. Ular intizomga, javobgarlikka, kuchga, majburlashga asoslangan.

- Ijtimoiy-psixologik usullar (motivatsiya, axloqiy rag'batlantirish, ijtimoiy rejalashtirish va boshqalar).

Kadrlar bo'limi mutaxassisi - HR menejeri (HR mutaxassisi). Ba'zida korxonalar xodimlarni boshqarish muammolarini tegishli malakaga (ma'lumot, tajriba, natijalar) ega bo'lgan malakali kadrlar agentliklari yordamida hal qiladilar. Amalda, xodimlarni yollash bilan bog'liq ish ko'pincha yollash agentliklariga topshiriladi. Tashkilotda tezkor ish olib borish uchun yollash agentliklarining faoliyati faol rivojlanmoqda.

Xulosa

Yangi xodimlarni yollash zarurati bilan bog'liq holda xodimlarni boshqarish bo'yicha ishlarni takomillashtirish uchun kadrlar bo'limiga korxonada martaba boshqarish va yangi va ishdan bo'shatilgan xodimlarni moslashtirish dasturini ishlab chiqish bo'yicha tavsiyalar berilishi mumkin:

Korxonaning kadrlar va kadrlar imkoniyatlariga bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash (ehhtiyojlar va imkoniyatlar modeli);

Davlat organida martabani boshqarish strategiyasi to'g'risida qaror qabul qilish;

Xodimning shaxsiy kasbiy darajasini va ish joyini o'tkazishni rejalashtirish;

Xodimning korxona ichida ham, undan tashqarida ham zarur darajadagi kasbiy tayyorgarlik va tajribaga ega bo'lishini tashkil etish;

Xodimning lavozimga tayinlash orqali vazifalarni hal qilish bilan bog'liqligini tartibga solish;

Xodimning shaxsiy malakasini oshirish rejasi va shtat rejasini amalga oshirish uchun xodim va tashkilotning sa'y-harakatlarini muvofiqlashtirish;

Xodimning faoliyatini, uning kasbiy va ish o'sishini, uning kasbiy imkoniyatlaridan oqilona foydalanishni nazorat qilish. Xodimlarni boshqarish korxona hayotining eng muhim sohalaridan biri sifatida tan olingan bo'lib, uning samaradorligini bir necha bor oshirishga qodir va "xodimlarni boshqarish" tushunchasi juda keng doirada ko'rib chiqiladi: iqtisodiy va statistikdan falsafiygacha. va psixologik. Xodimlarni boshqarish tizimi kadrlar bilan ishlash usullarini doimiy ravishda takomillashtirishni, mahalliy va xorijiy ilm-fan yutuqlaridan, ilg'or ishlab chiqarish tajribasidan foydalanishni ta'minlaydi. Xodimlarni, shu jumladan xodimlarni, ish beruvchilarni va korxonaning boshqa mulkdorlarini boshqarishning mohiyati boshqaruv sub'ekti va ob'ekti o'rtasida tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy munosabatlarni o'rnatishdan iborat. Bu munosabatlar xodimlarning manfaatlari, xulq-atvori va faoliyatiga ulardan maksimal darajada foydalanish maqsadida ta'sir ko'rsatish tamoyillari, usullari va shakllariga asoslanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Xodimlarni boshqarish: Darslik / Ed. Bazarova T. Yu., Erema B.L., 1999 yil.
2. Menejment asoslari: Darslik, 2-nashr, to'ldirilgan va qayta ko'rib chiqilgan. / Goldshteyn G. Ya. Taganrog: TRTU nashriyoti, 2003. 250 p.
3. *Deyv Ullrix* HR-ni samarali boshqarish: Tashkilotdagi HR-menejerning yangi roli \u003d Inson Resurslari bo'yicha Chempionlar: Qiymat qo'shish va natijalarni berish bo'yicha navbatdagi kun tartibi. - M.: "Uilyams", 2006. - S. 304. - ISBN 0-87584-719-6
4. *Mark A. Xugheslade, Deyv Ullrich, Brayon I. Beker* Kadrlar bo'limi faoliyatini o'lchash. Odamlar, strategiya va unumdorlik \u003d HR ko'rsatkichi: odamlar, strategiya va ishlash. - M.: "Uilyams", 2007. - S. 304. - ISBN 1-57851-136-4