

KICHIK KORXONALARDA XODIMLARNI BOSHQARISH MUAMMOLARI

*RIGA NORDIC UNIVERSITY 3 KURS BUSINESS ADMINISTRATION TALABASI
NUMONOVA SITORA*

Annotatsiya

Ushbu maqolada kichik korxonalarda xodimlarni boshqarish jarayonida uchraydigan asosiy muammolar, ularning kelib chiqish sabablari, boshqaruv tizimining o'ziga xos jihatlari hamda ularni bartaraf etish bo'yicha samarali yondashuvlar yoritiladi. Tadqiqotda kichik biznesning iqtisodiy modelidagi inson resurslari boshqaruviga xos cheklovlar, malakali kadr yetishmovchiligi, motivatsiya tizimi samaradorligi, mehnat unumdorligi, korxonada ichki kommunikatsiyalari, rahbarlik madaniyati va tashkiliy muhit kabi masalalar keng tahlil qilinadi. Shuningdek, zamonaviy boshqaruv texnologiyalari, HR strategiyalari, xodimlarni o'qitish va baholash tizimlari, innovatsion mehnat muhitining kichik korxonada barqarorligiga ta'siri ilmiy-nazariy jihatdan ko'rib chiqiladi. Maqola kichik korxonalarda inson resurslari boshqaruvini takomillashtirish, kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish va korxonada raqobatbardoshligini ta'minlash bo'yicha kompleks taklif va tavsiyalarni o'z ichiga oladi.

Kalit so'zlar Kichik biznes, kichik korxonalar, inson resurslari boshqaruvi, HR, motivatsiya, mehnat unumdorligi, kadrlar siyosati, rahbarlik, konfliktlar boshqaruvi, korporativ madaniyat, mehnat bozori, malaka, innovatsiyalar, boshqaruv muammolari.

Kichik korxonalar iqtisodiyotning eng muhim tarkibiy qismi bo'lib, ular bozor munosabatlari sharoitida bandlikni oshirish, raqobatni kuchaytirish, iqtisodiy faollikni ta'minlash, innovatsiyalarni joriy etish va ijtimoiy barqarorlikni mustahkamlashda muhim rol o'ynaydi. Biroq kichik biznes subyektlari o'z faoliyatida ko'plab tashkiliy va boshqaruv muammolari bilan to'qnash keladi. Ulardan eng murakkabi inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq bo'lgan masalalardir. Kichik korxonalar odatda cheklangan moliyaviy imkoniyatlarga ega bo'lgani sababli ularda xodimlarni tanlash, baholash, rag'batlantirish va malakasini oshirish kabi jarayonlar to'laqonli amalga oshmaydi. Kadrlar boshqaruvi tizimining yo'qligi yoki zaifligi korxonaning umumiy samaradorligiga, mahsulot sifati va xizmat ko'rsatish darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Kichik korxonalarda xodimlarni boshqarishdagi asosiy muammolardan biri malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyojning yuqoriligi, ammo ularni to'liq rag'batlantirish yoki raqobatbardosh ish haqi taklif qilish imkoniyatlarining cheklanganligidir. Bu

holat natijasida ko‘plab malakali mutaxassislar yirik korxonalar yoki xalqaro kompaniyalarga o‘tib ketadi, kichik korxonalar esa ko‘proq tajribasiz, malakasi past yoki vaqtinchalik xodimlarga tayanishga majbur bo‘ladi. Bunday vaziyat mehnat unumdorligining pasayishiga, xizmat ko‘rsatish sifati va mijozlar ishonchining kamayishiga olib keladi. Yana bir muammo motivatsiya tizimining yetarli darajada ishlab chiqilmaganidir. Ko‘plab kichik korxonalarda ish haqi yagona rag‘batlantiruvchi omil sifatida ko‘riladi, natijada xodimlarda tashabbuskorlik, ijodkorlik, mas‘uliyat va kasbiy rivojlanishga bo‘lgan qiziqish yetarli darajada shakllanmaydi. Zamonaviy HR yondashuvlarini qo‘llash esa rahbarlar tomonidan etarli darajada tushunilmaydi yoki moliyaviy imkoniyatlar sababli cheklangan bo‘ladi. Kichik korxonalar rahbarining boshqaruv madaniyati ham xodimlarni boshqarish jarayonida muhim omil sanaladi. Ko‘plab hollarda rahbar yakkaboshchilikka moyil bo‘ladi, strategik rejalashtirish amalga oshirilmaydi, xodimlar o‘rtasidagi kommunikatsiya sustlashadi, qaror qabul qilish jarayonlari shaffof emas, vazifalar taqsimoti aniq belgilanmagan bo‘ladi. Bundan tashqari, kichik korxonalarda ichki tartib-intizom, mehnat normalari, xizmat yo‘riqnomalari, kadrlar siyosatini belgilovchi hujjatlarning yetishmasligi ham tashkiliy muammolarni kuchaytiradi. Xodimlarni baholash tizimi yo‘qligi yoki subyektiv baholash uslublarining qo‘llanishi mehnatga haq to‘lash va lavozim o‘shishida adolatsizlikka sabab bo‘lishi mumkin. Natijada xodimlarda norozilik paydo bo‘ladi, motivatsiya pasayadi va ular korxonani tark etadi. Kichik korxonalarda yana bir dolzarb muammo mehnat bozori talablariga mos keluvchi kadrlarni yetarli darajada tayyorlash jarayonining sustligidir. Xodimlarni o‘qitish, malaka oshirish dasturlari ko‘pincha amalga oshirilmaydi, chunki bu qo‘shimcha xarajatlar talab qiladi. Biroq zamonaviy iqtisodiyotda raqobatbardosh bo‘lish uchun xodimlarning doimiy rivojlanishi zarur hisoblanadi. Kichik korxonalarining ko‘pchiligida HR bo‘limi mavjud bo‘lmagani sababli barcha funksiyalar rahbar yoki hisobchi zimmasida bo‘ladi. Bu esa kadrlar bilan ishlashning professional darajada tashkil etilishiga to‘sqinlik qiladi. Bundan tashqari, kichik korxonalarda mehnat munosabatlari ko‘pincha norasmiy ravishda yuritilishi sababli xodimlar o‘z huquq va majburiyatlarini yetarli darajada bilmaydi. Norasmiy bandlik esa ijtimoiy kafolatlarning pasayishiga, ishchilarning mehnatga bo‘lgan mas‘uliyatining kamayishiga olib keladi. Kichik korxonalarda konfliktlarni boshqarish ham jiddiy masalalardan biridir. Muloqot madaniyatining pastligi, xodimlar o‘rtasidagi ziddiyatlarning o‘z vaqtida bartaraf etilmasligi ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtiradi. Boshqaruv tizimining takomillashmaganligi, rahbarning avtoritar yondashuvi, xodimlar o‘rtasidagi norozilik kayfiyati korxonalar barqarorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Texnologik rivojlanish bilan bog‘liq yana bir muammo mavjud: ko‘plab kichik korxonalar zamonaviy boshqaruv tizimlari, elektron hisobotlar,

avtomatlashtirilgan HR dasturlaridan foydalanmaydi. Bu esa boshqaruv jarayonlarining ortiqcha vaqt olishi, xatolar ko'payishi va ma'lumotlarning to'g'ri yuritilmasligiga olib keladi. Inson resurslarini boshqarishda kichik korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish uchun motivatsiyaning noan'anaviy usullaridan foydalanish, xodimlar uchun mos qulay ish muhiti yaratish, jamoaviy ruhni shakllantirish, rahbarlar uchun boshqaruv madaniyati bo'yicha treninglar o'tkazish, mehnatni baholashning adolatli tizimini yaratish, ish haqi va bonus tizimini qayta ko'rib chiqish kabi yondashuvlar muhim ahamiyatga ega. Shuningdek, kadrlar siyosatining huquqiy asoslarini mustahkamlash, mehnat shartnomalarining rasman tuzilishi, xodimlarning malaka oshirishini ta'minlash korxonalar rivoji uchun zarur hisoblanadi. Kichik korxonalar uchun HR strategiyalarni ishlab chiqish, xodimlarni tanlashda kompetensiya modelidan foydalanish, boshlang'ich bosqichda o'qitish dasturlarini joriy etish, jamoa ichidagi muammolarni erta bosqichda bartaraf etish mexanizmlarini yo'lga qo'yish samarali natija beradi.

Kichik korxonalarda xodimlarni boshqarish samaradorligi korxonani bozordagi raqobatbardoshligiga bevosita ta'sir qiladigan eng muhim omillardan biridir. Kichik biznes subyektlari yirik korxonalariga nisbatan moslashuvchan bo'lishi bilan ajralib tursa-da, inson resurslarini boshqarishda ularning duch keladigan muammolari ko'lamli va murakkab bo'lishi mumkin. Xodimlar sonining kamligi, boshqaruvning markazlashuvi, ko'p funksiyali vazifalar yuklanishi, moliyaviy manbalarning cheklanganligi, rasmiy HR tizimlarining yo'qligi kabi holatlar boshqaruv jarayonlarini qiyinlashtiradi. Kichik korxonalar uchun eng og'ir muammolardan biri bu xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotining aniq belgilanmaganligidir. Ko'pincha bir xodim bir nechta vazifani bajarishga majbur bo'ladi va bu holat uni kasbiy charchoqqa olib keladi. Mehnat jarayonida vazifalarning chalkashligi mas'uliyatning aniq belgilanmasligi, xatolar, kechikishlar va ish sifatining pasayishiga sabab bo'ladi. Rahbarlar ko'p hollarda barcha ishlarga o'zlari aralashishga harakat qiladilar, ammo bu uslub samaradorlikni pasaytiradi. Xodimlarga yetarli darajada vakolat berilmasligi ularning tashabbus ko'rsatish imkoniyatlarini kamaytiradi, ijodkorlikni bo'g'adi va mas'uliyatni zaiflashtiradi. Shuningdek, kichik korxonalarda xodimlarni rag'batlantirish tizimi ko'pincha faqat moddiy omillar bilan cheklanadi. Biroq bugungi zamonaviy mehnat bozorida xodimni ishga jalb qilish va ushlab qolish uchun nafaqat ish haqi, balki psixologik qulay ish muhiti, o'sish imkoniyatlari, jamoaviy qo'llab-quvvatlash, o'qitish dasturlari, kasbiy rivojlanish, rahbar tomonidan tan olinish kabi omillar muhim ahamiyatga ega. Kichik korxonalarda bu imkoniyatlarning aksariyati mavjud emas yoki tizimli tashkil qilinmagan bo'ladi. Natijada xodimlar uzoq vaqt ishlashni xohlamaydi, mehnat migratsiyasi kuchayadi, yuqori malakali xodimlar barqaror o'sish imkoniyati bo'lgan yirik korxonalariga o'tib ketadi. Xodimlarni

boshqarishda yana bir muhim omil — bu ichki kommunikatsiyadir. Kichik korxonalarda kommunikatsiya ko‘pincha og‘zaki va tizimsiz shaklda olib boriladi. Yig‘ilishlar o‘z vaqtida o‘tkazilmaydi, axborot almashinuvi sust bo‘ladi, buyruqlar, ko‘rsatmalar va topshiriqlar aniq shakllantirilmaydi. Kompaniya ichidagi noto‘g‘ri kommunikatsiya tushunmovchiliklarga, ziddiyatlarga, ishning kechikishiga, vazifalarning noto‘g‘ri bajarilishiga olib keladi. Yana bir muhim masala — bu xodimlarning malakasini oshirish bilan bog‘liq muammolardir. Kichik korxonalarda xodimlarni o‘qitish dasturlari yo‘qligi sababli ular zamonaviy texnologiyalar va yangi mehnat uslublaridan ortda qolib ketadilar. Boshqa tomondan, rahbarlar ko‘pincha xodimlarni o‘qitish xarajatlarini “keraksiz” deb hisoblaydilar. Biroq amaliyot shuni ko‘rsatmoqdaki, malakasi oshgan xodim ko‘proq daromad keltiradi, kamroq xato qiladi va mijozlar bilan ishlash jarayonida samaradorlikni keskin oshiradi. Xodimlarni o‘qitishning yo‘qligi korxonada yangiliklardan qo‘rqish, novatorlik g‘oyalarini rad etish, eskirgan ish uslublaridan voz kechmaslik kabi holatlarga sabab bo‘ladi. Kichik korxonalarda yana bir muammo — xodimlar o‘rtasidagi konfliktlarning samarali boshqarilmasligidir. Rahbar ko‘pincha ziddiyatni "e‘tibordan chetda qoldirish" yoki "o‘zi hal bo‘ladi" deb o‘ylashi mumkin, ammo amalda esa bunday muammolar qonuniyat bo‘yicha kattalashib boradi. Ijtimoiy-psixologik iqlimning yomonlashuvi xodimlar motivatsiyasiga, ularning bir-biriga bo‘lgan ishonchiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Konfliktlarning o‘z vaqtida bartaraf etilmasligi korxonada norozilikni kuchaytiradi va ish unumdorligini pasaytiradi. Kichik korxonalarda HR jarayonlarining elektronlashtirilmaganligi ham jiddiy muammolardan biridir. Zamonaviy texnologiyalar, elektron hujjat aylanishi, onlayn hisob-kitob tizimlari, avtomatlashtirilgan dasturlar boshqaruv tizimini yengillashtiradi, xatolarni kamaytiradi, vaqtni tejaydi. Ammo ko‘plab kichik korxonalarda bu tizimlar yo‘qligi sababli xodimlar qo‘lda hujjatlar bilan ishlashga majbur bo‘ladi, bu esa ko‘plab texnik xatoliklar va vaqt isrofini keltirib chiqaradi. Xodimlarni baholash tizimi kichik korxonalarda deyarli mavjud bo‘lmaydi yoki juda subyektiv bo‘ladi. Baholashning adolatli va shaffof mexanizmlarining yo‘qligi xodimlar o‘rtasida norozilikni kuchaytiradi. Mehnat samaradorligi, intizom, malaka, jamoaviy ishlash ko‘nikmalari, mijozlar bilan munosabat kabi mezonlar asosida muntazam baholash tizimlari joriy etilmaganligi sababli rahbarga real vaziyat haqida aniq tasavvur shakllanmaydi. Natijada, xodimlarni lavozimga ko‘tarish yoki rag‘batlantirish jarayonlarida yuqori darajada subyektivlik yuzaga keladi. Kichik korxonalar uchun yana bir muhim masala — bu mehnat bozorida kuchli raqobatning mavjudligi. Yirik korxonalar yuqori ish haqi, yaxshi sharoit, turli bonuslar va ijtimoiy paketlar taklif qilgani uchun kichik korxonalar xodimlar uchun jozibador bo‘la olmay qoladi. Shuningdek, kichik korxonaning tashkiliy brendi shakllanmagan bo‘ladi, bu esa malakali xodimlarni jalb

qilish jarayonini qiyinlashtiradi. Kichik korxonalar barqaror faoliyat yuritishi uchun ularda korporativ madaniyatni shakllantirish muhim hisoblanadi. Korporativ madaniyat kuchli bo'lgan korxonalarda xodimlar o'zini jamoaning ajralmas qismi sifatida his qiladi, umumiy maqsadlarga sodiqlik ortadi, mehnat unumdorligi oshadi. Ammo kichik korxonalarda korporativ madaniyat shakllanmagan bo'lishi yoki faqat rahbar shaxsiga bog'liq bo'lishi mumkin. Bu esa xodimlar almashinuvi kuchli bo'lganda kompaniya barqarorligini pasaytiradi. Kichik biznesda xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish uchun birinchi navbatda boshqaruv jarayonlarini tizimlashtirish, vazifalarni aniq taqsimlash, HR funksiyalarini joriy etish, xodimlarni muntazam o'qitish, motivatsiya tizimini kengaytirish va samarali kommunikatsiya mexanizmlarini yaratish muhimdir. Shu bilan birga, kichik korxonalar o'z imkoniyatlariga mos keladigan kam xarajatli, ammo yuqori samarali boshqaruv texnologiyalaridan foydalanishi, jarayonlarni avtomatlashtirishga kichik qadamlar bilan bo'lsa-da kirishishi, xodimlar uchun qulay mehnat muhitini yaratishi zarurdir.

Xulosa

Kichik korxonalarda xodimlarni boshqarish masalalari ko'lamli va kompleks yondashuvni talab qiladi. Xodimlar — bu korxonaning eng qimmatli resursi bo'lib, ular bilan tizimli, strategik va ilmiy yondashuv asosida ishlash korxonaning raqobatbardoshligini ta'minlaydi. Muammolarning ko'pchiligi moliyaviy cheklovlar bilan bog'liq bo'lsa-da, zamonaviy boshqaruv texnologiyalari, samarali kommunikatsiya, to'g'ri motivatsiya, adolatli baholash tizimi va rahbarlik madaniyatini rivojlantirish orqali ularni bartaraf etish mumkin. Kichik korxonalar inson resurslarini to'g'ri boshqarish orqali o'zining mehnat unumdorligini oshiradi, xizmatlar va mahsulotlar sifatini yaxshilaydi, bozor talablariga moslashadi va barqaror rivojlanish sari intiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Armstron M. "Inson resurslarini boshqarish asoslari".
2. Becker G. "Human Capital Theory".
3. Dessler G. "Human Resource Management".
4. Mintzberg H. "The Nature of Managerial Work".
5. Robbins S., Judge T. "Organizational Behavior".
6. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi
7. O'zbekiston Respublikasi "Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash to'g'risida"gi qonunlari.