



# ОПЕРАЦИЯДАГИ ОДАМЛАР PEOPLE IN OPERATIONS



# РЕЖА

**Нима учун одамлар билан боғлиқ муаммолар операцияларни бошқаришда жуда муҳим?**

**Why are people issues so important in operations management?**

**Операциялар функциясини қандай ташкил қилиш мумкин?**  
**How can the operations function be organized?**

**Ишларни лойиҳалашда қандай борамиз?**  
**How do we go about designing jobs?**

**Иш вақтлари қандай тақсимланади?**  
**How are work times allocated?**



**НИМА УЧУН ОДАМЛАР БИЛАН БОҒЛИҚ МУАММОЛАР  
ОПЕРАЦИЯЛАРНИ БОШҚАРИШДА ЖУДА МУҲИМ?  
WHY ARE PEOPLE ISSUES SO IMPORTANT IN OPERATIONS  
MANAGEMENT?**



Ташкилотнинг инсон ресурслари унинг энг катта бойлиги, дейиш қийин нарсадир. Шунга қарамай, операциялар функциясини ташкил этувчи одамларнинг қобилиятлари, муносабатлари ва маданияти муҳимлигини эслатиб ўтишимиз керак. Ахир, бу эрда энг кўп “инсон ресурслари” топилади. Бундан келиб чиқадики, айнан операцион менежерлар инсон ресурсларини бошқариш, ривожлантириш ва ташкил этишда энг кўп иштирок этадилар. Ушбу бобда биз операцияларни бошқаришга бевосита таъсир қиладиган ёки таъсир қиладиган баъзи масалаларни кўриб чиқамиз; булар навбатдаги расмда тасвирланган.

## **ОПЕРАЦИЯ МАДАНИЯТИ**

Операциялар функцияси контекстида маданият деганда нимани тушунамиз? Ташкилот маданияти концепциясини кўриб чиқадиغان кўплаб академик ёки оммабоп адабиётлар мавжуд, аммо ягона ваколатли таъриф пайдо бўлмаган. Шунга қарамай, кўпчилигимиз ташкилотда “маданият” нимани англатишини биламиз. Бу унинг бир қисми бўлиш ниманидир ҳис қилади. Расмий равишда ифодаланган нарсадан кўра, ишлар қандай бажарилиши ҳақида нима тахмин қилинади. Бу мавзу бўйича таниқли ёзувчининг сўзларига кўра, “бизнинг бу эрда қандай ишларни қилишимиз” ёки “ташкилотнинг иқлими”.

Аммо “ташкилий” маданият ғояси операциялар функцияси каби битта функцияга ҳам тегишли бўлиши мумкин. Дарҳақиқат, тадқиқотчилар ва амалиётчилар орасида турли функциялар ўртасидаги маданий фарқларни бартараф этишга катта қизиқиш бор, бу баъзан “маданий парчаланиш” деб аталадиган нарсага олиб келиши мумкин. Корхонанинг барча қисмларида умумий бўлган ташкилот маданиятининг элементлари бўлиши мумкин бўлса-да, турли функциялар ўз субмаданиятларига эга бўлиши мумкин.



**ОПЕРАЦИЯДАГИ ОДАМЛАР [4]**

## ИШОНИНГ, БИЛИНГ ВА ЎЗИНГИЗНИ ТУТИНГ

Маданиятни тушунтириш қийин. Айниқса кучли маданиятга эга бўлган бир ташкилот (университет бўлгани каби) ҳақида айтганидек, ташқаридан қарасангиз, буни тушунолмайсиз. Ичкаридан ташқарига қараб, сиз буни тушунтириб бера олмайсиз. Операциялар функциясига келсак, бу энг яхши операция жамоаси нимага ишониши, нима билиши ва ўзини қандай тутиши билан ифодаланади. Операция маданияти, эътиқод, билим ва хулқ-атворнинг ушбу учта элементи бизнесга қандай ҳисса қўшиши ва вақт ўтиши билан қанчалик яхшиланиши учун асос бўлиб хизмат қилади.

Операциялар нимага ишонишади – “Операцияга ишониш” деганда биз операциялар функциясидаги одамлар ўз-ўзидан равшан деб қабул қиладиган нарсаларни тушунамиз. Масалан, операциялар бошқа барча функцияларнинг стратегияларини ва уларнинг операцияларга таъсирини тўлиқ тушуниш учун масъулиятга эга эканлигига ишонадими? Улар ноёб ва узоқ муддатли стратегик устунликни таъминловчи ўз операция ресурслари ва жараёнлари доирасида қобилиятларни ривожлантирадими?

Қандай операцияларни билиши керак - Операцион гуруҳ нимани билиши керак? Шубҳасиз, улар операциялар ва жараёнлар қандай ишлашини бошқарадиган асосий тамойилларни тушунишлари керак. Операцияларни бошқаришнинг мақсадлари, тушунчалари, воситалари ва усулларини тўлиқ тушуниш билангина операциялар функцияси ҳар қандай бизнес муваффақиятига тўлиқ ҳисса қўшади.

Операциялар қандай бўлиши керак - Операцион менежерлари ўзини тутиши ҳар қандай самарали менежердан тубдан фарқ қилмайди. Оммабоп ва академик адабиётлар ўнлаб йиллар давомида самарали этакчилик учун “асосий хатти-ҳаракатлар” билан тўла эди ва улар йиллар давомида унчалик ўзгармаганга ўхшайди. “Жамоангизни микробошқарманг, маслаҳат олиш учун мавжуд бўлган ҳолда уларга ваколат беринг.” “Жамоангиз учун мураббий бўлинг.” “Таниқ ва натижага йўналтирилган бўлинг, лекин жамоага уларга қандай эришиш мумкинлигини кўришга ёрдам беринг.” аниқ кўриш ва стратегия. Ҳар доим иккала томондан ҳам мулоқот қилинг - ва жамоангизни тингланг. Очик муҳокамани қўллаб-қувватланг ва жамоанинг ташвишларини тингланг. Буларнинг барчаси аниқ бўлиши мумкин, аммо улар яхши бошқарув маъносини беради.





**ОПЕРАЦИЯЛАР ФУНКЦИЯСИНИ ҚАНДАЙ ТАШКИЛ  
ҚИЛИШ МУМКИН?**

**HOW CAN THE OPERATIONS FUNCTION BE ORGANIZED?**



Бу ерда иккита масала бор:

Биринчиси, “маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқарадиган жараёнлар ва ресурсларнинг умумий йиғиндиси қандай ташкил этилиши керак?”

Иккинчиси, “операциялар бўйича қарорлар қабул қиладиган операциялар бўйича менежерлар ўзларини операцияларнинг қолган қисмига нисбатан қандай жойлаштиришлари керак?”

Биз биринчи масалани ташкилий тузилмаларнинг баъзи умумий шаклларини ўрганиш орқали, иккинчисини эса “қарор қабул қилиш” операцияларининг ролини кўриб чиқамиз. Биринчидан, “ташкилотлар” ни қандай тасвирлаш мумкинлигини кўриб чиқишга арзийди.

## **ТАШКИЛОТЛАР БЎЙИЧА ИСТИҚБОЛЛАР**

Ташкилотларни қандай тасвирлашимиз “ташкилот” нима эканлиги ва у қандай ишлаши кераклиги ҳақидаги асосий тахминларимиз ҳақида кўп нарсани айтади. Масалан, ташкилотни анъанавий “органограмма” сифатида тасвирлаш, ташкилотларнинг аниқ ва аниқ жавобгарлик чегаралари билан назорат қилинишини аниқлатади. Аммо бу камдан-кам ҳолларда бўлади.

Аслида, бундай механистик нуқтаи назарга эга бўлиш ўринли ҳам, исталмаган ҳам бўлиши мумкин. Ташкилотни худди машинага ўхшаш тарзда кўриш - бу ташкилотларни тушуниш учун ишлатиладиган бир нечта метафоралардан биридир. Гарет Морган томонидан таниқли таҳлиллардан бири ташкилотларни тушуниш учун ишлатилиши мумкин бўлган бир қатор “тасвирлар” ёки “метафоралар” ни таклиф қилади.

**Ташкилотлар машинадир!** - ташкилот ичидаги ресурслар мақсади аниқ тушуниланган механизмнинг “компонентлари” сифатида қаралиши мумкин. Ташкилот ичидаги муносабатлар аниқ белгиланган ва тартибли, содир бўлиши керак бўлган жараёнлар ва процедуралар одатда содир бўлади ва ташкилот орқали маълумотлар оқимини олдиндан айтиш мумкин. Бундай механик метафоралар аслида тартибсиз ташкилий хатти-ҳаракатларга аниқлик киритади. Бироқ, аниқлик киритиш муҳим бўлган жойда (кўп операциялар таҳлилида бўлгани каби), бундай метафора фойдали бўлиши мумкин ва бу ва шунга ўхшаш китобларда қўлланиладиган “жараён ёндашуви” нинг асоси ҳисобланади.

**Ташкилотлар организмлардир!** - Ташкилотлар тирик мавжудотлардир. Уларнинг хулқ-атвори улардаги индивидуал одамларнинг хатти-ҳаракати билан белгиланади. Шахслар ва уларнинг ташкилотлари ҳар хил турлар атроф-муҳитга мослашгани каби шароитларга мослашади. Бу, агар атроф-муҳит қисмлари (масалан, бозор эҳтиёжлари) тубдан ўзгарса, ташкилотларга қарашнинг айниқса фойдали усулидир. Ташкилотнинг омон қолиши унинг атроф-муҳитга жавоб бериш учун этарли мослашувчанликни намойиш этиш қобилиятига боғлиқ.

**Ташкилотлар миядир!** - Мия каби ташкилотлар ҳам маълумотларни қайта ишлайди ва қарорлар қабул қилади. Улар қарама-қарши мезонларни мувозанатлаштиради, хавфларни ўлчайди ва натижа қачон мақбул бўлишини ҳал қилади. Улар, шунингдек, тажриба асосида дунё моделини ўзгартиришга, ўрганишга қодир. Қарор қабул қилиш, тажриба тўплаш ва ушбу тажрибадан ўрганишга урғу бериш ташкилотларни тушунишда муҳим аҳамиятга эга. Улар куч ва назорат асосий масалалар бўлган қарама-қарши гуруҳлардан иборат.

**Ташкилотлар маданиятдир!** - Ташкилот маданияти одатда унинг умумий кадриятлари, мафкураси, фикрлаш шакли ва кундалик маросимларини англатади. Турли ташкилотлар ўзларининг шароитлари ва тарихидан келиб чиқадиган турли маданиятларга эга бўладилар. Ташкилотларни маданият сифатида кўришнинг асосий кучи шундаки, у эътиборни уларнинг умумий “воқеликни амалга ошириш” га қаратади. Ташкилот ичидаги рамзлар ва умумий воқеликларни излаш бизга ташкилотнинг ўзи ҳақида нима дейилганини кўришга имкон беради.

**Ташкилотлар сиёсий тизимлардир!** - ташкилотлар, жамоалар каби, бошқарилади. Ҳукумат тизими камдан-кам демократик, лекин одатда диктатура ҳам эмас. Ташкилотдаги бошқарув механизмлари ичида одатда муқобил фалсафаларни тушуниш йўллари, консенсус (ёки ҳеч бўлмаганда ярашув) излаш усуллари ва баъзан мухолифатни қонунийлаштириш усуллари мавжуд. Шахслар ва гуруҳлар ўз мақсадларига ташкилотнинг батафсил сиёсати орқали эришишга интилади. Улар иттифоқ тузадилар, куч муносабатларига мослашадилар ва низоларни бошқарадилар. Бундай қараш ташкилотларга сиёсатни ташкилот ҳаётининг муқаррар жиҳати сифатида қонунийлаштиришга ёрдам беришда фойдалидир.



## ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМА ШАКЛЛАРИ

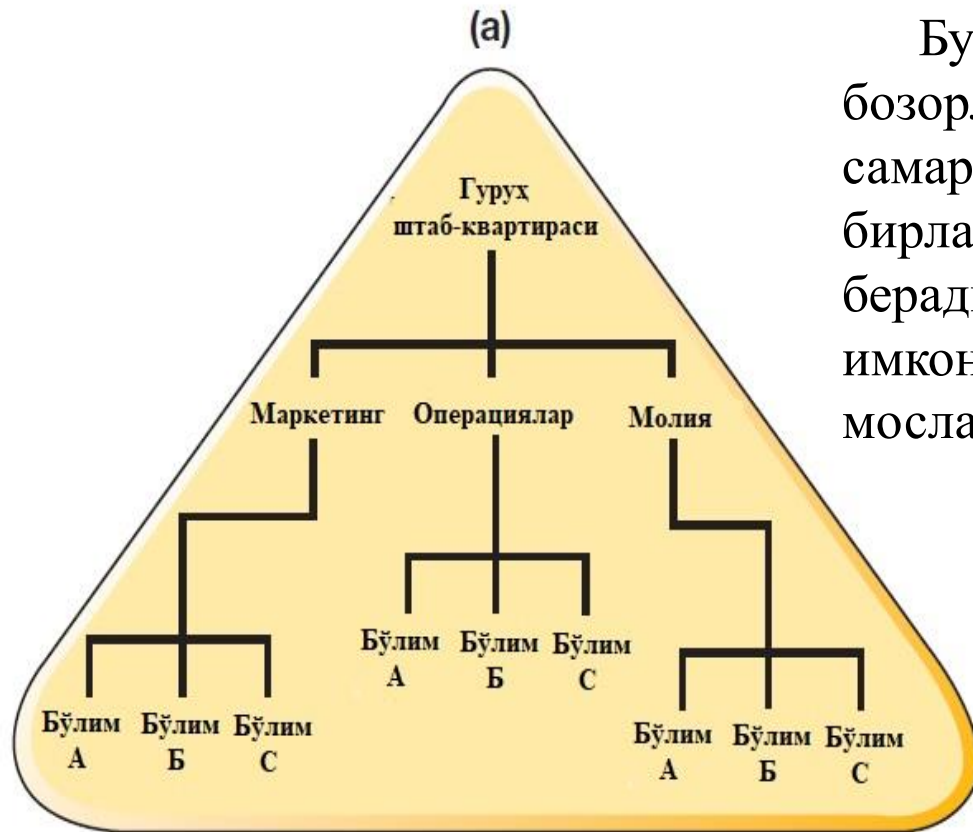
“Ташкилот тузилмаси”ни аниқлашнинг турли усуллари мавжуд; бу ерда вазифа ва масъулиятни алоҳида гуруҳларга бўлиш усули, гуруҳлар ўртасидаги масъулият ва мувофиқлаштириш муносабатлари қандай белгиланиши сифатида қаралади. Аксарият ташкилот дизайнлари ташкилотни ўз қисмида қарор қабул қилиш учун маълум даражада ваколат берилган алоҳида қисмларга ажратишга ҳаракат қилади. Энг кичик ташкилотлардан ташқари барча ташкилотлар қарор қабул қилишни шу тарзда топширишлари керак; у ихтисослашувга имкон беради, шунинг учун қарорлар энг муносиб одамлар томонидан қабул қилиниши мумкин. Ташкилот қисмларини биргаликда гуруҳлашда ихтисосликнинг қайси ўлчамидан фойдаланиш кераклиги асосий масала. Бунга учта асосий ёндашув мавжуд:

- **Ресурсларни функционал мақсадларига кўра гуруҳланг** - масалан, сотиш, маркетинг, операциялар, тадқиқот ва ишланмалар, молия ва бошқалар.
- **Ресурсларни ресурсларнинг ўзига хос хусусиятларига кўра гуруҳлаш** - бу, масалан, ўхшаш технологияларни бирлаштириш (экструзия технологияси, прокат, қуйиш ва бошқалар) орқали амалга оширилиши мумкин. Шу билан бир қаторда, у ўхшаш кўникмаларни бирлаштириш орқали амалга оширилиши мумкин (аудит, кўшилиш ва сотиб олиш, солиқ ва бошқалар). Бу, шунингдек, маълум маҳсулотлар ёки хизматлар (совутилган озиқ-овқат, музлатилган озиқ-овқат, консерва ва бошқалар) учун зарур бўлган ресурсларга мувофиқ амалга оширилиши мумкин.
- **Ресурслар хизмат кўрсатиш учун мўлжалланган бозорлар бўйича ресурсларни биргаликда гуруҳланг** - бу яна турли йўллар билан амалга оширилиши мумкин. Бозорлар аниқ географик чегараларга эга (Шимолий Америка, Жанубий Америка, Европа ва Яқин Шарқ, Жануби-Шарқий Осиё ва бошқалар) жойлашувига қараб белгиланиши мумкин. Шу билан бир қаторда, бозорлар миқознинг турига қараб белгиланиши мумкин (кичик фирмалар, йирик миллий фирмалар, йирик трансмиллий фирмалар ва бошқалар).



Ташкилий тузилмаларнинг деярли чексиз сони мавжуд. Бироқ, ташкилотни лойиҳалашда турли ёндашувларни кўрсатишда фойдали бўлган баъзи соф ташкилот турлари пайдо бўлди, ҳатто соф шаклда улар камдан-кам учрайди.

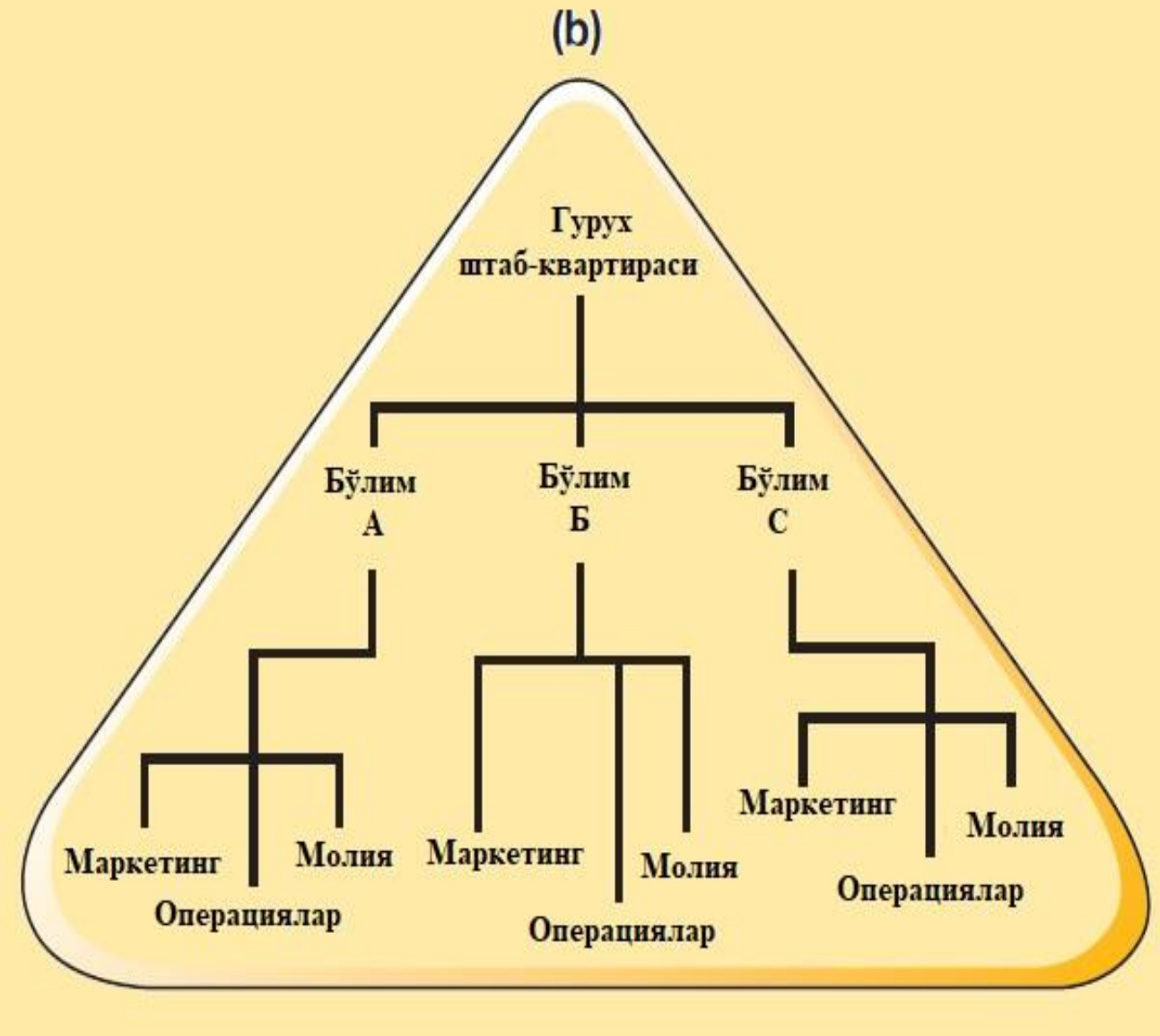
U-шаклидаги ташкилот - Унитар шакл ёки U-шаклидаги ташкилот ўз ресурсларини асосан функционал мақсадларига кўра кластерлаштиради. Шакл 9.3(а)да ҳар бир даража юқоридаги бошқарув даражасига ҳисобот берадиган пирамида бошқарув тузилмаси бўлган типик U-шаклидаги ташкилот кўрсатилган.



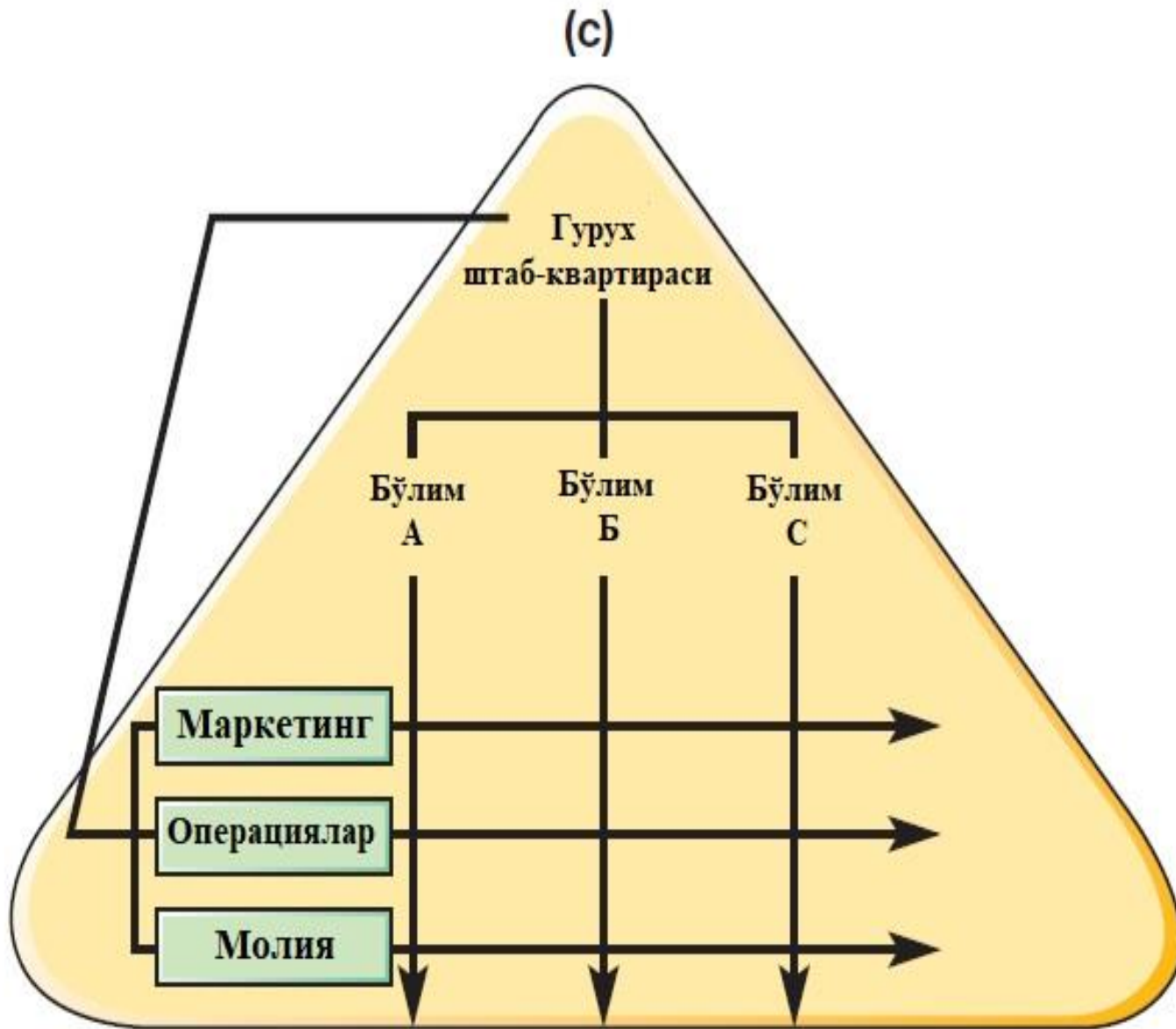
Бундай тузилмалар мижозларга хизмат кўрсатиш ва ўзгарувчан бозорларга мослашиш қобилиятидан юқори жараён самарадорлигини таъкидлаши мумкин. Аммо U-формаси тажрибани бирлаштиради ва техник билимларни яратиш ва алмашишга ёрдам беради. U шаклидаги ташкилот билан боғлиқ муаммо нафақат имкониятларни ривожлантириш, балки уларни жойлаштиришнинг мослашувчанлиги.

**Шакл 9.3(а)**

М-шаклидаги ташкилот - Ташкилий тузилманинг ушбу шакли U-шаклининг функционал асосланган тузилиши компаниялар йириклашган, кўпинча мураккаб бозорларга эга бўлган пайтда ноқулай бўлганлиги сабабли пайдо бўлди. У ҳар бир маҳсулот ёки хизматлар гуруҳи учун зарур бўлган ресурсларни ёки муқобил равишда маълум бир географик бозорга хизмат кўрсатиш учун зарур бўлган ресурсларни алоҳида бўлинмаларда бирлаштиради. Алоҳида функциялар турли бўлинмалар бўйлаб тақсимланиши мумкин (9.3 (b)-расмга қаранг), бу эса миқёс ва иш самарадорлигини камайтириши мумкин. Аммо бу ҳар бир алоҳида бўлинмага ўз бозорларининг ўзига хос эҳтиёжларига эътибор қаратиш имконини беради.



Шакл 9.3 (b)



Шакл 9.3 (с)

Матритса шакллари - Матритса тузилмалари гибрид бўлиб, одатда М-шаклни У-шакл билан бирлаштиради. Аслида, ташкилот бир вақтнинг ўзида иккита турли тузилмага эга (9.3 (с)-расмга қаранг). Матритсали тузилмада ҳар бир ресурс кластери камида иккита ваколат чизиғига эга, масалан, бўлинма ва функционал гуруҳлар учун.

Матритсали ташкилот компания ичидаги барча манфаатларнинг ифодаланишини таъминласа-да, у мураккаб ва баъзан чалқаш бўлиши мумкин.

# ОПЕРАЦИЯЛАР “ИШЛАБ ЧИҚУВЧИЛАР” – “ХОДИМЛАР” ВА “ЧИЗИҚ” РОЛЛАРИ

Анъанага кўра, ташкилотларда ролнинг икки турини ажратиш одатий ҳол эди. Классик “ходимлар” лавозимларини эгаллаган одамлар мониторинг, режалаштириш, шакллантириш ва “ривожлантириш” ролига эга эдилар. Улар компаниянинг операциян стратегик салоҳиятини оширишга масъулдирлар. Бу самарали бажарилиши учун баъзи ташкилий “бўш жой” керак бўлган вазифадир. Бу, албатта, кундалик операцияни бажариш билан боғлиқ оғир ва шошилиш ташвишлар билан осонликча бирга мавжуд бўладиган вазифа эмас. Бу одамлар “операцияларни ишлаб чиқувчилар” ёки “марказий операциялар” деб аташ мумкин бўлган нарсаларни ташкил қилади. Улар (бир оз чалкашлик билан) “ходимлар” ролларини бажарадилар. Аксинча, “чизик” ролларини эгаллаган одамлар кундалик операцияларни бошқарадигандир. Уларнинг роли қисман реактив бўлиб, кутилмаган муаммоларни ҳал қилиш йўллари топишни ўз ичига олади: ресурсларни қайта тақсимлаш, жараёнларни созлаш, сифат муаммоларини ҳал қилиш ва ҳоказо. Мақсадларга эришиш учун ресурслар мавжудлигига ишонч ҳосил қилиш учун улар фақат олдинга қарашлари керак. Уларники зарурий тартибдир. Операция қаерга кетаётганини билиш, уни бюджетда сақлаш ва кутилмаган воқеа содир бўлганда уни ўз йўналишига қайтариш: ишлаб чиқувчидан кам эмас, лекин жуда бошқача.



Ушбу тавсифлар аниқ стереотиплар бўлса-да, улар икки турдаги операциялар вазифасини ифодалайди. Ташкилий дизайн учун масала, уларни ташкилий жиҳатдан ажратиш оқилонами ёки йўқми. Бу ҳал қилгандан кўра кўпроқ муаммоларни келтириб чиқариши мумкин. Гарчи бу ҳар бирига ўзининг турли ишларига эътибор қаратишга имкон берса-да, у биргаликда ишлаш орқали энг кўп фойда оладиган икки гуруҳ одамларни ажратиб қўйиши мумкин. Мана парадокс: ривожланиш роли кундалик бошқарувнинг бевосита тазйиқларидан халос бўлишни талаб қилади, аммо бу босимларнинг аниқ моҳиятини тушуниш жуда муҳимдир. Операцияни нима ўзига хос қилади? Муаммолар қаерда юзага келади? Қайси яхшиланишлар операцияни бажаришда катта фарқ қилади? Бу саволларга фақат операция билан яшаш орқали жавоб бериш мумкин, ундан узоқда эмас. Шунга ўхшаб, кундалик операциялар менежери операция ишини шарҳлаши, маълумотларни тўплаши, чекловларни тушунтириши ва ишлаб чиқувчиларни ўргатиши керак. Ҳар бирининг ишончи ва ҳамкорлигисиз менежерларнинг ҳеч бири самарали бўла олмайди.



# ОПЕРАЦИЯЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚУВЧИ РОЛИНИНГ ТИПОЛОГИЯСИ [4]

ДАСТУРЛИ



Ишлаш диққат марказида

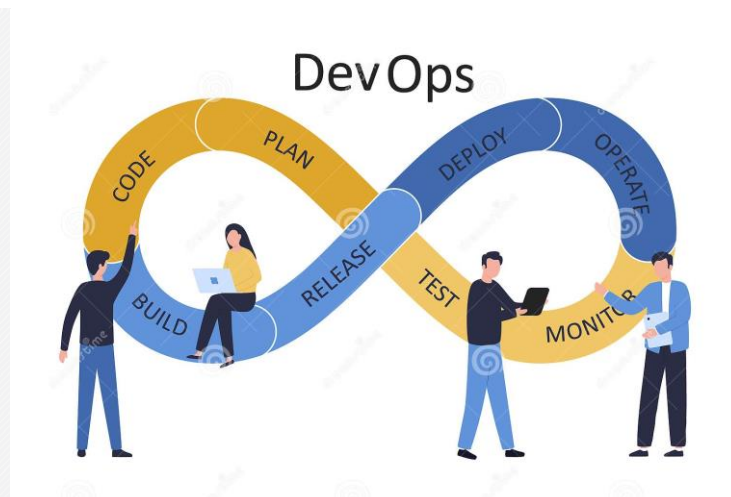
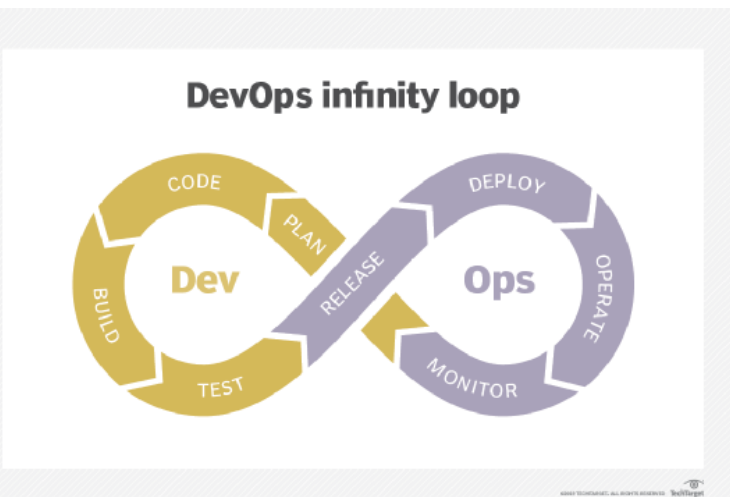
ФАВҚУЛОДДА

Имкониятларга эътибор қаратиш

## ТҮРТ ТУРДАГИ ОПЕРАЦИЯЛАРНИ ИШЛАБ ЧИҚУВЧИ РОЛИ

**Юқоридан пастгами ёки пастдан юқоригами?** - Агар операцияларни ишлаб чиқувчилар дунёга асосан юқоридан пастга қарашга эга бўлсалар, улар компаниянинг умумий стратегиясини амалга оширишга урғу бериб, операцион фаолиятга дастурий ёндашувни қўллашлари мумкин. Аксинча, агар улар пастдан юқорига қарайдиган бўлсалар, улар индивидуал бизнес операциялари биргаликда умумий амалиёт тажрибасини шакллантиришга ҳисса қўшадиган операцияларни ривожлантиришнинг янада янги моделини қўллаб-қувватлайдилар.

**Бозор талаблари ёки операциялар ресурсларига эътибор қаратилганми?** - Агар операцияларни ишлаб чиқувчилар бозор талаблари бўйича операцияларни ривожлантириш нуқтаи назаридан қарасалар, улар операция функциясининг ҳар бир қисми томонидан эришилган аниқ самарадорликка ва бу кўрсаткичлар миқдорларни қанчалик қондиришга хизмат қилишига эътибор қаратишлари мумкин. Бошқа томондан, операцион ресурсларга йўналтирилганлик операция функциясининг ҳар бир қисми ўз ваколатларини ривожлантириш ва уларни ўз бозорларида муваффақиятли қўллаш усулини таъкидлайди.



Юқоридаги расмда кўрсатилганидек, биз ушбу икки ўлчовдан операцияларни ишлаб чиқувчининг роли қандай ишлаши мумкинлигининг типологиясини аниқлаш учун фойдаланишимиз мумкин. У операцияларни ишлаб чиқувчиларни губернаторлар, кураторлар, тренерлар ва фасилитаторлар деб аталадиган тўртта соф турга ажратади - типология. Гарчи амалда кўпчилик корхоналарнинг марказий операцион функцияси ушбу соф турларнинг комбинацияси бўлса-да, одатда битта тур устунлик қилади.

- **Операцияларни ишлаб чиқувчилар губернатор сифатида** – “губернатор” атамаси марказий ҳокимият агентини тасвирлаш, операциялар стратегиясини шарҳлаш ва ҳар қандай низоларни ҳакамлик қилиш учун ишлатилади. Ушбу атама, шунингдек, механизм операциянинг ҳар бир қисми учун аниқ мақсадлар қўйишини, уларнинг бажарилишини баҳолашини ва агар ишлаш мақсадга мувофиқ бўлмаса, бунинг сабабини билишни хоҳлашини билдириш учун ишлатилади.

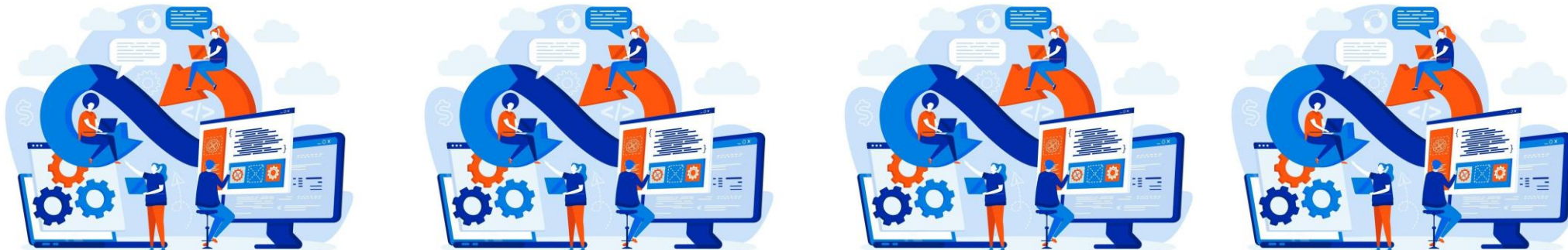
- **Операцияларни ишлаб чиқувчилар куратор сифатида** - Операцияларни ишлаб чиқувчилар юқоридан пастга қарамасдан, биринчи навбатда, бозор талабларига мувофиқ ишлаш билан шуғулланишлари мумкин. Улар ишлаш маълумотлари ва бутун компания учун операцион амалиётга оид ғоялар омбори сифатида ҳаракат қилиш орқали янада кескинроқ кўринишга эга бўлишлари мумкин.

Ушбу ғояни қўлга киритиш учун “куратор” атамаси ишлатилади.

Операцияларни ишлаб чиқувчилар шунинг учун ишлаш маълумотларини, энг яхши амалиёт мисолларини ва ҳоказоларни тўплаш билан шуғулланадилар. Шунингдек, улар ушбу маълумотни тарқатиш билан шуғулланадилар, шунда бизнеснинг турли қисмларидаги операцион менежерлар ўзларини ҳамкасблари билан таққослашлари ва керак бўлганда, бошқа жойлардан энг яхши амалиётни қўллашлари мумкин.

• **Операцион ишлаб чиқувчилар тренер сифатида** - Бозор талабларидан операцион ресурсларга ўтиш, асосий эътиборни ички имкониятларни ривожлантиришга қаратади. Агар операцияларни ишлаб чиқувчиларнинг фикри юқоридан пастга қаратилган бўлса, уларнинг роли одатда компаниянинг умумий стратегиясидан келиб чиқадиган аниқ мақсадларни ишлаб чиқадиган ва умумий операциянинг турли қисмларини ишлаб чиқишнинг самарали усуллари ишлаб чиқадиган “тренерлар” га айланади. Операциянинг алоҳида қисмларининг эҳтиёжлари ҳар хил бўлиши мумкинлиги сабабли, “тренер” операцияларини ишлаб чиқувчилари маълум даражада мослаштирилиши мумкин бўлган такомиллаштириш методологияларини ишлаб чиқишлари мумкин.

• **Операцион ишлаб чиқувчилар фасилитатор сифатида** - Қайсидир маънода ушбу якуний турдаги операцияларни ишлаб чиқувчи роли самарали ишлаш учун энг қийин. Улар яна операцион қобилиятларни ривожлантириш билан шуғулланадилар, лекин буни ўқитувчи эмас, балки ўзгаришларга ёрдам бериш орқали амалга оширадилар. Уларнинг роли маслаҳат бериш, қўллаб-қувватлаш ва умуман амалиётнинг турли қисмларига маслаҳат бериш орқали қобилиятларни ривожлантириш ва жойлаштиришга ёрдам беришдир. Улар операцион амалиёт ҳамжамиятини шакллантиришда кундалик операцион менежерлар билан масъулиятни баҳам кўрадилар. Ушбу турдаги операцияларни ишлаб чиқувчининг роли операцияларни ривожлантиришга нисбатан узок муддатли ёндашувни қабул қилишдир.





# ИШЛАРНИ ЛОЙИХАЛАШДА ҚАНДАЙ БОРАМИЗ? HOW DO WE GO ABOUT DESIGNING JOBS?



Ишни лойиҳалаш ҳар бир шахснинг иш жойларини, улар тегишли бўлган жамоани (агар мавжуд бўлса), иш жойини ва улар фойдаланадиган технология билан интерфейсини қандай тузишимиз билан боғлиқ. Ушбу бўлимда биз одатда операцион менежерларнинг одамлар билан боғлиқ марказий масъулияти - иш дизайнини кўриб чиқамиз. Бу жуда катта мавзу ва биз фақат иш дизайнига баъзи таъсирлар ва ёндашувлар билан шуғулланишимиз мумкин. Бу эрда биз ишнинг дизайнига таъсири навбатдаги расмда кўрсатилган.

### **ИШ ДИЗАЙНИГА, ИШ ВАҚТИНИ ТАҚСИМЛАШГА ВА ИШ МУҲИТИНИ ЛОЙИҲАЛАШГА БАЪЗИ ТАЪСИРЛАР [4]**



## ИШНИ ЛОЙИХАЛАШ БЎЙИЧА ҚАРОРЛАР

ИШ ДИЗАЙНИ БИР ҚАТОР АЛОҲИДА, АММО БИР-БИРИГА БОҒЛИҚ ЭЛЕМЕНТЛАРНИ ЎЗ ИЧИГА ОЛАДИ.

**Операцияда ҳар бир шахсга қандай вазифалар ажратилиши керак?** Товарлар ва хизматлар ишлаб чиқариш бир қатор турли вазифаларни ўз ичига олади, улар операция ходимлари ўртасида тақсимланиши керак. Меҳнат тақсимотига турлича ёндашувлар турли вазифаларни тақсимлашга олиб келади.

**Ҳар бир ишни бажаришнинг энг яхши усули қандай?** Ҳар бир иш тасдиқланган (ёки энг яхши) тугатиш усулига эга бўлиши керак. Ва нима “энг яхши” эканлиги ҳақида турли хил фикрлар мавжуд бўлса-да, бу одатда энг самарали усул, аммо бу вазифага мос келади ва бошқа вазифаларга ортиқча халақит бермайди.

**Қанча вақт кетади ва қанча одам керак бўлади?** Ишни ўлчаш бизга ишни бажариш учун зарур бўлган вақтни ҳисоблашга ёрдам беради ва шунинг учун қанча одам керак бўлади.

**Қандай қилиб биз мажбуриятни сақлаб қоламиз?** Одамларни қандай рағбатлантириш ва ишга содиқликни сақлаб қолишимиз мумкинлигини тушуниш, шубҳасиз, ишни лойиҳалашдаги энг муҳим масалалардир. Шунинг учун хулқ-атвор ёндашувлари, жумладан ваколат бериш, жамоавий иш ва мослашувчан ишлаш иш дизайнининг асосини ташкил этади.

**Қандай технология мавжуд ва ундан қандай фойдаланилади?** Кўпгина операцион вазифалар технологиядан фойдаланишни талаб қилади. Технология нафақат тўғри ва мўлжалланган бўлиши керак, балки одамлар ва аппарат ўртасидаги интерфейс ҳам керак.

**Иш жойининг экологик шароитлари қандай?** Ишларни бажариш шартлари одамларнинг самарадорлигига сезиларли таъсир кўрсатади. Кўпинча иш дизайнининг бир қисми ҳисобланса-да, биз ушбу бобда уни алоҳида кўриб чиқамиз.

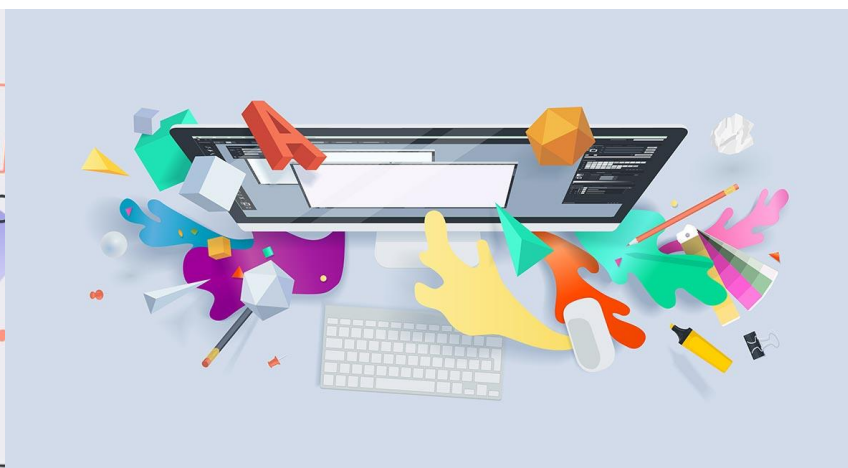
## ВАЗИФАЛАРНИ ТАҚСИМЛАШ - МЕҲНАТ ТАҚСИМОТИ

Ҳар қандай операция мутахассислар ёки генералистлардан фойдаланиш ўртасидаги мувозанат ҳақида қарор қабул қилиши керак. Бу ғоя меҳнат тақсимоти билан боғлиқ - умумий вазифани кичикроқ қисмларга бўлиш, уларнинг ҳар бири битта шахс ёки жамоа томонидан амалга оширилади. У биринчи марта концепция сифатида иқтисодчи Адам Смит томонидан 1776 йилда ўзининг “Халқлар бойлиги” асарида расмийлаштирилган. Эҳтимол, меҳнат тақсимотининг тимсоли йиғиш линияси бўлиб, унда маҳсулотлар бир йўл бўйлаб ҳаракатланади ва операторлар томонидан доимий равишда битта йўлни такрорлаб туради. вазифа. Бу оммавий ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг кўпчилигида ва баъзи оммавий ишлаб чиқарилган хизматларда (масалан, тез овқатланиш) иш дизайнининг устун моделидир. Меҳнат тақсимоти тамойилларининг ҳақиқий афзалликлари бор:

**Бу тезроқ ўрганишга ёрдам беради.** Шубҳасиз, узоқ ва мураккаб вазифани бажаришдан кўра нисбатан қисқа ва содда вазифани қандай бажаришни ўрганиш осонроқ. Бу шуни англатадики, ходимларнинг янги аъзолари қисқа ва содда бўлса, тезда ўқитилиши ва уларнинг вазифаларига тайинланиши мумкин.

**Автоматлаштириш осонлашади.** Умумий вазифани кичик қисмларга бўлиш ушбу кичик вазифаларнинг баъзиларини автоматлаштириш имкониятини оширади. Меҳнатни технология билан алмаштириш узоқ ва мураккаб вазифаларга қараганда қисқа ва оддий вазифалар учун анча осондир.

Ишлаб чиқаришсиз ишларнинг қисқариши. Бу, эҳтимол, меҳнат тақсимотининг энг муҳим фойдаси. Катта, мураккаб вазифаларда асбоблар ва материалларни йиғиш, уларни қайта қўйиш ва умуман топиш, жойлашишни аниқлаш ва қидиришга сарфланган вақт нисбати ҳақиқатан ҳам жуда юқори бўлиши мумкин. Мисол учун, бир киши бутун моторли автомобил двигателини йиғиш учун икки ёки уч соат вақт олади ва қисмларни қидириш, жойлашишни аниқлаш ва ҳоказоларни ўз ичига олади. Инсон вақтининг қарийб ярми ушбу эришиш, жойлашишни аниқлаш, вазифаларни топишга (ишнинг самарасиз элементлари деб аталади) сарфланади. Энди моторли автомобил двигатели амалда қандай яратилганлигини кўриб чиқинг. Умумий иш, эҳтимол, 20 ёки 30 та алоҳида босқичга бўлинган бўлиб, уларнинг ҳар бирида умумий миқдорнинг фақат бир қисмини бажарадиган шахс ишлайди. Ишларини янада самарали бажаришлари учун махсус жиҳозлар ва материалларга ишлов бериш мосламалари ишлаб чиқилиши мумкин. Бундан ташқари, ушбу соддалаштирилган вазифани топиш, жойлаштириш ва эришиш нисбатан кам. Ишлаб чиқариш бўлмаган иш сезиларли даражада камайиши мумкин, эҳтимол 10 фоизгача, бу операция харажатлари учун жуда муҳим бўлади.



## ЮҚОРИ ТАҚСИМЛАНГАН ИШЛАРНИНГ ЖИДДИЙ КАМЧИЛИКЛАРИ МАВЖУД:

**Монотония.** Вазифа қанчалик қисқа бўлса, операторлар уни тез-тез такрорлашлари керак бўлади. Худди шу вазифани такрорлаш, масалан, ҳар 30 сонияда, кунига саккиз соат ва ҳафтада беш кун, уни қониқарли иш деб аташ қийин. Ҳар қандай ахлоқий эътирозлар каби, бундай зерикишни келтириб чиқарадиган ишларга нисбатан аниқроқ амалий эътирозлар мавжуд. Буларга ишдан бўшаш ва ходимлар алмашинуви эҳтимолининг ошиши, хатолик эҳтимолининг ошиши ва ҳатто ишни атайлаб саботаж қилиш киради.

**Жисмоний шикастланиш.** Жуда тор доирадаги ҳаракатларни давомли такрорлаш, ўта оғир ҳолатларда, жисмоний шикастланишга олиб келиши мумкин. Тананинг баъзи қисмларини (айниқса, қўллар, қўллар ва билаклар) ортиқча ишлатиш оғриқ ва жисмоний қобилиятнинг пасайишига олиб келиши мумкин. Бу баъзан такрорланувчи кучланиш шикастланиши (РСИ) деб аталади.

**Кам мослашувчанлик.** Вазифани кўплаб кичик қисмларга бўлиш, кўпинча иш дизайнига ўзгарувчан шароитларда ўзгартириш қийин бўлган қатъийликни беради. Мисол учун, агар йиғиш линияси маълум бир маҳсулотни ишлаб чиқариш учун мўлжалланган бўлса, лекин кейин бутунлай бошқа маҳсулотни ишлаб чиқариш учун ўзгариши керак бўлса, бутун линияни қайта лойиҳалаш керак бўлади. Бу, эҳтимол, ҳар бир операторнинг вазифалар тўпламини ўзгартиришни ўз ичига олади, бу узоқ ва қийин процедура бўлиши мумкин.

**Ёмон мустаҳкамлик.** Юқори даражада бўлинган ишлар бир неча босқичлар ўртасида ўтадиган материалларни (ёки маълумотни) назарда тутати. Агар ушбу босқичлардан бири тўғри ишламаса, масалан, баъзи ускуналар нотўғри бўлса, бутун операция таъсир қилади. Бошқа томондан, агар ҳар бир киши бутун ишни бажараётган бўлса, ҳар қандай муаммо фақат битта одамнинг натижасига таъсир қилади.

## **ИШ УСУЛЛАРИНИ ЛОЙИҲАЛАШ - ИЛМИЙ БОШҚАРУВ**

“Илмий менежмент” атамаси 1911 йилда Фредрик Тейлорнинг худди шу номдаги китобининг нашр этилиши билан пайдо бўлди (ишнинг дизайнига бўлган бу ёндашув баъзан пасторатив равишда Тейлоризм деб аталади). Ушбу ишда у илмий бошқарувнинг асосий тамойиллари сифатида кўрган нарсаларни аниқлади:

**Энг яхши ишлаш усулларини тартибга солувчи қонунлар, қоидалар ва формулаларни ўрнатиш учун ишнинг барча жиҳатлари илмий асосда ўрганилиши керак.**

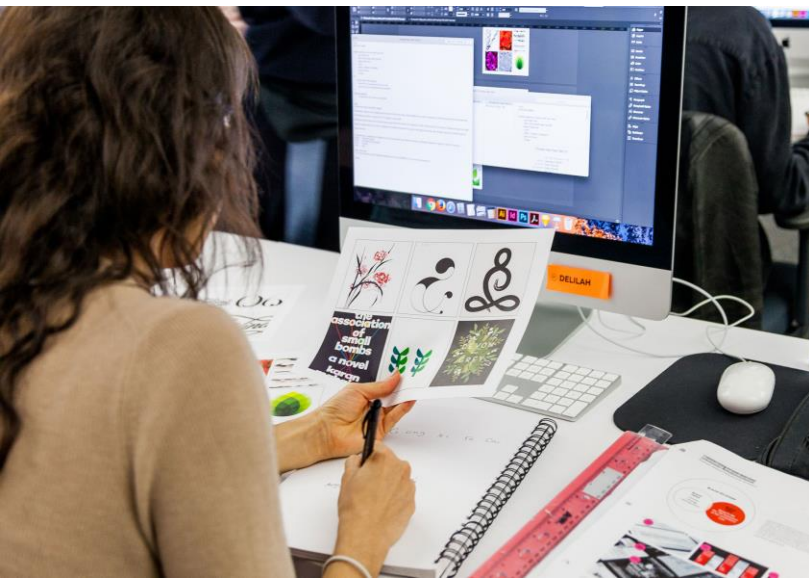
**Ишни ўрганишга бундай тергов ёндашуви “адолатли иш куни” нима эканлигини аниқлаш учун зарурдир.**

**Ишчилар ўз вазифаларини бажариш учун танланган, ўқитилиши ва услубий жиҳатдан ишлаб чиқилиши керак.**

**Менежерлар ишнинг режалаштирувчиси сифатида ҳаракат қилишлари керак (ишларни таҳлил қилиш ва ишни бажаришнинг энг яхши усулини стандартлаштириш), ишчилар эса ишларни белгиланган стандартларга мувофиқ бажариш учун жавобгар бўлишлари керак.**

**Менежмент ва ишчилар ўртасидаги ҳамкорлик иккаласининг “максимал фаровонлиги” асосида амалга оширилиши керак.**

*Илмий бошқарув ҳақида эслаш керак бўлган муҳим нарса шундаки, у унчалик “илмий” эмас, гарчи у операцияларни такомиллаштиришга “тергов” ёндошса ҳам. Эҳтимол, бунинг учун яхшироқ атама “тизимли бошқарув” бўлиши мумкин. У иккита алоҳида, аммо ўзаро боғлиқ бўлган таълим соҳаларини, ишларга киритилиши керак бўлган усуллар ва фаолиятни белгилайдиган методларни ўрганишни ва ишларни бажариши учун зарур бўлган вақтни ўлчаш билан боғлиқ бўлган меҳнатни ўлчашни тугдирди. Биргаликда бу икки соҳа кўпинча иш ўрганиш деб аталади ва ушбу бобга қўшимчада батафсил тушунтирилади.*



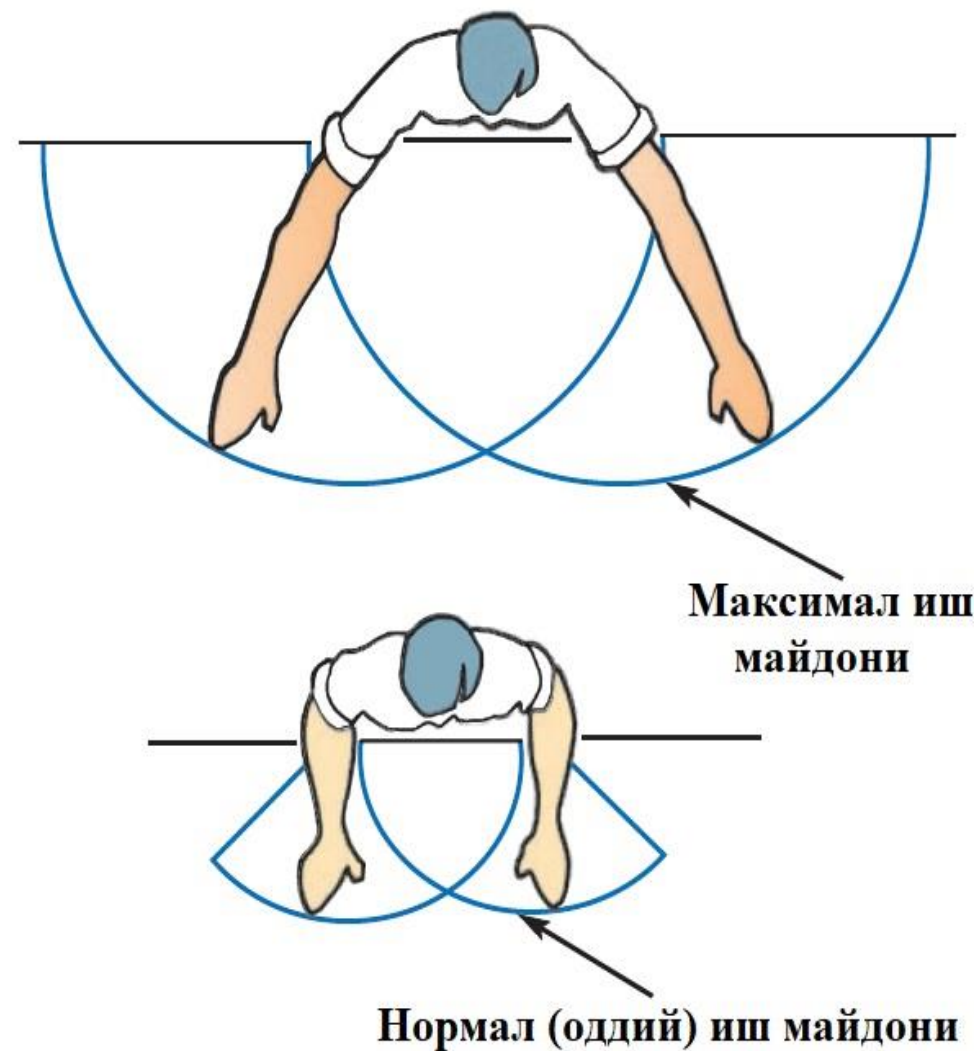
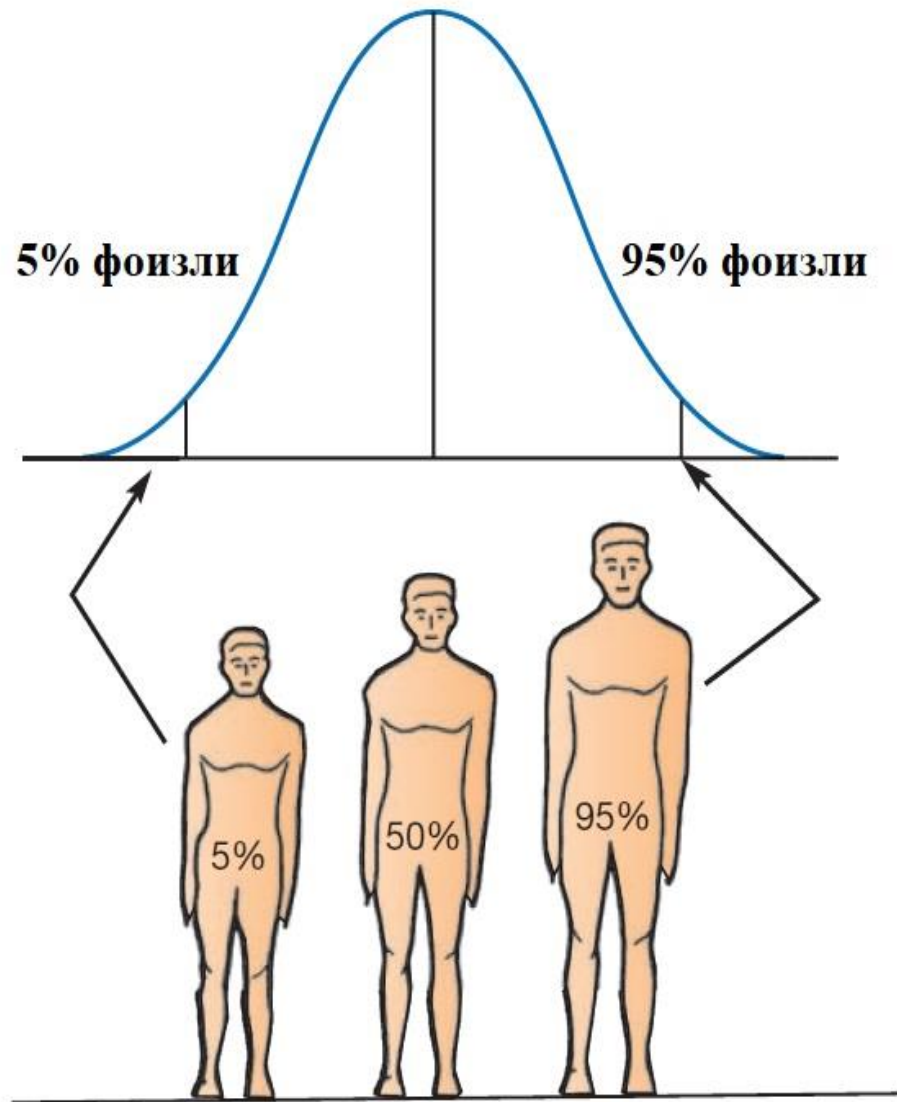
## ИНСОН ИНТЕРФЕЙСИНИ ЛОЙИХАЛАШ - ЭРГОНОМИК ИШ ЖОЙИНИ ЛОЙИХАЛАШ.

Одамлар ва улар бажарадиган ишлар ўртасида мувофиқлик бўлиши керак. Бунга эришиш учун фақат иккита вариант мавжуд ёки ишни бажараётган одамларга мослаштириш мумкин, ёки, муқобил равишда, одамларни ишга мослаштириш учун (ёки, эҳтимол, камроқ радикал тарзда ёллаш) мумкин. Эргономика аввалги муқобилга мурожаат қилади.

Ишни лойиҳалашда “илмий” ёндашувни қўллаш муҳим: масалан, одамларнинг турли хил иш дизайн шароитларида қандай муносабатда бўлишларини кўрсатиш учун маълумотларни тўплаш ва қулайлик ва ишлаш учун энг яхши шароитлар тўпламини топишга ҳаракат қилиш.

**ЭРГОНОМИКА, БИРИНЧИ НАВБАТДА, ИШНИ ЛОЙИХАЛАШНИНГ ФИЗИОЛОГИК ЖИҲАТЛАРИ БИЛАН БОҒЛИҚ. ФИЗИОЛОГИЯ - БУ ТАНАНИНГ ҚАНДАЙ ИШЛАШИ ҲАҚИДА. БУ ИККИ ЖИҲАТНИ ЎЗ ИЧИГА ОЛАДИ: БИРИНЧИДАН, ИНСОН ЎЗИНИНГ БЕВОСИТА ИШ ЖОЙИ БИЛАН ҚАНДАЙ БОҒЛАНИШИ; ИККИНЧИДАН, ОДАМЛАРНИНГ АТРОФ-МУҲИТ ШАРОИТЛАРИГА МУНОСАБАТИ. ЭРГОНОМИКАНИ БАЪЗАН ИНСОН ОМИЛЛАРИ МУҲАНДИСЛИГИ ЁКИ ШУНЧАКИ “ИНСОН ОМИЛЛАРИ” ДЕБ АТАШАДИ. ИККАЛА ТОМОН ҲАМ ИККИТА УМУМИЙ ФИКР БИЛАН БОҒЛАНГАН:**





# ИШНИ ЛОЙИҲАЛАШДА АНТРОПОМЕТРИК МАЪЛУМОТЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ [4]



*Аҳолининг атиги 5 фоизи ўта чап томондаги одамдан кичикроқ (5 фоиз), аҳолининг 95 фоизи эса ўнг томондаги одамдан кичикроқ (95 фоиз). Ушбу тамойил тананинг бошқа ўлчамларига, масалан, қўл узунлигига қўлланилса, у иш жойларини лойиҳалаш учун ишлатилиши мумкин. 9.6-расмда антропометрик маълумотлардан олинган нормал ва максимал иш жойлари ҳам кўрсатилган. Масалан, тез-тез ишлатиладиган компонентлар ёки асбобларни инсон қўлининг 5-перцентил ўлчамларидан келиб чиқадиган максимал иш майдонидан ташқарида жойлаштириш тавсия этилмайди.*

# ИШГА СОДИҚЛИК УЧУН ДИЗАЙН - ИШНИ ЛОЙИХАЛАШДА ХУЛҚ-АТВОР ЁНДАШУВЛАРИ

Фақат меҳнат тақсимоти, илмий бошқарув ёки ҳатто соф эргономик тамойиллар асосида ишлаб чиқилган ишлар уларни бажараётган одамларни бегоналаштириши мумкин. Ишни лойиҳалаш, шунингдек, одамларнинг ўз-ўзини ҳурмат қилиш ва шахсий ривожланиш эҳтиёжларини қондириш истагини ҳисобга олиши керак. Бу эрда мотивация назарияси ва унинг иш дизайнига хулқ-атвор ёндашувига қўшган ҳиссаси муҳимдир. Бу ишни лойиҳалашнинг иккита муҳим мақсадига эришади. Биринчидан, у иш ҳаётининг тубдан юқори сифатига эга бўлган ишларни таъминлайди - ахлоқий жиҳатдан орзу қилинган мақсад. Иккинчидан, у юқори даражадаги мотивацияни келтириб чиқаради, чунки у ишлаб чиқариш сифати ва миқдори бўйича операция учун яхшироқ ишлашга эришишда муҳим рол ўйнайди. Ишни лойиҳалашда бундай ёндашув иккита концептуал босқични ўз ичига олади: биринчидан, ишнинг турли хусусиятлари одамларнинг мотивациясига қандай таъсир қилишини ўрганиш; иккинчидан, одамларнинг ишга бўлган мотивацияси уларнинг ушбу ишдаги ишлашига қандай таъсир қилишини ўрганиш.

Ишни лойиҳалашда бундай ёндашув асосида ётган моделларга хос бўлиб, Хекман ва Олдҳам (Hackman and Oldham) томонидан Навбатдаги расмда кўрсатилган. Ишнинг ушбу асосий хусусиятлари ишга нисбатан турли хил ижобий “руҳий ҳолатлар” га таъсир қилиш учун мўлжалланган. Ўз навбатида, улар маълум ишлаш натижаларини беради деб тахмин қилинади. расмда баъзи “техникалар” (Хекман ва Олдхем дастлаб "тушунчаларни амалга ошириш" деб аташган) бироз қўшимча тушунтиришни талаб қилади:

Вазифаларни бирлаштириш жисмоний шахсларга ажратилган тадбирлар сонини кўпайтиришни англатади

Табиий меҳнат бирликларини шакллантириш яхлит яхлитликни ташкил этувчи фаолиятни бирлаштиришни англатади

Мижоз муносабатларини ўрнатиш ходимларнинг ички миждозлар билан бевосита алоқада бўлишини англатади

Вертикал юклаш “билвосита” фаолиятни ўз ичига олади (масалан, техник хизмат кўрсатиш)

Фикр-мулоҳаза каналларини очиш ички миждозларнинг фикр-мулоҳазаларини бевосита қабул қилишини англатади.

Хекман ва Олдхем, шунингдек, ишни лойиҳалашнинг ушбу услублари натижада пайдо бўладиган ишнинг асосий хусусиятларини қандай шакллантиришини ва бундан ташқари, асосий хусусиятлар одамларнинг “руҳий ҳолати” га қандай таъсир қилишини кўрсатади.

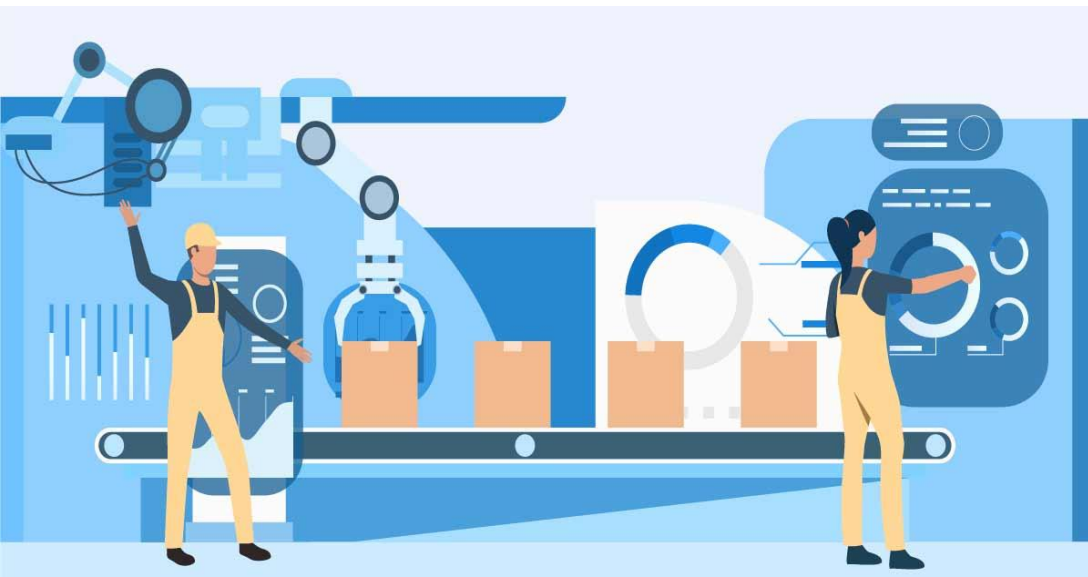
**Руҳий ҳолат** - бу шахсларнинг ўз ишларига муносабати: хусусан, улар ишни қанчалик мазмунли топишлари, ишни бажариш йўлида улар қанчалик масъулият ва назорат борлигини ҳис қилишлари ва уларнинг ҳаракатлари натижаларини қанчалик тушунишлари. Бу руҳий ҳолатларнинг барчаси одамларнинг мотивацияси, иш сифати, ўз ишидан қониқиши, айланмаси ва ишдан бўшашлиги нуқтаи назаридан ўз ишидаги самарадорлигига таъсир қилади.



ОДДИЙ “ХУЛҚ-АТВОР” ИШ ДИЗАЙНИ МОДЕЛИ [4]

## ***ИШНИНГ АЙЛАНИШИ***

*Агар ишда тегишли вазифалар сонини кўпайтириш қандайдир тарзда, масалан, жараён технологияси билан чекланса, ёндашувлардан бири ишни алмаштиришни рағбатлантириш бўлиши мумкин. Бу ўз фаолиятида турли хилликни таъминлаш учун одамларни турли вазифалар тўплами ўртасида вақти-вақти билан ўтказишни англатади. Муваффақиятли бўлса, ишни алмаштириш маҳоратнинг мослашувчанлигини ошириши ва монотонликни камайтиришга озгина ҳисса қўшиши мумкин. Бироқ, у бошқарув томонидан ҳам (чунки у ишинг бир текис оқимини бузиши мумкин) ёки ишларни бажараётган одамлар томонидан (чунки бу уларнинг иш ритмига халақит бериши мумкин) универсал фойдали деб ҳисобланмайди.*

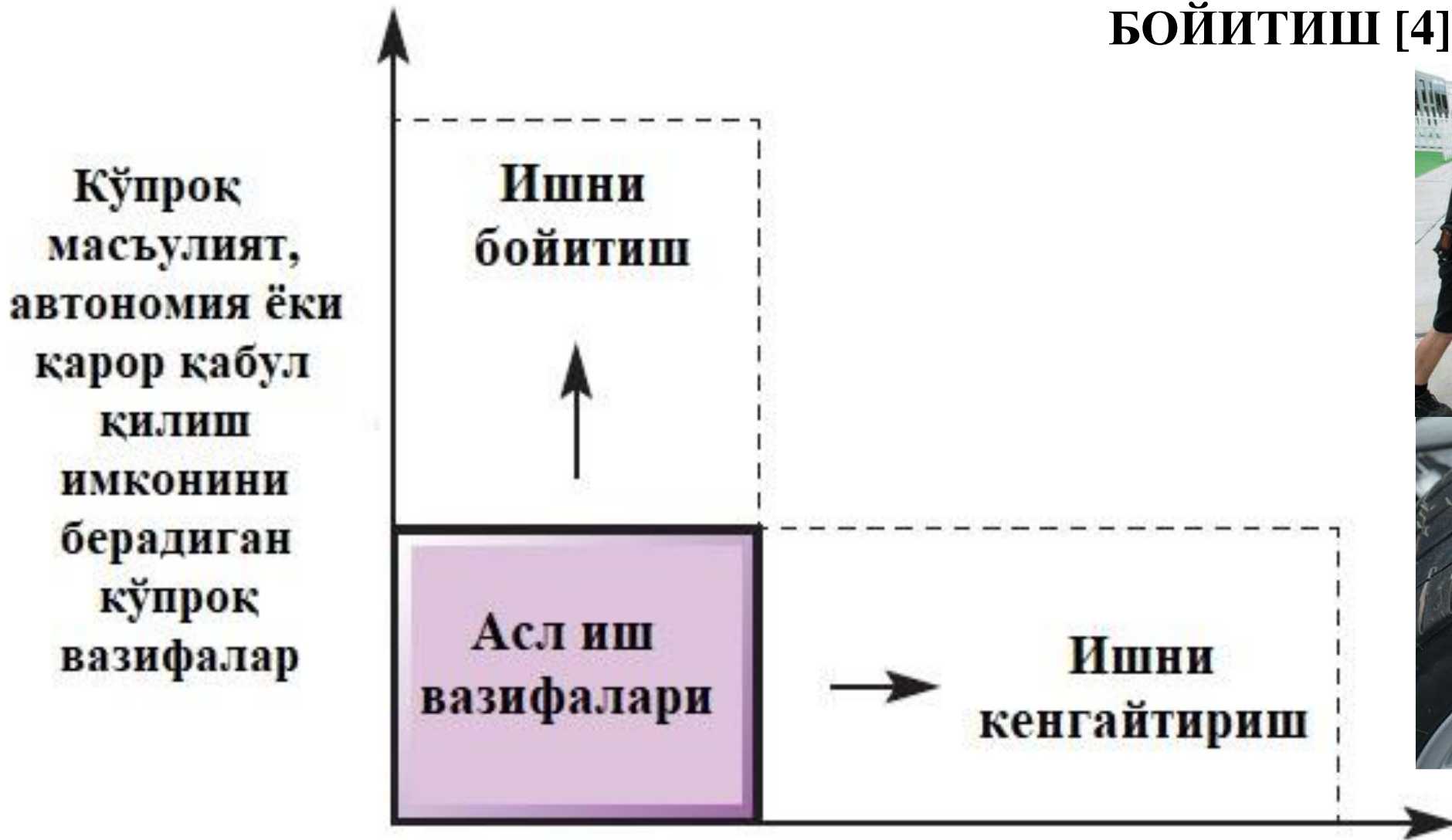


## ***ИШНИ КЕНГАЙТИРИШ***

*Хулқ-атвор ишини лойиҳалашнинг ҳеч бўлмаганда баъзи мақсадларига эришишнинг энг аниқ усули - бу одамларга кўпроқ вазифаларни ажратишидир. Агар ушбу қўшимча вазифалар асл ишдагилар билан бир хил турдаги бўлса, ўзгартири ишни кенгайтириши деб аталади. Бу кўпроқ талабчан ёки бажариладиган вазифаларни ўз ичига олмайди, лекин у янада тўлиқроқ ва шунинг учун бироз мазмунли ишни таъминлайди. Бошқа ҳеч нарса бўлмаса, кенгайтирилган ишни бажарадиган одамлар ўзларини тез-тез такрорламайдилар, бу эса ишни бироз монотонлаштириши мумкин. Масалан, маҳсулотни ишлаб чиқариши анъанавий равишда йиғиш линияси бўйича 10 та тенг ва кетма-кет ишга бўлинган дейлик. Агар бу иш беш кишидан иборат иккита параллел йиғиш линиясини ташкил этадиган тарзда қайта ишлаб чиқилса, бутун тизимдан чиқиш сақланиб қолади, лекин ҳар бир оператор икки баравар кўп вазифаларни бажаради. Бу иш ҳажминини кенгайтириши. Операторлар ўзларини камроқ такрорлайдилар ва вазифаларнинг хилма-хиллиги кўпроқ бўлади, аммо ҳар бир операторга бошқа масъулият ёки автономия берилмайди.*



# ИШ ЖОЙЛАРИНИ КЕНГАЙТИРИШ ВА БОЙИТИШ [4]

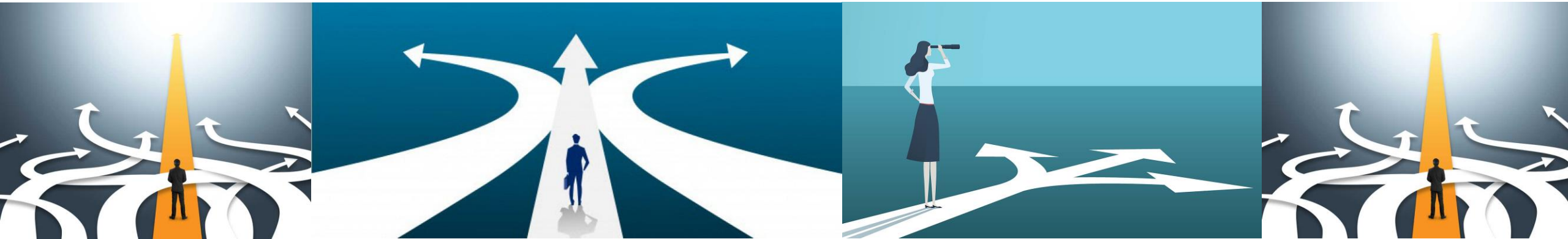


Худди шу турдаги кўпроқ вазифалар



## ИШНИ БОЙИТИШ

Ишни бойитиши нафақат вазифалар сонини кўпайтиришини, балки кўпроқ қарор қабул қилишини, кўпроқ автономияни ва иш устидан кўпроқ назорат қилишини ўз ичига олган қўшимча вазифаларни тақсимлашни англатади. Масалан, қўшимча вазифалар техник хизмат кўрсатиши, режаслаштириши ва назорат қилиши ёки сифат даражасини кузатишини ўз ичига олиши мумкин. Бунинг таъсири ҳам ишда такрорланишни камайтириши, ҳам автономия ва шахсий ривожланишини оширишидир. Шундай қилиб, йиғиш линияси мисолида, ҳар бир операторга, шунингдек, илгари бажарилганидан икки барабар кўп иш ажратилган бўлса, шунингдек, мунтазам техник хизмат кўрсатиши ва таъминотни ҳисобга олиши ва бошқариши каби вазифаларни бажариши учун жавобгарлик ҳам ажратилиши мумкин. материаллардан. Юқоридаги расмда горизонтал ва вертикал ўзгаришлар деб аталадиган фарқлар кўрсатилган. Кенг маънода горизонтал ўзгаришлар - бу маълум бир ишга тайинланган ўхшаш вазифаларнинг хилма-хиллигини кенгайтирадиганлар. Вертикал иш ўзгаришлари - бу ишга масъулият, қарор қабул қилиши ёки автономия қўшадиган ўзгаришлар. Ишни кенгайтириши фақат горизонтал миқёсда ҳаракатни назарда тутади, ишни бойитиши эса, албатта, вертикал миқёсда ва эҳтимол иккала масштабда ҳам ҳаракатни назарда тутади.



## ВАКОЛАТ БЕРИШ

**Ваколат бериш** - бу ишни лойиҳалашда хулқ-атвор ёндашувида кўзга кўринган автономия хусусиятининг кенгайиши. Бироқ, бу одатда автономиядан кўпроқ нарсани англатади. Агар автономия ходимларга ўз ишларини бажариш усулларини ўзгартириш қобилиятини беришни англатса, ваколат бериш ходимларга ишнинг ўзига, шунингдек, қандай бажарилишини ўзгартириш ҳуқуқини беришни англатади. Бу турли даражадаги ишларга мўлжалланган бўлиши мумкин. Ҳеч бўлмаганда ходимлардан операцияни қандай яхшилаш бўйича ўз таклифларини беришларини сўраш мумкин. Кейинчалик давом этсак, ходимларга ўз ишларини қайта лойиҳалаш ҳуқуқи берилиши мумкин. Бундан ташқари, ходимлар бутун ташкилотнинг стратегик йўналиши ва фаолиятига киритилиши мумкин. Имкониятларни кенгайтиришнинг афзалликлари одатда мижозлар эҳтиёжларига (шу жумладан, норози мижозлар) тезкор жавоб бериш, ходимларнинг ўз ишларида ўзларини яхши ҳис қилишлари ва мижозлар билан кўпроқ иштиёқ билан мулоқот қилишлари, “оғзаки” реклама ва мижозларни ушлаб туриш сифатида кўрилади. Бироқ, ваколатларни кенгайтириш билан боғлиқ харажатлар мавжуд, жумладан юқори танлаш ва ўқитиш харажатлари, хизмат кўрсатишнинг адолақизлиги ва ходимлар томонидан нотўғри қарорлар қабул қилиш эҳтимоли.



## ***ЖАМОА ИШЛАШИ***

*Ваколатлилик концепцияси билан чамбарчас боғлиқ бўлган иш дизайнидаги ривожланиш жамоага асосланган ишни ташиқил этишидир (баъзан ўзини ўзи бошқарадиган ишчи гуруҳлар деб аталади). Бу эрда кўпинча бир-бирига мос келадиган кўникмаларга эга бўлган ходимлар белгиланган вазифани биргаликда бажарадилар ва вазифани қандай бажаришлари бўйича юқори даражадаги ихтиёрийликка эга. Жамоа одатда аъзолар ўртасида вазифаларни тақсимлаш, ишларни режасалаштириш, сифатни ўлчаш ва яхшилаш, баъзан эса ходимларни ёллаш каби нарсаларни назорат қилади. Қайсидир маънода кўпчилик иш ҳар доим гуруҳга асосланган фаолият бўлиб келган. Бироқ, жамоавий иш тушунчаси кўпроқ буйруқ беради ва умумий мақсад ва масъулиятни ўз зиммасига олади. Биргаликда ишлашнинг фазилатлари, масалан, жамоадаги турли кўникмалардан фойдаланиш қобилияти таъкидланганда, гуруҳлар жамоалар сифатида тавсифланади. Жамоалар бошқа ташиқилий ўзгаришларни қоплаш учун ҳам ишлатилиши мумкин, масалан, текисроқ ташиқилий тузилмаларга ўтиш.*



**ТАШКИЛОТЛАРНИНГ БОШҚАРУВ ДАРАЖАЛАРИ КАМРОҚ БЎЛСА, ҲАР БИР МЕНЕЖЕР НАЗОРАТ ҚИЛИШ УЧУН КЕНГРОҚ ФАОЛИЯТ ДОИРАСИГА ЭГА БЎЛАДИ. БУНДАЙ ШАРОИТДА МУСТАҚИЛ ҚАРОР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ҚОБИЛИЯТИГА ЭГА БЎЛГАН ЖАМОАЛАР АНИҚ УСТУНЛИККА ЭГА. ЖАМОАВИЙ ИШНИНГ АФЗАЛЛИКЛАРИНИ ҚУЙИДАГИЧА УМУМЛАШТИРИШ МУМКИН:**



**МОТИВАЦИЯ ВА МОСЛАШУВЧАНЛИКНИ ОШИРИШ ОРҚАЛИ САМАРАДОРЛИКНИ ОШИРИШ;**

**СИФАТНИ ОШИРИШ ВА ИННОВАЦИЯЛАРНИ РАЎБАТЛАНТИРИШ;**

**ШАХСЛАРГА ЯНАДА САМАРАЛИ ҲИССА ҚЎШИШГА ИМКОН БЕРИШ ОРҚАЛИ ҚОНИҚИШНИ ОШИРИШ;**

**ИШ ЖОЙИДА ТЕХНОЛОГИК ЎЗГАРИШЛАРНИ АМАЛГА ОШИРИШНИ ОСОНЛАШТИРАДИ, ЧУНКИ ЖАМОАЛАР БУ ОЛИБ КЕЛАДИГАН ҚИЙИНЧИЛИКЛАРНИ БАҲАМ КЎРИШГА ТАЙЁР.**

# МОСЛАШУВЧАН ИШЛАШ

Кўпгина ишларнинг табиати сўнгги 25 йил ичида сезиларли даражада ўзгарди. Янги технологиялар, янада динамик бозорлар, кўпроқ талабчан миждозлар ва одамларнинг рақобатбардош муваффақиятга қандай ҳисса қўшиши ҳақидаги тушунчаси ўзгарган. Уй ҳаёти, иш ва ижтимоий ҳаёт қандай мувозанатли бўлиши кераклиги ҳақидаги тушунчамиз ҳам ўзгаради. Бозордаги мослашувчанлик эҳтиёжига мос келадиган меҳнат амалиётида мослашувчанлик даражасини таъминлайдиган ва рағбатлантирадиган муқобил ташкил этиш шакллари ва меҳнатга муқобил муносабат изланмоқда. Операцияларни бошқариш нуқтаи назаридан мослашувчан ишнинг учта жиҳати муҳим: **кўникмаларнинг мослашувчанлиги, вақт мослашувчанлиги ва жойлашувнинг мослашувчанлиги.**



**Кўникмаларнинг мослашувчанлиги** - бир нечта турли ишлар бўйлаб ҳаракатлана оладиган мослашувчан ишчи кучи ўша пайтда талаб қилинадиган ҳар қандай фаолиятга жойлаштирилиши (ёки ўзини ўзи жойлаштирилиши) мумкин. Қисқа муддатда супермаркетда ходимлар омбор фаолиятдан дўкондаги жавонни тўлдиришга, ўша пайтда нимага муҳтож бўлишига қараб, кассага ўтказилиши мумкин. Узоқ муддатли маънода кўп малакалилик деганда, узоқ муддатли талаб тенденциялари аниқ бўлганда, одамларни бир кўникма тўпламидан бошқасига ўтказиш имконияти мавжуд. Шундай қилиб, масалан, бир вақтнинг ўзида бундай ускуналар ўрнатилган сайтларга ташриф буюриб, мураккаб ускуналарга техник хизмат кўрсатган муҳандис энди масофавий компьютер диагностикаси ва “ишонч телефони” ёрдамида ўз фаолиятининг аксарият қисмини амалга ошириши мумкин. Ишнинг мослашувчанлигининг маъноси шундаки, ўқитиш, ўрганиш ва билимларни бошқаришга кўпроқ эътибор қаратиш лозим. Муайян вазифаларни бажариш учун қандай билим ва тажриба талаб қилинишини аниқлаш ва уларни ўқув фаолиятига айлантириш самарали кўп маҳоратга эга бўлишнинг аниқ шартидир.



**Вақтнинг мослашувчанлиги** - ҳар бир киши тўлиқ вақтда ишлашни хоҳламайди. Кўп одамлар, кўпинча оилавий масъулият туфайли, фақат ўз вақтларининг бир қисмини, баъзан фақат кун ёки ҳафтанинг муайян қисмларида (бола парвариши масъулияти туфайли ва ҳоказо) ишлашни хоҳлашади. Худди шундай, иш берувчилар ҳар доим ҳам бир хил миқдордаги ходимларни талаб қилмаслиги мумкин. Улар, масалан, қўшимча ходимларга фақат талаб катта бўлган даврда керак бўлиши мумкин. Ходимлар таклифини ва уларнинг ишига бўлган талабни бирлаштириш “мослашувчан вақт” ёки мослашувчан вақтли иш тизимларининг мақсади ҳисобланади. Бу ходимларнинг ҳар бир аъзоси учун асосий иш вақтини белгилаши ва бошқа вақтларни мослашувчан тарзда тўплаш имконини бериши мумкин. Бошқа схемалар йиллик иш соатлари схемаларини ўз ичига олади.

**Жойлашувнинг мослашувчанлиги** - бандликнинг тармоқ баланси ўзгарди. Кўпгина ривожланган иқтисодиётларда хизмат кўрсатиш соҳаси ҳозирда барча бандликнинг 70-80 фоизини ташкил қилади. Ҳатто ишлаб чиқариш секторида ҳам билвосита иш билан банд бўлганлар (тўғридан-тўғри маҳсулот ишлаб чиқариш билан шуғулланмаганлар) салмоғи сезиларли даражада ошди. Буларнинг барчасининг бир натижаси шундаки, “жойга хос” бўлмаган иш ўринлари сони кўпайди. Жойлашувга оид иш битта белгиланган жойда амалга оширилиши кераклигини билдиради. Шундай қилиб, дўкон ишчиси дўконда, йиғувчи эса йиғиш линиясида ишлаши керак. Аммо кўп ишларни ташкилотнинг қолган қисми билан алоқа алоқалари мавжуд бўлган ҳар қандай жойда бажариш мумкин. Буни амалга ошириш масофадан ишлаш, масофадан ишлаш, “мослашувчан ишлаш”, “уйда ишлаш”, мобил ишлаш ва “виртуал офис” яратиш деб номланувчи нарсаларни келтириб чиқарди.

## **ИШ БИЛАН БОҒЛИҚ СТРЕСС**

Инсон ресурслари стратегияси ва ишдаги стресс ҳолатлари ўртасида боғлиқлик мавжудлиги ҳақидаги ғоя янги эмас. Ҳатто баъзи илмий менежментнинг дастлабки кашшофлари иш тартиби стрессни келтириб чиқарадиган шароитларга олиб келмаслиги кераклигини қабул қилишди. Энди стресс одамларнинг иш ҳаётининг сифатини ва ўз навбатида иш жойининг самарадорлигини жиддий равишда бузиши мумкинлиги умумий қабул қилинади. Бу ерда стресс “одамларнинг ҳаддан ташқари босимларга ёки уларга қўйилган бошқа турдаги талабларга салбий реакцияси” деб таърифланади. Иш билан боғлиқ стрессдан қочишнинг аниқ ахлоқий сабабларидан ташқари, бизнес билан боғлиқ имтиёзлар ҳам мавжуд, масалан, қуйидагилар:



**ХОДИМЛАР ИШДА ЎЗЛАРИНИ БАХТЛИ ҲИС ҚИЛАДИЛАР; УЛАРНИНГ ИШ ҲАЁТИ СИФАТИ ЯХШИЛАНАДИ ВА УЛАР ЯХШИ ИШЛАЙДИ.**

**“СТРЕСС” САМАРАЛИ БОШҚАРИЛСА, ЯХШИЛАНИШЛАРНИ КИРИТИШ ОСОНРОҚ БЎЛАДИ.**

**МЕҲНАТ МУНОСАБАТЛАРИ: МУАММОЛАРНИ ОСОНРОҚ ҲАЛ ҚИЛИШ МУМКИН.**

**ДАВОМАТ ДАРАЖАСИ ОШАДИ ВА КАСАЛЛИК ЙЎҚЛИГИ КАМАЯДИ.**

# ИШДА СТРЕССНИНГ САБАБЛАРИ ВА УНИ ҚАНДАЙ БОШҚАРИШ МУМКИН [4]

Стресс сабаблари	Уни қандай бошқариш мумкин
<p>Ходимлар, агар улар талаб қилинадиган иш миқдори ёки иш турига дош бера олмасалар, ортиқча юкланиши мумкин.</p>	<p>Ишнинг ишлаб чиқилган усулини, ўқитиш эҳтиёжларини ва ходимларнинг кўпроқ мослашувчан соат ишлаши мумкинми ёки йўқлигини ўзгартиринг.</p>
<p>Ходимлар ўз ишларини қандай ва қачон бажаришларини назорат қилмасалар ёки улар ўзларини норози ҳис қилишлари ва ёмон ишлаши мумкин.</p>	<p>Қарор қабул қилишда ходимларни фаол жалб қилинг, жамоалар қўшган ҳиссаси ва иш фаолиятини кўриб чиқиш кучли ва заиф томонларни аниқлашга ёрдам беради.</p>
<p>Ходимлар ўзларини қўллаб-қувватланмайдиган ҳис қиладилар: агар ходимлар ўзларини безовта қилаётган муаммолар ҳақида менежерлар билан гаплаша олмаслигини ҳис қилсалар, касал бўлиш даражаси кўтарилади.</p>	<p>Ходимларга стрессни келтириб чиқарадиган муаммолар ҳақида гапириш, ҳамдард бўлиш ва уларни хабардор қилиш имкониятини беринг.</p>
<p>Яхши хулқ-атвор ва ишончга асосланган муносабатларни ўрнатмаслик интизом, шикоятлар ва ҳақорат билан боғлиқ муаммоларга олиб келиши мумкин.</p>	<p>Ташкилотнинг шикоятларни кўриб чиқиш, қониқарсиз ишлаш, ёмон давомат ва нотўғри хатти-ҳаракатлар, шунингдек, безорилик ва таъқибларга қарши кураш бўйича сиёсатини текширинг.</p>
<p>Ходимлар, агар улар ўз ролини ва улардан нима кутилаётганини билмаса, ўз ишлари ва ташкилот ҳақида ташвишланадилар.</p>	<p>Индукция жараёнини кўриб чиқинг, аниқ иш тавсифини ишлаб чиқинг ва индивидуал мақсадлар ва ташкилот мақсадлари ўртасида яқин алоқани сақланг.</p>
<p>Ўзгариш катта ноаниқлик ва ишончсизликка олиб келиши мумкин</p>	<p>Ўзгариш кутилмаган бўлмаслиги учун олдиндан режалаштиринг. Ходимлар билан маслаҳатлашинг, шунда улар ҳақиқий ҳиссага эга бўлсин ва муаммоларни ҳал қилиш учун биргаликда ишланг</p>



## ИШ ВА ШАХСИЙ ҲАЁТ МУВОЗАНАТИ

*Бир қатор омиллар иш ҳаётини шахсий ҳаётдан ажратишни тобора қийинлаштирди. Биринчиси, иш вақти жуда аниқ белгиланган операцияларда (одатда мунтазам, катта ҳажмли жараёнларни қўллайдиганлар) фаолият (ва жараёнлар) унчалик расмий ва/ёки белгиланган бўлмаган операцияларга нисбатан умумий қисқариши ва ҳоказо. иш вақтлари. Иккинчидан, аниқ “иш” технологиялари (ноутбуклар, мобил қурилмалар ва бошқалар) ва шахсий қурилмалар ўртасида камроқ фарқ бор, яъни иш электрон почта хабарлари, телефон қўнғироқлари ва бошқалар билан “алоқасиз” қолиш қийин. Учинчидан, кўпроқ. одамлар уйдан ишлайди, чекланган иш вақтини белгилаш интизоми ҳар доим ҳам осон эмас. Ва ниҳоят, баъзи ташкилий маданиятлар “узоқроқ ишлаш” билан “яхшироқ ишлаш”ни чалкаштириб юборади. Иш ва шахсий ҳаёт ўртасида тегишли бўлиши мавжудлигини таъминлаш, одатда, иш оилавий мажбуриятларга ва шахсий манфаатларга асоссиз равишда аралашмаслиги керак деган маънони англатади (гарчи айнан “асоссиз” дегани баъзи бир келишмовчиликларга сабаб бўлиши мумкин).*



**ТАШКИЛОТ НУҚТАИ НАЗАРИДАН, ИШ ВА ҲАЁТ МУВОЗАНАТИГА МУРОЖААТ ҚИЛИШ  
ОДАТДА ҚУЙИДАГИ ИМТИЁЗЛАРНИ ТАЪКИДЛАШ ОРҚАЛИ АМАЛГА ОШИРИЛАДИ:**

**ХОДИМЛАРНИ УШЛАБ ТУРИШ ЯХШИЛАНАДИ - ҲАДДАН ТАШҚАРИ  
ЮКЛАНГАН ХОДИМЛАР МУҚОБИЛ ИШ ҚИДИРИШГА МОЙИЛ.**

**ОБРЎ - СОҒЛОМ ИШ ВА ҲАЁТ МУВОЗАНАТИНИ ТАРҒИБ ҚИЛИШ  
КОМПАНИЯЛАРГА КЎПРОҚ ҚОБИЛИЯТЛИ ХОДИМЛАРНИ ЖАЛБ ҚИЛИШГА  
ЁРДАМ БЕРАДИГАН ОБРЎНИ ОШИРАДИ.**

**СОҒЛИҚНИ САҚЛАШ МУАММОЛАРИ - ХОДИМЛАРНИНГ “ЁҚИБ КЕТИШИ” ОХИР-  
ОҚИБАТДА ЖИСМОНИЙ ЁКИ РУҲИЙ САЛОМАТЛИК МУАММОЛАРИНИНГ  
КЎПАЙИШИГА ОЛИБ КЕЛАДИ - АҲЛОҚИЙ ВА ИҚТИСОДИЙ (ИШЛАМАСЛИКНИНГ  
КУЧАЙИШИ) МУАММОСИ.**

**ХОДИМЛАРНИНГ ИШЛАШ ДАРАЖАСИ ЮҚОРИРОҚ - ОДАТДА СТРЕССЛИ  
ЁКИ ҲАДДАН ТАШҚАРИ ЮКЛАНГАН ХОДИМЛАР ИШНИ БАЖАРИШДА  
УНЧАЛИК САМАРАЛИ ЭМАС ДЕБ ТАХМИН ҚИЛИНАДИ, АММО БУ  
БАҲСЛИ. ГАРЧИ БАЪЗИ ТАДҚИҚОТЛАР СОҒЛОМ ИШ-ҲАЁТ  
МУВОЗАНАТИГА ЭГА БЎЛГАН ХОДИМЛАР САМАРАЛИРОҚ ИШЛАШИНИ  
КЎРСАТСА-ДА, БОШҚАЛАРИ “ИШ-ҲАЁТ АМАЛИЁТЛАРИ ИШ-ҲАЁТ  
МОЖАРОСИНИ КАМАЙТИРИШ ОРҚАЛИ САМАРАДОРЛИКНИ ОШИРАДИ  
ДЕГАН ТУШУНЧАНИ ҚЎЛЛАБ-ҚУВВАТЛАШ УЧУН ЭТАРЛИ ДАЛИЛЛАР  
ЙЎҚ” ДЕБ АЙТИШАДИ.**

Иш ва ҳаёт мувозанатини яхшилаш механизмларининг кўпчилиги бобнинг ушбу қисмида тавсифланган чора-тадбирлардир, масалан, мослашувчан меҳнатнинг турли шакллари, уйда ишлаш, ишни бўлишиш, болаларни жойида парвариш қилиш ва ҳоказо.

## **ИШ МУҲИТИНИ ҚАНДАЙ ЛОЙИҲАЛАШ КЕРАК?**

Биз илгари кўриб чиққан эргономиканинг жиҳати одамнинг бевосита иш жойининг жисмоний жиҳатлари, масалан, унинг ўлчамлари билан қандай боғланиши билан боғлиқ эди. Аммо мавзу одамларнинг иш муҳити билан қандай алоқаси борлигини ҳам ўрганади. Бу билан биз ҳарорат, ёруғлик, шовқин муҳити ва ҳоказоларни назарда тутамиз. Бу ишларнинг бажарилишига таъсир қилиши аниқ. Жуда иссиқ ёки жуда совуқ, этарли даражада ёритилган ёки кўзни қамаштирадиган даражада ёрқин, ҳаддан ташқари шовқинли ёки безовта қилувчи жим бўлган иш шароитлари ишларнинг бажарилишига таъсир қилади. Ушбу муаммоларнинг аксарияти кўпинча бутун дунё бўйлаб иш жойларидаги атроф-муҳит шароитларини назорат қилувчи меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик қонунчилиги билан қамраб олинади. Бундай қонунчилик қоидалари доирасида ишлаш учун эргономиканинг ушбу жиҳатини тўлиқ тушуниш керак.



## **ИШЛАШ ҲАРОРАТИ**

Одамларнинг иш ҳароратига бўлган реакцияларини башорат қилиш осон эмас. Одамлар ўзларининг ишлаши ва қулайлиги ҳароратга қараб ўзгариб туради. Бундан ташқари, кўпчилигимиз “ҳарорат” ни баҳолашга намлик ва ҳаво ҳаракати каби бошқа омиллар ҳам таъсир қилади. Шунга қарамай, иш ҳароратига оид баъзи умумий фикрлар иш дизайнерларига кўрсатмалар беради:



**ҚУЛАЙ ҲАРОРАТ ОРАЛИҒИ БАЖАРИЛАЁТГАН ИШ ТУРИГА БОҒЛИҚ БЎЛАДИ; ЭНГИЛРОҚ ИШ ОҒИРРОҚ ИШЛАРГА ҚАРАГАНДА ЮҚОРИ ҲАРОРАТНИ ТАЛАБ ҚИЛАДИ.**

**ОДАМЛАРНИНГ ҲУШЁРЛИК ВАЗИФАЛАРИНИ БАЖАРИШДА САМАРАДОРЛИГИ ТАХМИНАН 29 ° С ДАН ЮҚОРИ ҲАРОРАТЛАРДА КАМАЯДИ; ЭНГИЛ ҚЎЛДА ВАЗИФАЛАРНИ БАЖАРАДИГАН ОДАМЛАР УЧУН ЭКВИВАЛЕНТ ҲАРОРАТ БИРОЗ ПАСТРОҚ.**

**ИШ УЧУН ҚУЛАЙ ДИАПАЗОНДАН ЮҚОРИ ЁКИ ПАСТ ҲАРОРАТЛАРДА БАҲЦИЗ ҲОДИСАЛАРНИНГ ЮЗАГА КЕЛИШ ЭҲТИМОЛИ ОРТАДИ.**

## **ЁРИТИШ ДАРАЖАЛАРИ**

Ҳар қандай ишни қониқарли бажариш учун зарур бўлган ёруғликнинг интенсивлиги ишнинг хусусиятига боғлиқ бўлади. Жуда нозик ва аниқ ҳаракатни ўз ичига олган баъзи ишлар, масалан, жарроҳлик, жуда юқори даражадаги ёритишни талаб қилади. Бошқа, камроқ нозик ишлар бундай юқори даражаларни талаб қилмайди.

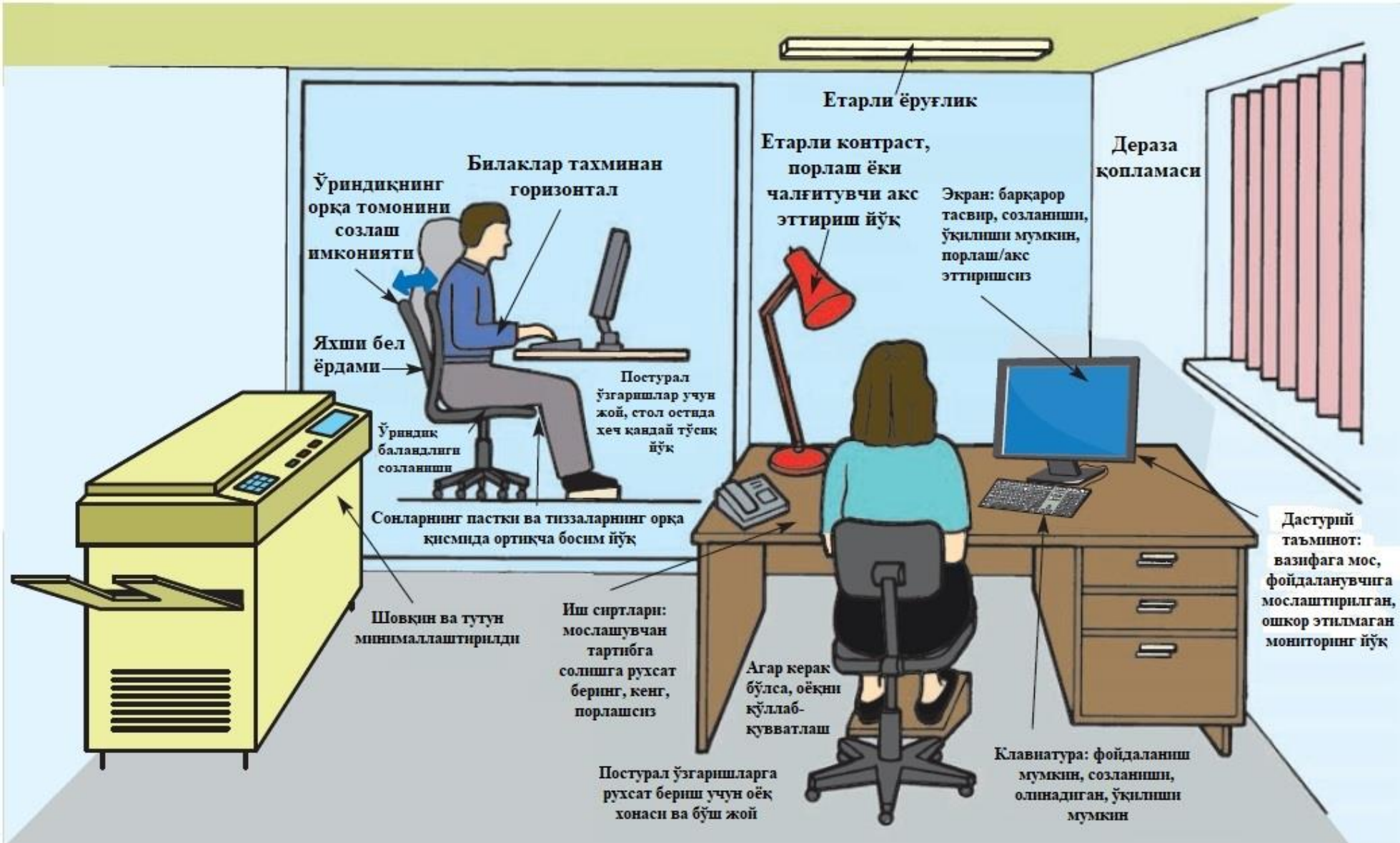
## **ШОВҚИН ДАРАЖАЛАРИ**

Ҳаддан ташқари шовқин даражасининг зарарли таъсирини бошқа атроф-муҳит омилларига қараганда тушуниш осонроқдир. Шовқиндан келиб чиққан эшитиш қобилиятининг йўқолиши шовқин хавфсиз чегаралардан паст бўлмаган иш муҳитининг яхши ҳужжатлаштирилган натижасидир. Шовқин даражасини кўриб чиқаётганда, одамлар иш куни давомида дуч келиши мумкин бўлган тавсия этилган (ва кўпинча қонуний) максимал шовқин даражаси Буюк Британияда 90 десибел (дБ) эканлигини ёдда тутинг (гарчи дунёнинг баъзи қисмларида қонуний даража мавжуд бўлса ҳам). бундан паст). Шуни ҳам ёдда тутингки, шовқиннинг десибел бирлиги логарифмик шкалага асосланади, яъни шовқин интенсивлиги ҳар 3 дБда икки баробар ортади. Юқори даражадаги шовқиннинг зарарли таъсиридан ташқари, интервалгача ва юқори частотали шовқин ҳам анча паст даражадаги иш самарадорлигига таъсир қилиши мумкин, айниқса диққат ва мулоҳазаларни талаб қиладиган вазифаларда.

## ОФИСДА ЭРГНОМИКА

Офисларда (ёки офисга ўхшаш иш жойларида) ишлайдиган одамлар сони ортиб бораётганлиги сабабли, ушбу турдаги ишларга эргономик тамойиллар тобора кўпроқ қўлланила бошланди. Шу билан бирга, қонун ҳужжатлари компьютер экранлари ва клавиатуралар каби офис технологияларини қамраб олишга ҳаракат қилмоқда. Масалан, дисплейли экран ускуналари билан ишлаш бўйича Европа Иттифоқи директивалари ташкилотлардан барча иш станцияларини улардан фойдаланишга хос бўлган хавфларни камайтириш учун баҳолашни, танаффуслар ва фаолиятдаги ўзгаришлар учун иш вақтини режалаштиришни ва фойдаланувчилар учун маълумот ва тренинглار тақдим этишни талаб қилади. Қуйидаги расмда офис ишларини лойиҳалашда эътиборга олиниши керак бўлган баъзи эргономик омиллар кўрсатилган.





## ОФИС МУҲИТИДА ЭРГОНОМИКА [4]



# ИШ ВАҚТЛАРИ ҚАНДАЙ ТАҚСИМЛАНАДИ? HOW ARE WORK TIMES ALLOCATED?



Ҳаракатни бажариш учун қанча вақт кетишини аниқ ҳисобламасдан туриб, жамоалар ёки шахсларга қанча иш ажратиш кераклигини, топшириқ қачон бажарилишини, қанча туради, иш ёки йўқлигини билиш мумкин бўлмайди. жадвалга мувофиқ ривожланмоқда ва ҳар қандай операцияни бошқариш учун зарур бўлган бошқа кўплаб муҳим маълумотлар. Иш вақтларини ҳисобламасдан, операцион менежерлар “кўр-кўрона учиб кетишади”. Шу билан бирга, иш вақтини ўлчаш ҳар қандай даражадаги аниқлик ёки ишонч билан қилиш қийин бўлиши аниқ бўлишидан олдин кўп ўйлашнинг ҳожати йўқ. Ҳар қандай вазифани бажариш учун кетадиган вақтингиз бу вазифани бажаришда қанчалик малакали эканлигингизга, қанча тажрибага эга эканлигингизга, қанчалик бақувват ёки ғайратли эканлигингизга, тегишли воситаларингиз бор-йўқлигига, атроф-муҳит шароитларига, қанчалик чарчаганингизга боғлиқ бўлади. ва ҳоказо. Шундай қилиб, энг яхши ҳолатда, вазифа қанча давом этиши ёки бажариши керак бўлган ҳар қандай “ўлчов” тахминий ҳисобланади. Бу вазифани бажариш учун қанча вақт ажратишимиз ҳақидаги “энг яхши тахминимиз” бўлади. Шунинг учун биз ушбу иш вақтини баҳолаш жараёнини “иш вақтини тақсимлаш” деб атаймиз. Биз вазифани бажариш учун вақт ажратмоқдамиз, чунки кўплаб муҳим операцияларни бошқариш қарорлари учун буни қилишимиз керак.



## **ИШ ВАҚТИ ҚУЙИДАГИЛАР УЧУН КЕРАК:**



**ЖАРАЁН ҚАНЧА ИШНИ БАЖАРИШИ МУМКИНЛИГИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ (УНИНГ ИМКОНИЯТЛАРИ);**

**ВАЗИФАЛАРНИ БАЖАРИШ УЧУН ҚАНЧА ХОДИМ КЕРАКЛИГИНИ ҲАЛ ҚИЛИШ;**

**МУАЙЯН ОДАМЛАРГА ИНДИВИДУАЛ ВАЗИФАЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ;**

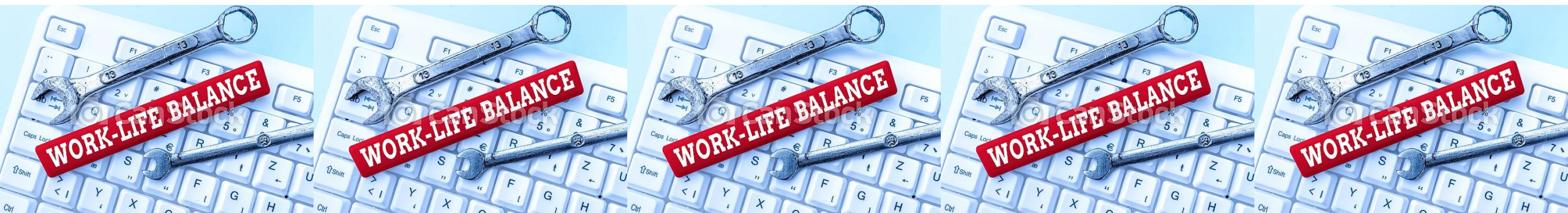
**ЖАРАЁНЛАРДА ИШ ТАҚСИМОТИНИ МУВОЗАНАТЛАШ;**

**МАҲСУЛОТ ЁКИ ХИЗМАТНИНГ МЕҲНАТ МАЗМУНИНИ  
БАҲОЛАШ;**

**ХОДИМЛАР ВА/ЁКИ ЖАРАЁНЛАРНИНГ САМАРАДОРЛИГИ ЁКИ  
МАҲСУЛДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ;**

**БОНУС ТЎЛОВЛАРИНИ ҲИСОБЛАШ (БИР ВАҚТНИНГ ЎЗИДА  
КАМРОҚ АҲАМИЯТГА ЭГА).**

Ишни ўлчашнинг назарий асослари заиф бўлишига қарамай, иш ва вақт ўртасидаги муносабатни тушуниш ишни лойиҳалашнинг муҳим қисмидир. Структуравий ва тизимли иш ўлчовининг афзаллиги шундаки, у барча турдаги ишларни баҳолаш ва таққослаш учун умумий валютани беради. Хўш, агар иш вақтини тақсимлаш муҳим бўлса, уни қандай қилиш керак? Дарҳақиқат, бу борада кўп йиллик билим ва тажриба тўпланган. Бу одатда “иш ўлчови” деб аталади, гарчи биз айтганимиздек, “ўлчов” бироз сохта аниқлик даражасини кўрсатувчи сифатида қаралиши мумкин. Расмий равишда, иш ўлчови “малакали ишчининг белгиланган ишни бажариш учун белгиланган иш даражасида вақтини белгилаш жараёни” деб таърифланади. Гарчи бу аниқ таъриф бўлмаса-да, одатда маълум бир иш ишнинг кўп жиҳатларини аниқлаш учун спецификациялар ўрнатилган иш эканлигига келишиб олинади. Малакали ишчи - бу “хавфсизлик, сифат ва миқдорнинг қониқарли стандартлари бўйича топшириқни бажариш учун зарурий жисмоний фазилатлар, ақл, кўникма, таълим ва билимга эга бўлган шахс”. **Стандарт самарадорлик** - бу “малакали ишчилар ўз ишларига ўзларини қўллашга рағбатлантирилса, иш кuni давомида ўртача ҳисобда ортиқча куч сарфламасдан эришадиган маҳсулот даражаси”.



## ***ИШНИ ЎЛЧАШ ТЕХНИКАСИ***

*Бир вақтлар иш ўлчови “самарадорлик бўйича мутахассис”, “вақт ва ҳаракат” одами ёки “ставкаларни тузатувчи” нинг тасвири билан мустаҳкам боғланган бўлиб, улар бир неча цент ёки тийинларни тежашга интилиб, фабрикалар бўйлаб секундомер билан айланиб юрган. Ишни ўлчаш гоёси (деярли) йўқ бўлиб кетган бўлса-да, иш учун асосий вақтни белгилаш учун секундомердан фойдаланиш ҳали ҳам долзарб бўлиб, “вақтни ўрганиш” деб номланган техникада қўлланилади. Вақтни ўрганиш ва иш ўлчовининг умумий мавзуси ушбу бобнинг қўшимчасида кўриб чиқилади.*



# ВАҚТНИ ЎРГАНИШ БИЛАН БИР ҚАТОРДА, БОШҚА ИШ ЎЛЧАШ УСУЛЛАРИ ҲАМ ҚЎЛЛАНИЛАДИ. УЛАРГА ҚУЙИДАГИЛАР КИРАДИ:



**Элементар маълумотлардан синтез** - бу тегишли элементларни ўз ичига олган бошқа ишларни ўрганиш ёки синтетик маълумотлардан илгари олинган элемент вақтларининг умумий вақтини аниқланган ишлаш даражасида иш учун вақтни яратиш учун ишни ўлчаш усули;

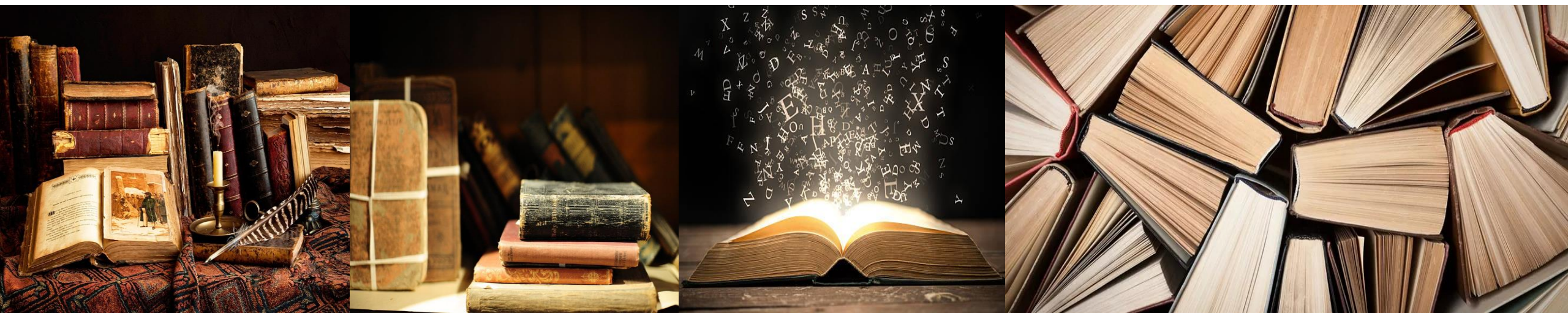
**Олдиндан белгиланган ҳаракат** - вақт тизимлари (ПМТС) ишни ўлчаш усули бўлиб, унда инсоннинг асосий ҳаракатлари учун белгиланган вақтлар (ҳаракатнинг табиати ва уни амалга ошириш шартларига кўра таснифланади) иш учун вақтни яратиш учун ишлатилади. белгиланган ишлаш даражаси;

**Таҳлилий баҳолаш** - бу ишни ўлчаш усули бўлиб, ишнинг элементларини маълум бир самарадорлик даражасида бажариш учун зарур бўлган вақт тегишли элементларнинг билими ва тажрибасидан баҳоланади;

**Фаолият намуналарини олиш** - бу машиналар, жараёнлар ёки ишчилар гуруҳининг маълум вақт оралиғида кўп сонли лаҳзали кузатишлар амалга ошириладиган усул. Ҳар бир кузатиш ўша лаҳзада нима содир бўлаётганини қайд қилади ва маълум бир фаолият ёки кечикиш учун қайд этилган кузатувлар фоизи ушбу фаолият ёки кечикиш содир бўлган вақт фоизининг ўлчовидир.

# Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Argyris, C. (1998) Empowerment: the emperor's new clothes, Harvard Business Review, May–June.
2. Bock, L. (2015) Work Rules!: Insights from Inside Google that Will Transform How You Live and Lead, John Murray, London.
3. Dul, J. and Weerdmeester, B. (2008) Ergonomics for Beginners: A Quick Reference Guide, 3rd edn, CRC Press, Boca Raton, FL.
4. Slack, Nigel, and Alistair Brandon-Jones. Operations Management 9th Edition PDF EBook, Pearson Education, Limited, 2019. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/undip-ebooks/detail.action?docID=5751937>. Created from undip-ebooks on 2021-07-09 03:07:58.
5. Hackman, R.J. and Oldham, G. (1980) Work Redesign, Addison-Wesley, Reading, MA.
6. Herzberg, F. (1987) One more time: how do you motivate employees? (with retrospective commentary), Harvard Business Review, vol. 65, no. 5, 109–120.
7. Lantz, A. and Brav, A. (2007) Job design for learning in work groups, Journal of Workplace Learning, vol.19, no. 5, 269–285.
8. Shorrock, S. (Editor) (2016) Human Factors and Ergonomics in Practice. Routledge.





# ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН РАХМАТ

