

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

B.E.Tagayev, D.Z.Nigmatova, A.T.Umarov, M.A.Qayumova

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

DARSLIK

1–qism

**Toshkent
“Ma‘rifat”
2023**

UO‘K: 005.96(075)

KBK: 65.050.2ya7

I-52

B.E. Tagaev, D.Z.Nigmatova, A.T. Umarov, M.A. Qayumova

Inson resurslarini boshqarish. Darslik.

T.: “Ma‘rifat”, 2023, 246 bet.

Darslikda iqtisodiyotni raqamlashtirish, bilimga asoslangan jamiyatni shakllantirish sharoitida mehnat bozorida raqobat muhiti tobora oshayotgan va inson kapitali sifati hal qiluvchi asosiy mezonga ega bo‘lgan davrda tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish tizimini yaratish va rivojlantirish bilan bog‘liq masalalar ochib berilgan. Tashkilotning kadrlar strategiyasini shakllantirishning asosiy yondashuvlari, tanlash, saralash, ishga olish, moslashtirish, baholash kabi inson resurslarini boshqarish texnologiyalari yoritilgan.

Darslik oliy ta‘lim muassasalarida iqtisodiyot yo‘nalishi va mutaxassisligi bo‘yicha tahsil olayotgan talabalar uchun mo‘ljallangan.

UO‘K: 005.96(075)

KBK: 65.050.2ya7

I-52

Taqrizchilar:

N.Q.Zokirova – iqtisodiyot fanlari doktori, professor

A.X.Xolov – iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

ISBN: 978-9910-9405-4-5

“Ma‘rifat” nashriyoti, Toshkent, 2023 y.

KIRISH.....	6
1–BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH ASOSLARI.....	8
1.1. Inson resurslarini boshqarishning mohiyati.....	8
1.2. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari.....	10
1.3. Xodimlarni boshqarishda asosiy yondashuvlar va konsepsiyalar.....	16
1.4. Amaliy mashg‘ulot.....	21
2–BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH TIZIMI.....	24
2.1. Inson resurslarini boshqarish tizimi: mohiyati va elementlari.....	24
2.2. Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadi va funksiyalari.....	25
2.3. Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasi.....	27
2.4. Amaliy mashg‘ulot.....	33
3–BOB. KADRLAR SIYOSATI.....	37
3.1. Kadrlar siyosatining mohiyati.....	37
3.2. Kadrlar siyosatining turlari.....	41
3.3. Kadrlar siyosatini shakllantirish.....	45
3.4. Amaliy mashg‘ulot.....	48
4–BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI.....	51
4.1. Inson resurslarini boshqarish strategiyasining mohiyati.....	51
4.2. Tashkilot strategiyasi va inson resurslarini boshqarish strategiyasi o‘rtasidagi munosabat.....	57
4.3. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish jarayoni...	61
4.4. Amaliy mashg‘ulot.....	66
5–BOB. INSON RESURLARINI REJALASHTIRISH.....	70
5.1. Inson resurslarini rejalashtirish mohiyati.....	70
5.2. Rejalashtirishning mazmuni va darajalari.....	72
5.3. Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasi.....	75
5.4. Amaliy mashg‘ulot.....	81
6–BOB. PERSONAL MARKETINGI.....	84
6.1. Personal marketingining mohiyati.....	84
6.2. Personal marketingining axborot funksiyasi.....	86
6.3. Personal marketingining kommunikatsiya funksiyasi.....	91
6.4. Tashqi va ichki personal marketingi.....	95
6.5. Amaliy mashg‘ulot.....	99
	101

7–BOB. KADRLARNI ISHGA YOLLASH VA TANLASH.....	
7.1. Ishga qabul qilish jarayoni va uning mohiyati.....	101
7.2. Tanlov jarayonining bosqichlari.....	105
7.3. Tanlash usullari.....	112
7.4. Amaliy mashg‘ulot.....	115
8–BOB. REKRUTMENT.....	118
8.1. Rekrutmentning mohiyati.....	118
8.2. Tashqi va ichki rekrutment.....	120
8.3. Ommaviy rekruting.....	125
8.4. Xedhanting.....	134
8.5. Graduate rekrutment	139
8.6. Amaliy mashg‘ulot.....	143
9–BOB. PERSONAL LIZINGI.....	146
9.1. Personal lizingining mohiyati.....	146
9.2. Lizing shtatini shakllantirish va lizing munosabatlari sxemasi.....	149
9.3. Personal lizingining afzalliklari va kamchiliklari.....	152
9.4. Amaliy mashg‘ulot.....	153
10–BOB. XODIMLARNI IJTIMOIYLATLASHTIRISH VA KASBIY YO‘NALTIRISH.....	156
10.1. Xodimlarni ijtimoiylashtirish.....	156
10.2. Xodimlarni kasbga yo‘naltirish.....	161
10.3. Amaliy mashg‘ulot.....	164
11–BOB. XODIMNING MEHNATGA MOSLASHUVI.....	167
11.1. Mehnatga moslashuvning mohiyati va turlari.....	167
11.2. Moslashuv jarayoni bosqichlari va moslashuvga bo‘lgan yondashuvlar.....	171
11.3. Moslashuv jarayonini boshqarish.....	174
11.4. Amaliy mashg‘ulot.....	182
12–BOB. INSON RESURSLARIDAN FOYDALANISH.....	184
12.1. Inson resurslardan foydalanishning mohiyati va tamoyillari.....	184
12.2. Inson resurslardan ratsional foydalanish yo‘nalishlari.....	185
12.3. Amaliy mashg‘ulot.....	193
13–BOB. INSON RESURSLARINI BAHOLASH.....	195
13.1. Inson resurslarini baholashning mohiyati va mazmuni.....	195
13.2. Inson resurslarini baholash tizimi.....	200

13.3. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish.....	203
13.4. Amaliy mashg'ulot.....	211
14–BOB. BAHOLANISH MARKAZI TEXNOLOGIYASI	
BO‘YICHA XODIMLARNI BAHOLASH.....	213
14.1. Baholash markazi texnologiyasining mohiyati.....	213
14.2. Baholash markazi texnologiyasi bosqichlari.....	218
14.3. Baholash markazi texnologiyasining ijobiy va salbiy tomonlari.....	221
14.4. Amaliy mashg'ulot.....	222
TESTLAR.....	224
GLOSSARIY.....	234
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR.....	244

KIRISH

Bugungi raqamli iqtisodiyot va bilimga asoslangan jamiyat davrida uning asosiy ishlab chiqaruvchi kuchi – insonga bo‘lgan talab shiddat bilan o‘zgarmoqda va mamlakat taraqqiyotida inson resurslarining roli muttasil oshib bormoqda. Inson resurslari taraqqiyotning asosiy harakatlantiruvchi kuchi sifatida uni oqilona boshqarish har qanday mamlakat, tashkilot, korxona oldida turgan muhim vazifa hisoblanadi. Chunki professional o‘qitilgan inson resurslarisiz hech qanday tashkilot o‘z strategik maqsadlariga erisha olmaydi. Aksariyat tadqiqotchilarning fikricha, inson resurslari tashkilotning samarali rivojlanishi uchun cheksiz imkoniyatlar yaratadi. Ammo inson resurslari tashkilotning eng beqaror elementidir, shuning uchun ularni boshqarishda alohida yondashuvni talab qiladi. Shunday ekan, yuqori salohiyatli xodimlarni tanlash va o‘qitish masalalarini hal etish, bu salohiyatni ro‘yobga chiqarish uchun qulay sharoit yaratish tashkilot rahbariyatining eng muhim vazifalaridan biridir.

Inson resurslarini boshqarish tizimi murakkab tizim bo‘lib, tashqi muhitdagi har qanday o‘zgarishlarga tezda javob berishi kerak. Zamonaviy menejer odamlar boshqaruvning asosiy bo‘g‘ini ekanligini, tashkilotning rivojlanish strategiyasining muvaffaqiyati va uning raqobat ustunligini belgilab berishini yaxshi biladi. Shuning uchun har birining xususiyatlarini hisobga oladigan samarali ishlaydigan jamoani shakllantirish juda muhimdir. Ushbu jarayonning muvaffaqiyati uchun menejerlardan yangi bilimlar, yangi kasbiy ko‘nikmalar va qobiliyatlar talab qilinadi, chunki ular uchun odamlarni tushunish va ularni boshqarish eng muhim vazifadir. Odamlar juda murakkab, ba’zida ularning xatti–harakatlarini oldindan aytish oson emas. Bu menejerdan odamlarni tushunishi va o‘z fikrini o‘zgartirishga tayyor bo‘lishini talab qiladi.

Yangi muammolar bugungi mehnat bozorida tashkilotning inson resurslarini boshqarishda yangicha yondashuvlarni talab qiladi. Ish joylari har qachongidan ham tezroq o‘zgarib bormoqda va inson resurslarini boshqarish bo‘yicha mutaxassislariga talab ortib bormoqda.

Xususan, 2022–2026 yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasining IV-yo‘nalishi “Adolatli ijtimoiy siyosat yuritish, inson kapitalini rivojlantirish”ga qaratilgan bo‘lib, unda inson resurslariga

sifatli ta'lim berish, kasbga o'qitish, qayta tayyorlash orqali ularni mehnat bozorida raqobatbardosh mutaxassis sifatida munosib ish o'rinlarini egallashlariga barcha sharoitlarni yaratish vazifasi va maqsadli ko'rsatkichlari belgilangan.

Darslik raqamli iqtisodiyotga o'tish va mehnat bozorida raqobat muhiti tobora oshayotgan sharoitda tashkilotning iqtisodiy, strategik va ijtimoiy–madaniy yondashuvlar nuqtai nazaridan inson resurslarini boshqarishning nazariy va uslubiy masalalari keng ochib berilgan bo'lib, bu taqdim etilayotgan mavzularni yaxshiroq tushunish va tahlil qilish imkonini beradi.

Darslikning ushbu 1–qismi 14 bobdan iborat bo'lib, inson resurslarini boshqarish bilan bog'liq masalalar ilmiy asosda batafsil yoritilgan.

1–BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH ASOSLARI

1.1. Inson resurslarini boshqarishning mohiyati

Har bir tashkilotda o‘zining ijtimoiy–iqtisodiy sharoitidan qat‘iy nazar insonlar, materiallar, vaqt, texnologiyalar, moliyaviy mablag‘lar, axborotlar va boshqa resurslarni boshqarishga ehtiyoj mavjud. Insonlar/personal/inson resurslari korxona faoliyatini belgilaydi, shu sababli tashkilotning ushbu muhim resursini boshqarishga tizimli yondashuv muhim ahamiyat kasb etadi.

Inson resurslarini boshqarish – IRB (inglizcha *human resources management – HRM*) – tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun xodimlarni boshqarish jarayonidir (odamlarni ishga yollash, o‘qitish, rag‘batlantirish, ular bilan bog‘liq siyosatlarni ishlab chiqish).¹

Inson resurslarini boshqarishning maqsadi – boshqaruvchi subyekt nuqtai nazaridan – raqobat muhitida tashkilot xodimlarining kompetensiyalaridan maksimal moddiy foydani olish; *boshqariladigan obyekt nuqtai nazaridan* – mehnat bozoridagi sharoitdan kelib chiqib moddiy manfaatlar, rag‘batlar olish; mehnatidan ijtimoiy-ruhiy qoniqish hosil qilish, o‘zining tashkilot uchun keraklilikini xis qilishdir.

Inson resurslarini boshqarishning umumiy xususiyati shundaki, odamlar muhim va tanqis resurs sifatida qaraladi, bu esa ularni ish joylari bo‘yicha to‘g‘ri joylashtirishni, motivatsiya berishni, rivojlantirishni va raqobat kurashida samarali foydalanishni taqozo etadi. Undan samarali foydalanish imkoniyati xodimlarning ehtiyojlarini qondirish va manfaatlarini hisobga olishga qaratilgan, ijtimoiy sheriklik, shaxsiy va tashkiliy maqsadlarni muvofiqlashtirishga yo‘naltirilgan kadrlar siyosati bilan bog‘liq. Shu nuqtai nazardan, inson resurslarini boshqarish ham tashkiliy, ham shaxsiy maqsadlarga erishish uchun xodimlardan yanada samarali foydalanishga hissa qo‘shadigan faoliyat sifatida qaraladi.

Quyidagilar IRB belgilari sifatida namoyon bo‘ladi:

¹ Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева; под общ. ред. Е. В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. – с.8

- tashkilotning dolzarb joriy amaliy muammolarini hal qilishga emas, balki xodimlarni boshqarish faoliyatining yetakchi xususiyatiga eʻtibor qaratish;

- inson resurslaridan foydalanish jarayonini rejalashtirish sohasini strategik maqsadlar bilan birlashtirish;

- tashkilot tashqi muhitining holati va dinamikasini hisobga olgan holda ushbu soha mutaxassislarini kadrlar bilan bogʻliq vazifalarni amalga oshirishga yoʻnaltirish;

- integratsiyalashgan tashkilot ehtiyojlarini atrof–muhit bilan muvozanatlash;

- tashkiliy strategiyani IRBni rivojlantirish strategiyasiga aylantirish;

- anʻanaviy kadrlar bilan bogʻliq funksiyalarni biznes strategiyasi bilan bogʻlangan yagona IRB dasturiga integratsiya qilish;

- IRB vazifalari tarkibiga tashkiliy oʻzgarishlar va tashkilotni rivojlantirish vazifasini kiritish;

- tashkiliy loyihalashtirish va rekonstruktsiya qilish bilan bogʻliq muammolarni hal qilishga eʻtibor qaratish;

- gorizontaal boshqaruv rejimida kadrlar bilan ishlashga va funksiyalarni tarmoq boʻlinmalarida jamlashga eʻtibor qaratish;

- tashkilotda jamoaviy ish shakllariga eʻtibor qaratish;

- inson resurslarini rivojlantirishga eʻtibor qaratish;

- soha mutaxassislarining mahoratini oshirish va IRB xizmatlarining mavqeini koʻtarish;

- xodimlarni boshqarishda innovatsionlikka intilish;

- ishchi kuchi salohiyatidan samarali foydalanishga intilish;

- kadrlar siyosatini korporativ madaniyatni shakllantirish va rivojlantirishga yoʻnaltirish;

- rahbarlarga yordam berishga eʻtibor qaratish;

- xodimlarning manfaatlarini hisobga olgan holda maʼmuriyat bilan hamkorlikni shakllantirish.

Shubhasiz, yuqoridagi xususiyatlar bir–birini toʻldiradi. Bu xususiyatlar tashqi muhit bilan ishlash, xodimlar bilan ishlashda strategik yoʻnalish, tashkilotni rivojlantirishga yoʻnaltirilganlik, hamkorlik va

sheriklik, tashkiliy tuzilmadagi o'zgarishlar kabi omillar atrofida birlashtirilishi mumkin.

1.2. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari

Inson resurslarini boshqarish tamoyillari – bu boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishda rahbarlar uchun asosiy g'oyalar, modellar va xulq-atvor qoidalari to'plamidir. Bu inson resurslarini boshqarish tizimi xodimlari, shu jumladan tashkilot rahbarlari uchun dastur bo'ladigan me'yorlar va talablardir.

Boshqaruv tamoyillari boshqaruv faoliyatining fundamental asosidir. Samarali boshqaruv ma'lum bir qonuniyatlar va jarayonlar asosida amalga oshiriladi. Bu tabiiy qonuniyatlarning eng muhimi boshqaruv tamoyillarida o'z ifodasini topadi, ularning boshqaruv amaliyotida qo'llanilishi nafaqat uning samaradorligini oshiradi, balki mehnatkashlar shaxsiyatini shakllantirish, ularni tayyorlash va tarbiyalashda ham ma'lum natijalar beradi.

Shuni ta'kidlash kerakki, bir tomondan, boshqaruv tamoyillari universaldir, ya'ni, muayyan shaxsga ta'sir o'tkazish uchun ham, rasmiy va norasmiy jamiyatni boshqarish uchun ham qo'llaniladi. Boshqa tomondan, muayyan tamoyillar va ularning kombinatsiyasi faoliyatning o'ziga xos xususiyatlariga va vaziyat sharoitlariga mos ravishda o'zgartirilishi mumkinligini tushunish kerak.

Quyida uchta blokga bo'lingan boshqaruvning umumlashtirilgan tamoyillari keltirilgan:

- boshqaruvning protsessual–ma'muriy tamoyillari – jarayon sifatida boshqaruv faoliyatining xususiyatlarini tartibga soladi;
- boshqaruvning psixologik–pedagogik tamoyillari – boshqaruv amaliyotida xodimlar va mehnat jamoalarining psixologik xususiyatlaridan foydalanish zaruriyati va imkoniyatlarini belgilaydi;
- boshqaruvning tashkiliy tamoyillari – boshqaruv faoliyatining umumiy tashkiliy xususiyatlarini tartibga soladi.

Boshqaruvning protsessual – ma'muriy tamoyillari

1. Maqsadlilik tamoyili. Ushbu tamoyilning mohiyati shundaki, har bir boshqaruv harakati maqsadga muvofiq bo'lishi, ya'ni, aniq maqsadga ega

bo'lishi kerak. Bu tamoyil alohida shaxs yoki bir guruh shaxslar faoliyatini boshqarishdan tortib, davlat boshqaruvigacha bo'lgan barcha turdagi boshqaruvga taalluqlidir.

Maqsadni ko'rish va faoliyatdagi ustuvorliklarni aniqlash qobiliyati muammosi nafaqat boshqaruv amaliyotida, balki har qanday inson hayotida ham dolzarbdir. Hayotda o'z maqsadlariga ega bo'lmagan odam boshqa odamlarning maqsadlariga erishish uchun yashaydi, deb bejiz aytishmaydi. Rahbar maqsadni aniq ifodalashi kerak, chunki u maqsadga erishish uchun bo'ysunuvchilarni faol hatti-harakatlarga va faoliyatga undaydi. Agar shaxs o'z faoliyatidan qanday maqsad va natijalarni kutish mumkinligini bilmasa, har qanday harakat oldindan aytib bo'lmaydigan, ehtimol, nizo yoki halokatli oqibatlarga olib kelishi mumkin. Shu sababli, boshqaruv funksiyalari orasida maqsad qo'yish funksiyasi birinchi o'rinda turadi va maqsadga yo'naltirilgan boshqaruv tamoyili rahbar faoliyatida eng muhimlaridan biri sifatida haqli ravishda e'tirof etiladi.

Albatta, tashkiliy va undan ham ko'proq davlat boshqaruvida strategik maqsadlar bilan bir qatorda taktik maqsadlarga bo'ysunadigan o'zaro bog'liq yordamchi vazifalar doimiy ravishda hal etiladi. Demak, rahbar asosiy strategik maqsadni e'tibordan chetda qoldirmagan holda taktik maqsadlarni tanlashda ustuvorlikka, ketma-ketlikka va ularni hal qilishning to'g'ri usullarini tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi kerak. Bunda boshqaruv san'ati namoyon bo'ladi.

2. Buyruqlar birligi tamoyili. Ushbu tamoyil tashkilot, jamoa va xodimlarning boshqaruvchanligini ta'minlashda zarur. Boshqaruv amaliyoti shuni ko'rsatadiki, bo'ysunuvchining qanchalar ko'p boshlig'i bo'lsa, uning ish samaradorligi shunchalik past bo'ladi, chunki aslida bu boshliqlarning boshqaruv harakatlari uchun javobgarligi kamroq bo'ladi.

Buyruqlar birligi tamoyili kompaniya, tashkilot, bo'linma va boshqalarni boshqarish vakolatlarini belgilaydi va bu vakolat boshqaruv qarorlari va harakatlari uchun javobgar bo'lgan shaxs – rahbarning qo'lida jamlangan. Shu bilan birga, har bir xodim to'g'ridan-to'g'ri faqat bitta rahbarga bo'ysunishi, buyruqlarini qabul qilishi va bevosita rahbarining ko'rsatmalariga amal qilishi kerak. Bu rahbarga xodimlar tomonidan bir qator vazifalarni hal qilishda, ustuvor va ikkinchi darajali vazifalarni belgilashda ketma-ketlikni o'rnatish va nazorat qilish imkoniyatini beradi.

Buyruqlar birligi tamoyili boshqaruv samaradorligini va har qanday boshqaruv darajasidagi har bir alohida rahbarning o'z boshqaruv qarorlari va yakuniy natijasi uchun javobgarligini oshiradi. Unga bu mas'uliyatni boshqa rahbarlar bilan bo'lishish imkoniyatini bermaydi.

Ta'kidlash joizki, buyruqlar birligi tamoyili qaror loyihalarini muhokama qilishda kollegiallikni istisno etmaydi, balki kelajakda ushbu qarorlarni qabul qiluvchi (tasdiqlovchi) rahbar ular uchun shaxsan javobgar bo'ladi.

3. *Rahbarni almashtirish tamoyili.* Agar boshqaruv funksiyalari bajarilmasa, tashkilot yoki bo'linma boshqarilmay qoladi. Shuning uchun tashkilot yoki muayyan bo'linmada shaxs sifatida rahbar bo'lmasligi mumkin, lekin rol sifatida emas.

Rahbarni almashtirish tamoyili rahbar yo'qligida uning funksiyalari lavozim yo'riqnomalari bilan oldindan tasdiqlangan shaxs (o'rinbosari, bo'ysunuvchi rahbar yoki muayyan xodim) tomonidan bajarilishini tartibga soladi. Shu bilan birga, lavozim yo'riqnomalarida almashtirish shartlari, berilgan funksiyalar va mas'uliyatlar aniq ko'rsatilgan bo'lishi kerak.

4. *Boshqaruv buyrug'ini bir marta kiritish tamoyili.* Tizimning boshqarilishi boshqaruv buyruqlarining to'g'ri va o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. Agar buyruq berilsa, tizim ushbu buyruqqa qo'shimcha takrorlarsiz darhol javob berishi kerak – bu tamoyilning ma'nosi.

Shunga ko'ra, agar buyruq chiqarilgan va kuchga kirgan bo'lsa, u holda qo'shimcha takrorlash va "ishontirish" ko'rsatmalarisiz ijro etilishi kerak. Boshqaruv buyrug'i boshqa buyruq, ko'rsatma uni bekor qilmagunga yoki oldindan belgilangan amal qilish muddati tugaguniga qadar qayta–qayta bajarilishi mumkin.

5. *Boshqaruvga javob berish tamoyili.* Har qanday boshqariladigan tizim tashqi va ichki faoliyat sharoitlarining o'zgarishiga tezda javob berishi kerak. Rahbar faoliyat sharoitidagi o'zgarishlarga o'z vaqtida javob berishga majburdir.

6. *Boshqaruvni optimallashtirish tamoyili.* Bu tamoyil avvalgisining rivojlanishidir. Har qanday boshqariladigan tizim evolyutsion rivojlanishi va takomillashishi kerak. Rivojlanishning sababi va manbai tizimning ichki qarama–qarshiliklari bo'lib, uning evolyutsiyasi bu ziddiyatlarni o'z vaqtida aniqlash, ularning salbiy ta'sirini kamaytirish yoki bartaraf etishga bog'liq.

Rahbarning boshqaruv sohasiga taalluqli hayotiy haqiqat bor: “Agar siz avvalgidek ishlashda davom etsangiz, unda siz aynan bir xil natijaga erishasiz. Shunga ko‘ra, agar siz natijadan qoniqmasangiz, unda xohlagan ishingizni qiling, lekin xuddi shu narsani takrorlamang”.

Boshqaruvni optimallashtirish tamoyili boshqaruv tizimini tashqi va ichki faoliyat sharoitlarining barqaror o‘zgarishi bilan, shuningdek, oldingi boshqaruv harakatlarining samarasizligi bilan o‘zgartirish zarurligini tartibga soladi. U boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimini, boshqaruvning o‘zaro ta‘sirining algoritmi va uslubini optimallashtirish, shuningdek, uning funktsionalligini oshirish uchun boshqariladigan obyektning tuzilishini takomillashtirish zarurligini ta‘minlaydi.

Boshqaruvning psixologik–pedagogik tamoyillari

1. Boshqaruvning ijtimoiy yo‘naltirilganligi tamoyili. Jamiyatning ijtimoiy qonunlari va xususiyatlari har qanday ijtimoiy tuzilishning tizimli qonunlari sifatida namoyon bo‘ladi. Har qanday tashkilotning samarali faoliyat yuritishi va boshqarilishi uchun uning faoliyatida sivilizatsiyalashgan jamiyat, insonparvarlik, huquq, ma‘naviyat, axloq, umuminsoniy qadriyat g‘oyalarini aks ettirishi kerak. Bu rahbardan tegishli tashkiliy madaniyatni shakllantirish va qo‘llab–quvvatlash uchun maqsadli boshqaruv sa‘y–harakatlarni talab qiladi.

2. Boshqaruvni insonparvarlashtirish tamoyili. Ushbu tamoyil avvalgisining rivojlanishi bo‘lib, odamlarni har qanday shaklda, usullarda va uslublarda boshqarish insonparvar bo‘lishga, har bir xodimning huquqlari va shaxsiy qadr–qimmatini hurmat qilishga, manfaatlar va qiyinchiliklarni tushunishga asoslangan. Biroq, bu muayyan sharoitlarda o‘zaro munosabatlarning madaniy va huquqiy normalariga rioya qilgan holda, qat‘iy, irodali boshqaruvni namoyish etish zarurligini istisno qilmaydi.

3. Shaxsiy va tashkiliy maqsadlarning izchilligi tamoyili. Ijtimoiy tizimlar doimo yaxshi ishlaydi, qachonki, odamlar muammolarga majburligidan, jazodan qo‘rqqanidan emas, balki xohishi, e‘tiqodi, qiziqishi, burch hissi va mas‘uliyatini tushunishi bilan yondoshsalar. Shuning uchun boshqaruv amaliyotida quyidagi qonuniyat o‘z tasdiqini topgan: “Xodimni biror ishni yaxshi bajarishga undashning eng samarali usuli – bu uni bajarishga intilishga undashdir”. Psixologik darajada, bu xodimning shaxsiy maqsadlari tashkiliy va kasbiy maqsadlarga mos kelishi

kerakligini anglatadi. Jamiyat va xodimlar doimo boshqaruv jarayonidan nafaqat professional natija, balki ularning ishdan qoniqish ko‘rinishidagi ma‘naviy, insoniy "foйда" olib kelishidan manfaatdor. Bu esa, o‘z navbatida, jamoadagi psixologik muhitga ijobiy ta‘sir qiladi va mehnat jamoalarining normal ishlashi uchun shart–sharoitlarni ta‘minlaydi.

4. Ma‘lum vakolatlarni topshirish va jamoa orqali boshqarish tamoyili. Sog‘lom jamoada boshqaruv faqat rahbar tomonidan emas, balki tashkilotda o‘zini o‘zi boshqarishning barcha imkoniyatlaridan foydalangan holda amalga oshirilsa, samaraliroq bo‘ladi. Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, rahbar barcha "jilov"ni o‘z qo‘liga oladigan boshqaruv emas, balki ushbu boshqaruv tizimining har bir elementi (guruh, mansabdor shaxs, xodim) umumiy va uzoq muddatli muammolarni hal qilishda tashabbus va qiziqish ko‘rsatadigan boshqaruv samarali bo‘ladi.

Rahbar jamoaning resurslaridan foydalana olishi, unga jamoa hal qila oladigan muammolarni bajarish vakolatini berishi, shu bilan birga o‘zida jamoa qarorlariga ta‘sir qilish huquqi va imkoniyatini saqlab qolishi kerak. Buning uchun boshqaruv jarayoniga quyidagilar kirishishi kerak:

a) tashkilot hayoti va faoliyatining ma‘lum bir qismini boshqarishda rahbar va boshqa mansabdor shaxslarga yordam berish uchun maxsus tuzilgan jamoat tuzilmalari;

b) oddiy xodimlar (boshqaruvning ayrim masalalarida rahbarga yordam berish, qarorlar tayyorlash va ularni amalga oshirish usullari, nazorat qilish va hokazo).

Shunday qilib, butun jamoa tashkiliy tartibni o‘rnatish va tashkilot oldida turgan maqsadlarga erishishda faol ishtirokchiga aylanadi.

5. Boshqaruvda mentalitetni hisobga olish tamoyili. Boshqaruvning ijtimoiy mohiyati uning amalga oshirilayotgan jamiyatning ijtimoiy sharoitiga, tarixiy–madaniy an‘analariga, xalq mentaliteti va ruhiyatiga bog‘liqligida namoyon bo‘ladi. Barcha muvaffaqiyatli boshqaruv turlari milliy xususiyatlarga ega. Har qanday davlatda o‘z samarasini yo‘qotmasdan qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan universal boshqaruv turi mavjud emas. Boshqaruvning asoslari mavjud, ular samara berish uchun ma‘lum bir mamlakat aholisining ruhiyatiga va mentalitetining o‘ziga xos xususiyatlariga moslashishi kerak. Shuning uchun, masalan, amerikalik yoki yapon boshqaruv tajribasini aynan nusxa ko‘chirish mumkin bo‘lgan model

sifatida ko‘rib bo‘lmaydi. Davlatda boshqaruvni amalga oshirishda esa xorij tajribasini bilish kerak, lekin undan bexabar nusxa ko‘chirish emas, balki foydalanish, takomillashtirish, xalq xususiyatlariga, boshqaruv tajribasiga javob beradigan, vaziyatga mos keladigan milliy boshqaruv turini yaratish kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tamoyillari

1. Boshqaruv me‘yori tamoyili. Bitta rahbar uning samaradorligini kamaytirmasdan qancha xodimlarni boshqarishi mumkin? Bu savolga javob topish istagi ko‘plab tadqiqotlarni rag‘batlantirdi. Shubhasiz, boshqaruv me‘yorining haddan tashqari oshirilishi (ya‘ni, ko‘p sonli bo‘ysunuvchilar) natijasida rahbar boshqaruv funksiyalarini to‘liq bajara olmaydi va bu nazoratni yo‘qotishga, boshqaruv obyekti ishining tartibsizligiga olib keladi. Shu bilan birga, ushbu me‘yorning haddan tashqari kamayishi ma‘muriy apparatning kengayishiga olib keladi. Ko‘rib chiqilayotgan tamoyilning mohiyati bitta nazorat subyekti uchun nazorat obyektlari sonini cheklashdan iborat.

2. Muvofiqlik tamoyili. Ushbu tamoyilga muvofiq kasbiy faoliyatda talab qilinadigan muhim fazilatlarga ega bo‘lgan xodimlarni rivojlanish darajasiga muvofiq ilmiy tanlash va joy–joyiga qo‘yishdan kerak. Bu tamoyil hammaga – oddiy ishchilarga ham, bo‘lim boshliqlariga ham, umuman tashkilotga ham tegishli.

Bevosita boshqaruv faoliyati jarayonida bu tamoyilning mohiyati shundan iboratki, bajarilayotgan ish ijrochining intellektual va jismoniy imkoniyatlariga mos kelishi kerak. Murakkab, ko‘nikma talab qiladigan ishni bajarishni tegishli malakaga ega bo‘lmagan xodimga ishonib topshirmaslik kerak. Shu bilan birga, agar yaxshi ma‘lumotga ega bo‘lgan xodimga oddiy ish yuritish ishonib topshirilsa, unda uning bilimlarining katta qismi foydalanilmasdan yo‘qoladi. Buning natijasida xodim ish faoliyati yanada qiziqarliroq bo‘lgan ish joyiga o‘zgartirishga harakat qiladi.

Boshqaruv faoliyatida rahbar ko‘pincha muayyan ish uchun ijrochini aniqlashda turli xodimlar o‘rtasida tanlov qilishiga to‘g‘ri keladi. Ba‘zan bu qiyin vazifaga aylanadi, ya‘ni xodimning mo‘ljallangan ishga yaroqliligini aniqlash uchun rahbar uning chinakam professional ishbilarmonlik fazilatlarini tashqi ko‘rinishi va dabdabasidan ajrata olish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

3. Malaka oshirish tamoyili. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, agar mutaxassis bir xil turdagi vazifalar bilan uzoq vaqt shug'ullansa, uning professionalligi o'sib boradi, bir muncha vaqt o'tgach esa, pasayishni boshlaydi. Kasbiy samaradorlikning pasayishi boshlanadigan davr turli faoliyat turlarida farq qiladi va besh yildan o'n yilgacha bo'lishi mumkin. Bunga yo'l qo'ymaslik uchun tashkilotlarda xodimlarning malakasini oshirishga qaratilgan turli tadbirlar qo'zda tutilgan. Ularning asosiylari kadrlar rotatsiyasi, hamda o'qitishdir.

Ko'rib chiqilayotgan boshqaruv tamoyili tashkilot faoliyatida yoki ishlab chiqarish jarayonida ishtirok etayotgan barcha xodimlarning, shu jumladan boshqaruv lavozimlaridan qat'iy nazar, majburiy malakasini oshirishni nazarda tutadi. Xodimlarning kasbiy rivojlanishidan manfaatdor bo'lgan tajribali rahbar ularning ishbilarmonlik faolligining pasayish davrini his qilishi va umidsizlikni, sohaga professional qiziqishni susayishini yengishga yordam berishi kerak.

Keltirilgan tamoyillar boshqaruv konsepsiyalari va yondashuvlarida o'z aksini topadi va ularning mazmun va ma'nosini belgilaydi.

Inson resurslarini boshqarishning barcha tamoyillari o'zaro hamkorlikda amalga oshiriladi. Ularning kombinatsiyasi inson resurslarini boshqarish tizimi faoliyatining o'ziga xos sharoitlariga bog'liq.

1.3. Xodimlarni boshqarishda asosiy yondashuvlar va konsepsiyalar

Boshqaruv faoliyatining eng muhim tarkibiy qismi – xodimlarni boshqarish – shaxsning tashkilotdagi o'rnini haqidagi umumlashtirilgan g'oyaga, ya'ni boshqaruv konsepsiyasiga asoslanadi.

Xodimlarni boshqarish konsepsiyasi muayyan sharoitlarda xodimlarni boshqarish mexanizmini shakllantirishga bo'lgan amaliy yondashuvlar tizimi, nazariy va uslubiy asosdir.

Xodimlarni boshqarish konsepsiyasi – bu xodimlarga ta'sir ko'rsatishning mazmuni, maqsadi, mohiyati, vazifalari, mezonlari va usullarini belgilash bo'yicha nazariy va uslubiy qarashlar tizimidir.

Boshqarish nazariyasi va amaliyotida to'rtta konsepsiyani ajratish mumkin. Bu konsepsiyalar uchta asosiy yondashuv – iqtisodiy, organik va

gumanistik yondashuvlar doirasida rivojlangan. Ushbu yondashuvlar o'rtasidagi prinsipial farq insonning tashkilotdagi rolini baholash va tashkilotning o'zini talqin qilishdadir (1.1–jadval).

1.1–jadval

Xodimlarni boshqarishda asosiy yondashuvlar va konsepsiyalar²

<i>№</i>	<i>Davr</i>	<i>Konsepsiyalar</i>	<i>Yondashuvlar</i>
1.	<i>XX asrning 20–40–yillari</i>	Mehnat resurslaridan foydalanish	<i>Iqtisodiy</i> (ishchi – mehnat funksiyasining tashuvchisi, "mashinaning tirik qo'shimchasi")
2.	<i>XX asrning 50–70–yillari</i>	Personalni boshqarish	<i>Organik</i> (xodim – mehnat munosabatlari subyekti)
3.	<i>XX asrning 80–90–yillari</i>	Inson resurslarini boshqarish	<i>Organik</i> (xodim – tashkilotning asosiy strategik resursi)
4.	<i>XXI asr</i>	Insonni boshqarish	<i>Gumanistik</i> (odamlar tashkilot uchun emas, balki tashkilot odamlar uchun)

Iqtisodiy yondashuv teylorizm (XIX asr oxiri – XX asr boshi) o'z aksini topgan. Bunday yondashuvda shaxs faqat boshqaruv obyekti sifatida qaraladi va asosiy manfaatdorlik uning mehnat orqali amalga oshiriladigan, ish vaqti va ish haqi xarajatlari bilan o'lchanadigan funksional qobiliyatlari hisoblanadi. Ushbu yondashuv tarafdorlarining fikriga ko'ra, tashkilot mexanik munosabatlar to'plami bo'lib mexanizm kabi algoritmlangan, samarali, ishonchli va bashorat qilinadigan harakat qilishi kerak. Iqtisodiy yondashuv *mehnat resurslaridan foydalanish konsepsiyasiga* asos soldi. Ushbu yondashuv doirasida korxonada xodimlarni texnik tayyorlash yetakchi o'rinni egallaydi.

Mehnat resurslaridan foydalanish konsepsiyasining asosiy tamoyillari qatoriga quyidagilar kiradi:

- *rahbarlikning birligini ta'minlash* – qo'l ostidagilar faqat bitta boshliqdan buyruq oladilar;

² Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М. : Юриспруденция, 2002. – С.32.

- *qat'iy boshqaruv vertikaliga rioya qilish* – boshliqdan bo'ysunuvchiga qadar bo'lgan buyruqlar zanjiri butun tashkilot bo'ylab yuqoridan pastga tushadi va kommunikatsiya, qarorlar qabul qilish kanali sifatida ishlatiladi;
- *zarur va yetarli miqdordagi nazoratni o'rnatish* – bitta boshliqqa bo'ysunadigan odamlarning soni shunday bo'lishi kerakki, bu kommunikatsiya va muvofiqlashtirish uchun muammolarni keltirib chiqarmasligi kerak;
- *tashkilotning shtabli va chiziqli tuzilmalarining aniq bo'linishiga rioya qilish* – faoliyat mazmuni uchun mas'ul bo'lgan xodimlar, hech qanday sharoitda rahbarlarga berilgan vakolatlarni amalga oshira olmaydi;
- *xokimiyat va mas'uliyat o'rtasidagi muvozanatga erishish* – agar shaxsga tegishli vakolat berilmagan bo'lsa, uni biron bir ish uchun mas'ul qilishning ma'nosi yo'q;
- *intizomni ta'minlash* – bo'ysunish, ijrochilik, g'ayrat va tashqi hurmat belgilarining namoyon bo'lishi qabul qilingan qoidalar va urf-odatlariga muvofiq amalga oshirilishi kerak;
- *individual manfaatlarning umumiy ishga bo'ysunishiga qat'iylik*, shaxsiy namuna, halol kelishuv va doimiy nazorat yordamida erishish;
- *tashkilotning har bir darajasida tenglikni ta'minlash* xodimlarni o'z vazifalarini samarali bajarishga ilhomlantiradigan xayrxohlik va adolatga asoslangan.

Organik yondashuv xodimlarni boshqarishning yangi istiqbollari belgilab berdi. Kadrlar funksiyasi xodimlarni ro'yxatga olish va nazorat qilishdan asta-sekin rivojlanib xodimlarni qidirish, tanlash, ularning martabasini rejalashtirish, boshqaruv apparati xodimlarini baholash va ularning malakasini oshirishga qadar kengaydi.

Organik yondashuv doirasida ikkita konsepsiya *personalni boshqarish konsepsiyasi* va *inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi* shakllandi. Personalni boshqarish konsepsiyasining ilmiy asosini 1930–yillardan boshlab rivojlanayotgan byurokratik tashkilotlar nazariyasi tashkil etdi. Bunda inson rasmiy rol – lavozim orqali e'tirof etiladi va boshqaruv ma'muriy mexanizmlar (tamoyillar, usullar) orqali amalga oshiriladi.

Inson resurslarini boshqarish konsepsiyasi doirasida shaxs mansab (tuzilma elementi) sifatida emas, balki qayta tiklanmaydigan resurs – ijtimoiy tashkilotning elementi sifatida ko‘rib chiqila boshlandi.

Aynan organik yondashuv xodimlarni boshqarish bo‘yicha yangi istiqbolni belgilab, boshqaruv faoliyatining ushbu turini mehnat va ish haqini tashkil etishning an‘anaviy funksiyalaridan tashqariga olib chiqdi.

XX asrning oxirida menejmentda ijtimoiy va gumanitar jihatlarining rivojlanishi bilan insonni boshqarish tizimi shakllandi. Unda odamlar tashkilotning asosiy resursi va ijtimoiy boyligi sifatida o‘z ifodasini topdi.

Gumanistik yondashuv doirasida insonni boshqarish rivojlandi. Agar iqtisodiy va organik yondashuvlar tashkilotning tarkibiy tomonini ta‘kidlasa, gumanistik (uni korporativ–madaniy deb atash mumkin) yondashuv tashkiliy faoliyatni yaratish va unga til, me‘yorlar, qadriyatlar, an‘analar va boshqalar orqali ta‘sir qilish zarurligini ko‘rsatadi.

Yangi yondashuvning mohiyati boshqaruv ratsionalizmiga asoslangan texnokratik tafakkurdan (ya‘ni, kompaniyani ishlab chiqarishni oqilona tashkil etish, tannarxni pasaytirish, ixtisoslikni rivojlantirish va boshqa an‘anaviy chora–tadbirlar orqali muvaffaqiyatga erishishga yo‘naltirishdan) ketish. Asosiysi, kelajakka qaratilgan ustuvor yo‘nalishni belgilaydigan strategik boshqaruvga o‘tish. Bunda boshqaruv obyektiga jarayonlar, odamlar va ularning ishlab chiqarish faoliyati emas balki korporativ madaniyat aylanadi.

Xodimlarni boshqarishning zamonaviy konsepsiyasi uchta muhim qoidani o‘z ichiga olishi kerak:

1) xodimlarni boshqarish tashkilotning strategik maqsadlari asosida amalga oshirilishi kerak;

2) shaxs muqarrar xarajat omili sifatida emas, balki tashkilotning eng qimmatli resursi sifatida ko‘rib chiqilishi kerak;

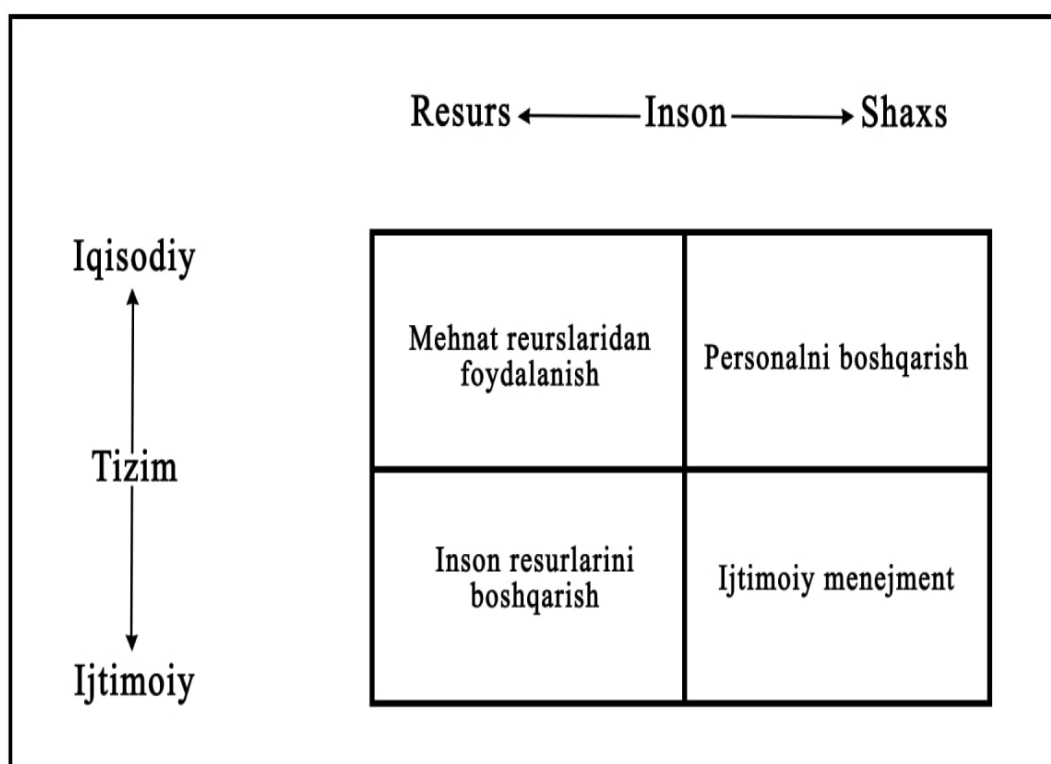
3) xodimlarni boshqarish bilan bog‘liq funksiyalarni faqat ixtisoslashtirilgan bo‘linmalarning funksiyalari sifatida emas, balki boshqaruvning asosiy funksiyalari sifatida ko‘rib chiqish kerak.

Xodimlarni boshqarishning yangi konsepsiyasi xodimlarni boshqarishning madaniyatlararo jihatlarini hisobga olishi kerak.

Keltirilgan konsepsiyalarni tahlil qilib boshqaruvga bo‘lgan yondashuvlarini umumlashtirib insonning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi rolining ikkita qutbini ajratib ko‘rsatish mumkin:

- *inson ishlab chiqarish tizimining resursi sifatida* – ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonining muhim elementidir;
- *inson shaxs sifatida* ehtiyojlari, motivlari, qadriyatlari, munosabatlari bilan – boshqaruvning asosiy subyektidir.

Shaxsning ishlab chiqarishdagi rolini tahlil qilishda yuqoridagi barcha yondashuvlarni hisobga olgan holda konsepsiyalarni kvadrat shaklida tasniflash mumkin (1.1– rasm).



1.2– rasm. Insonning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi roliga ko‘ra konsepsiyalar tasnifi

Ordinata o‘qi konsepsiyalarning iqtisodiy yoki ijtimoiy tizimlarga jalb qilinishiga ko‘ra bo‘linishini, abssissa o‘qi – shaxsni ishlab chiqarish jarayonida resurs sifatida va shaxs sifatida ko‘rib chiqishni ko‘rsatadi.

Demak, zamonaviy konsepsiyalar, bir tomondan, ma‘muriy boshqaruv tamoyillari va usullariga, ikkinchi tomondan, shaxsni har tomonlama rivojlantirish konsepsiyasiga va inson munosabatlari nazariyasiga asoslanadi.

Amaliy mashg'ulot

XYZ Bankning Toshkent bosh filiali menejeri janob Habib o'z filialida xodimlarning punktualligini tiklash uchun nima qilish mumkinligi bilan qiziqdi. Xodimlarning ko'pchiligi kun davomida ish joyidan muayyan muddatga ketishgan, bu esa ishning tugallanmay qolishiga va ishni tugatish uchun qo'shimcha ish haqi to'lanishiga olib kelgan. Boshqa mahalliy va horijiy banklar o'z xodimlari ustidan to'g'ri davomatni ta'minlash orqali xodimlarini nazorat qila oldilar.

Dastlab, Habib xodimlarini ish vaqtida bo'lishga ko'ndirishga harakat qildi. Biroq, bu muammoni hal qilmadi. Ushbu usulni qo'ldan boy bermay, Habib xato qilgan xodimlarni jazolashini ta'kidladi. Bu ba'zi yaxshilanishlarga olib keldi, ammo kerakli darajaga chiqmadi. Shuningdek, u ushbu usuldan uzoq vaqt foydalanish haqiqatan ham jiddiy muammolarga olib kelishi mumkinligini his qildi. Shuning uchun u muammoning asl sababini tahlil qilish va aniqlashni o'yladi.

Uning shakllangan odatlari bo'yicha o'tkazgan tekshiruvi shuni ko'rsatdiki, ruxsat etilmagan "otgul" asosan shaxsiy ishlarga, jumladan, xarid qilish, shaxsiy topshiriqlar, do'stlar bilan uchrashish, qahva ichish uchun ishlatilgan. Aksariyat xodimlar ish vaqtida bir piyola kofe ichishga chiqqishar ekan. Habib filialda na oshxona mavjud bo'lgani va uni yaratish uchun kerak bo'lgan joy yo'qligini payqadi.

Avtomatik kofe sotuvchi avtomat o'rnatdi, biroq bu usul ham muvaffaqiyatga olib kelmadi, chunki xodimlar berilgan kofe standartlarga javob bermasligidan shikoyat qilishdi. Bank a'zolari norozilik bildirib, mashinadan foydalanishdan bosh tortdilar.

Bir kuni Habib xodimlar kofe ichishga chiqishlari kerak bo'lgan taqdirda ularning ishlamay qolgan muddatini belgilovchi hech qanday mezon yo'qligini aniqladi. Xodimlarning ishda yo'q vaqtini bilish yoki nazorat qilish mumkin emas edi. Buni bartaraf etish uchun u asosiy kirish eshigiga turniket o'rnatishga qaror qildi. Turniket kartalardan xodimlarning kelish va ketishlarini, shuningdek, yo'q vaqtlarini belgilash uchun foydalanish mumkin edi. Ruxsat berilgan tashqi ishlar bevosita rahbar tomonidan tasdiqlanishi mumkin bo'ldi.

Bu g'oya kasaba uyushmasi xodimlari tomonidan ma'qullandi. Dastlab g'oyaga qarshilik bo'ldi. Biroq Habib ularga tashrifni qayd etishning ilmiy

usuli ekanligini va buni soxtalashtirish mumkin emasligini ta'kidladi. Ma'lum bo'lishicha, faqat o'sha qisqa davr mobaynida xodimlarning uch nafar a'zosining xizmatlari insofsizlik va firibgarlik holatlari uchun mehnat shartnomasini bekor qilishga olib kelgan, chunki ushbu xodimlar ketish vaqtida kechroq ketishganini iddoa qilishgan, ammo turniketda qayd etilgan vaqtda, buni aksi bo'lgan.

Habib kasaba uyushmasi vakillariga "vaqt bay" mezonni joriy etilishi bilan xodimlarning vaqtni o'zgartirish vasvasasi bartaraf etilishini va bu xodimlarga uzoq muddatli foyda keltirishini ta'kidladi. Kasaba uyushmasi a'zolari deyarli hohlamagan holda qabul qilishdi.

Vaqt bayni o'rnatish taklifidan xabardor bo'lgan mintaqaviy menejer Habibga Toshkentdagi boshqa hech bir bank bunday tartibni qo'llamaganligi sababli, u ushbu sxemani Banklar assotsiatsiyasi kotibi tomonidan tasdiqlanishi kerakligini aytdi.

Kotib bilan uchrashuv muvaffaqiyatsiz yakunlandi. U qadimgi qarashlarga ega odami edi va u yerda bank sohasida vaqt bayni joriy etish g'oyasidan hayratda qoldi. Habib bunda hech qanday yomon narsa yo'qligiga va yirik korporatsiyalarning aksariyat ofislarida bunday tizim borligiga ishonitirishga qaratilgan barcha harakatlari muvaffaqiyatsizlikka uchradi. Boshqa bankirlarga ham, yakka tartibda murojaat qilganda, bu g'oyani ma'qullamadi.

Mintaqaviy menejer Habibga bu g'oyadan voz kechishni maslahat berdi.

- 1. Xodimlarning intizomsizligining asosiy sababini tahlil qiling?*
- 2. Xodimlar ustidan nazorat yo'qotilishining sabablarni aniqlang?*
- 3. Habibga xolatni bartaraf etish choralarini taklif eting ?*

Kalit so'zlar va atamalar:

- Inson resurslarini boshqarish*
- Inson resurslarini boshqarish tamoyillari*
- Xodimlarni boshqarish konsepsiyasi*

Nazorat savollari

- 1. Inson resurslarini boshqarishning mohiyatini ochib bering.*

- 2. Boshqaruvning protsessual– ma‘muriy tamoyillarini keltiring.*
- 3. Boshqaruvning psixologik–pedagogik tamoyillarining mohiyatini ochib bering.*
- 4. Boshqaruvning tashkiliy tamoyillarini sanab o‘ting.*
- 5. Xodimlarni boshqarishdagi asosiy yondashuvlarini keltiring.*
- 6. Xodimlarni boshqarishning asosiy konsepsiyalarining mohiyatini ochib bering.*
- 7. Mehnat resurslaridan foydalanish konsepsiyasining asosiy tamoyillarini keltiring.*

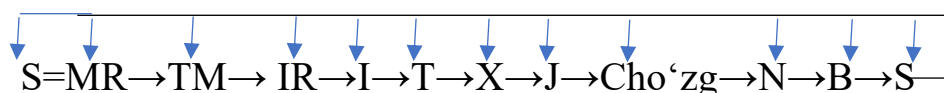
2–BOB. INSON RESURSLARINI BOSHQARISH TIZIMI

2.1. Inson resurslarini boshqarish tizimi: mohiyati va elementlari

Inson resurslarini boshqarish tizimli jarayondir. Tizim yakuniy maqsadga erishish uchun muammoning alohida tomonlari oʻrtasidagi munosabatlarni hisobga olishni, ularni hal qilish variantlarini aniqlashni, tegishli boshqaruv mexanizmini yaratishni, boshqaruv tizimini tashkil etishni va joriy qilishni oʻz ichiga oladi.

Tizim – bu bir–biri bilan maʼlum bir tarzda munosabat va aloqada boʻlgan va yaxlit birlikni tashkil etuvchi elementlar toʻplamidir.

Tizim koʻplab komponentlarni oʻz ichiga oladi: elementlar, omillar, munosabatlar, jarayonlar va boshqalar. Tizimni S ramziy formula sifatida ifodalanishi mumkin:



Bu yerda:

MR – maqsadlar va rejalar;

TM – tashqi muhit;

IR – ichki resurslar;

I – ijrochilar;

T – vaqt;

X – xarajatlar;

J – jarayon;

Choʻzg – chetlashishlar, oʻzgarishlar;

N– nazorat qilish;

B– boshqaruv;

S – natija, samara;

Inson resurslarini boshqarish – bu mehnat resurslarini shakllantirish, ulardan foydalanish va rivojlantirishning oʻzaro bir–biriga bogʻliq boʻlgan quyi tizimlarini oʻz ichiga olgan murakkab tizim.

Inson resurslarini boshqarish tizimi – bu xodimlar bilan ishlashni tashkil etishning texnikasi, usullari va texnologiyalari toʻplami.

Tashkilotda inson resurslarini boshqarish tizimi o‘zaro bog‘liq elementlar, quyi tizimlar majmuasidan iborat.

Element – tizimning eng oddiy bo‘linmas qismi, tizimning muayyan muammoni va maqsadni hal qilish nuqtai nazaridan bo‘linish chegarasi.

Quyi tizim – bu tizimning elementdan kattaroq, ammo butun tizimdan batafsilroq bo‘lgan tarkibiy qismlari.

Boshqaruvning asosiy elementlari bir vaqtning o‘zida boshqaruv obyekti va subyekti sifatida harakat qiladigan odamlardir. Inson resurslarining bunday qobiliyati boshqaruvning o‘ziga xos xususiyati hisoblanadi.

Inson resurslarini boshqarish tizimi doimiy ravishda rivojlanib, takomillashib boradi. Jamiyat taraqqiyotining har bir bosqichida uning alohida elementlariga tuzatishlar kiritib, ishlab chiqaruvchi kuchlarning rivojlanish talablariga muvofiqlashtirish zarur.

2.2. Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadi va funksiyalari

Tashkilotning inson resurslarini boshqarish tizimi – bu xodimlarni boshqarish funksiyalari amalga oshiriladigan tizim. U muntazam boshqaruvning quyi tizimini, shuningdek, bir hil funksiyalarni bajarishga ixtisoslashgan bir qator funksional quyi tizimlarni o‘z ichiga oladi.

Inson resurslarini boshqarish tizimining asosiy maqsadi: tashkilotni kadrlar bilan ta‘minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy rivojlantirish.

Muntazam boshqaruvning quyi tizimi butun tashkilotni, individual funksional va ishlab chiqarish birliklarini boshqaradi. Ushbu quyi tizimning funksiyalarini: tashkilot rahbari, uning o‘rinbosarlari, funksional va ishlab chiqarish bo‘linmalari rahbarlari, ularning o‘rinbosarlari, masterlar, brigadirlar bajaradilar.

Xodimlarni rejalashtirish va personal marketingi quyi tizimi quyidagi funksiyalarni bajaradi: kadrlar siyosati va xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish, kadrlar salohiyatini tahlil qilish, mehnat bozorini tahlil qilish, kadrlarni rejalashtirishni tashkil etish, kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish va prognoz qilish, reklamani tashkil etish,

xodimlar bilan tashkilotni ta'minlaydigan tashqi manbalar bilan aloqalarni ta'minlash.

Xodimlarni ishga olish va hisobini boshqarish quyi tizimi quyidagilarni amalga oshiradi: kadrlarni jalb qilishni, baholash, tanlash, suhbatlar tashkil etishni, ishga qabul qilishni tashkil etish, ishga qabul qilingan, rag'batlantirilgan, ishdan bo'shatilgan xodimlarning hisobini yuritish, kasbiy yo'naltirish va xodimlardan oqilona foydalanishni tashkil etish, bandlikni boshqarish, xodimlarni boshqarish tizimini hujjatlashtirish.

Mehnat munosabatlarini boshqarish quyi tizimi quyidagilarni amalga oshiradi: guruhviy va shaxsiy munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish, boshqaruv munosabatlarini tahlil qilish va tartibga solish, ishlab chiqarish nizolari va stresslarni boshqarish, ijtimoiy-psixologik diagnostika, munosabatlardagi axloqiy me'yorlariga rioya qilishni, kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlarni boshqarish.

Mehnat sharoitlarini ta'minlash quyi tizimi psixofiziologiya va mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish, texnik estetika talablariga rioya qilish, mehnat va atrof-muhitni muhofaza qilish, tashkilot va alohida mansabdor shaxslarni harbiylashtirilgan himoya qilish kabi funksiyalarni bajaradi.

Xodimlarni rivojlantirishni boshqarish quyi tizimi quyidagi funksiyalarni bajaradi: xodimlarni o'qitish, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, yangi xodimlarni moslashtirish, bo'sh lavozimga nomzodlarni baholash, xodimlarni joriy davriy baholash, ratsionalizatorlik va ixtirochilik faoliyatini tashkil etish, karyera va xizmat-kasb jixatidan ko'tarilish, kadrlar zaxirasi bilan ishlashni tashkil etish.

Xodimlarning xulq-atvorini rag'batlantirishni boshqarish quyi tizimi quyidagi funksiyalarni bajaradi: mehnat motivatsiyasini boshqarish, mehnat jarayonini me'yorlashtirish va tarifkatsiya qilish, ish haqi tizimini ishlab chiqish, xodimlarning foyda va kapitalda ishtirok etish shakllarini ishlab chiqish, xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish shakllarini ishlab chiqish; xodimlarni boshqarish tizimini me'yoriy-uslubiy ta'minlashni tashkil etish.

Ijtimoiy rivojlanishni boshqarish quyi tizimi quyidagilarni amalga oshiradi: umumiy ovqatlanishni tashkil etish, uy-joy va maishiy xizmat ko'rsatishni boshqarish, madaniyat va jismoniy tarbiyani rivojlantirish, sog'lomlashtirish va dam olishni ta'minlash, bolalar muassasalari bilan

taʼminlash, ijtimoiy nizolar va stresslarni boshqarish, oziq–ovqat va isteʼmol tovarlari savdosini, ijtimoiy sugʻurtani tashkil etish.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini rivojlantirish quyi tizimi boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasini tahlil qilish, boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmasini loyihalash, shtatlar jadvalini ishlab chiqish, boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, rahbarlik uslubi va usullarini rivojlantirish boʻyicha tavsiyalar ishlab chiqish va amalga oshirish kabi funksiyalarni bajaradi.

Xodimlarni boshqarish tizimini huquqiy taʼminlash quyi tizimi quyidagilarni amalga oshiradi: mehnat munosabatlarining huquqiy masalalarini hal qilish, xodimlarni boshqarish boʻyicha maʼmuriy va boshqa hujjatlarni muvofiqlashtirish, iqtisodiy faoliyatning huquqiy masalalarini hal qilish, huquqiy masalalar boʻyicha maslahatlar berish.

Xodimlarni boshqarish tizimini axborot bilan taʼminlash quyi tizimi quyidagi funksiyalarni bajaradi: xodimlarning hisobini va statistikasini yuritish, xodimlarni boshqarish tizimini axborot–texnik taʼminlash, xodimlarni ilmiy–texnik maʼlumotlar bilan taʼminlash, tashkilotning ommaviy axborot vositalari ishini tashkil etish, patent va litsenziyalash faoliyatini amalga oshirish.

Tashkilotlar hajmiga qarab, boʻlinmalar tarkibi oʻzgaradi: kichik tashkilotlarda bir boʻlinma bir nechta quyi tizimlar funksiyalarini bajarishi mumkin, yirik tashkilotlarda har bir quyi tizimning funksiyalarini alohida boʻlinmalar amalga oshiriladi.

2.3. Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasi

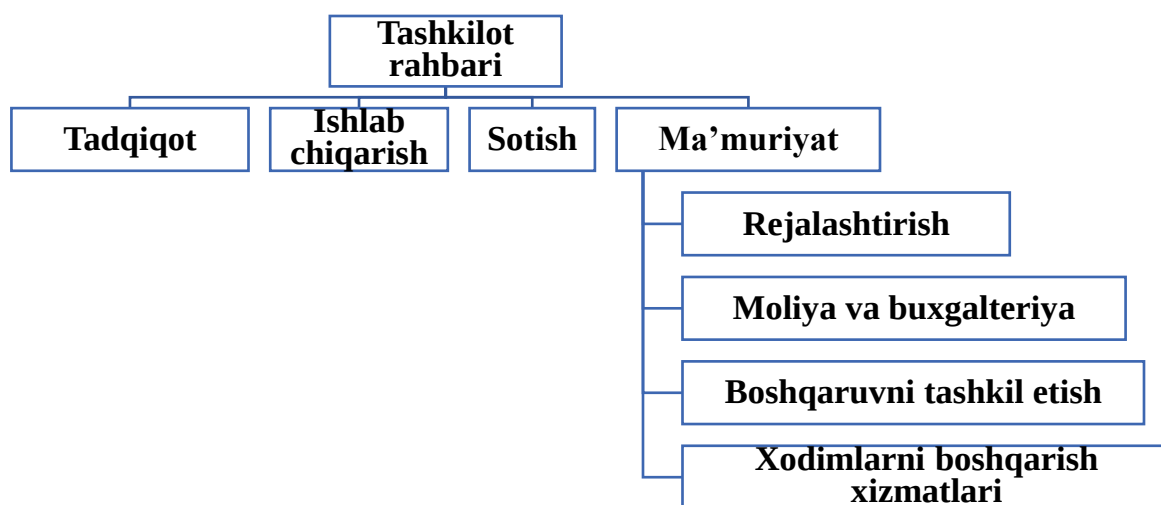
Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasi – bu mansabdor shaxslar va xodimlarni boshqarish tizimining oʻzaro bogʻliq boʻlgan boʻlinmalari yigʻindisidir. Bu boʻlinmalarni – xodimlarni boshqarish funksiyalarini bajaruvchi xodimlarni boshqarish xizmati sifatida koʻrib chiqish mumkin. Ushbu xizmatning tashkilotning umumiy boshqaruv tizimidagi oʻziga xos oʻrni va roli uning bevosita rahbarining tashkiliy maqomi bilan belgilanadi. Ushbu tashkiliy maqom bir qator vakolatlar va majburiyatlar bilan tasdiqlanadi. Ularning hajmi va iyerarxik darajasi koʻp

jihtadan tashkilot rahbariyatining xodimlarni boshqarish xizmatiga nisbatan munosabati bilan belgilanadi.

Xodimlarni boshqarish xizmatlarining mavqei xodimlarning maxsus bilim darajasiga, kadrlar jarayonlariga taʼsir qilish darajasi nuqtai nazaridan xizmatning foydaliligiga ham bogʻliq. Shuning uchun xorijiy amaliyotda quyidagi qonuniyat kuzatilmoqda: xodimlarni boshqarish xizmatlari oʻz faoliyatini maslahat funksiyalarini bajaradigan shtabli boʻlinmalar sifatida boshlaydi. Kadrlar salohiyatining rivojlanishi va uning ish natijalariga taʼsiri tobora ortib borishi bilan bu xizmatlarga boshqaruv vakolatlari yuklanadi va tashkilotni boshqarishda bevosita ishtirok eta boshlaydi:

Xodimlarni boshqarish xizmatining tarkibiy joylashuvi tashkilotning rivojlanish darajasi va xususiyatlariga bogʻliq.

1–variant: xodimlarni boshqarish xizmati tuzilmaviy jihatdan maʼmuriyat boshligʻiga boʻysunadi³ (2.1–rasm). Ushbu variantda barcha markaziy muvofiqlashtiruvchi xizmatlar bitta funksional quyi tizimda jamlangan. Xodimlarni boshqarish xizmati ushbu tizimda shtabli boʻlinma sifatida oʻz vazifalarini bajaradi.

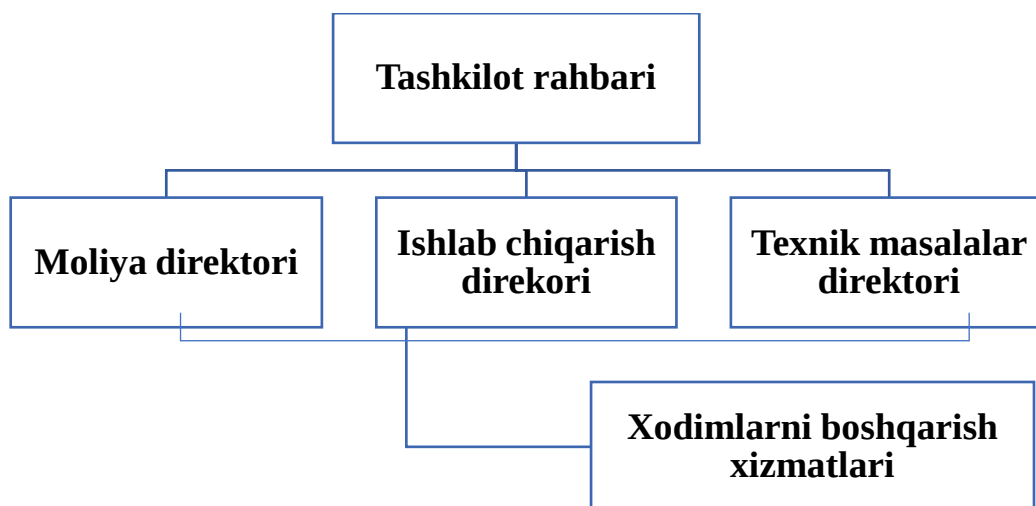


2.1–rasm. Tashkilotni boshqarish tizimida xodimlarni boshqarish xizmatini joylashtirishning birinchi varianti

2–variant: Xodimlarni boshqarish xizmati shtabli boʻlinma sifatida tizimli ravishda tashkilotning umumiy rahbariyatiga boʻysunadi⁴ (2.2–rasm).

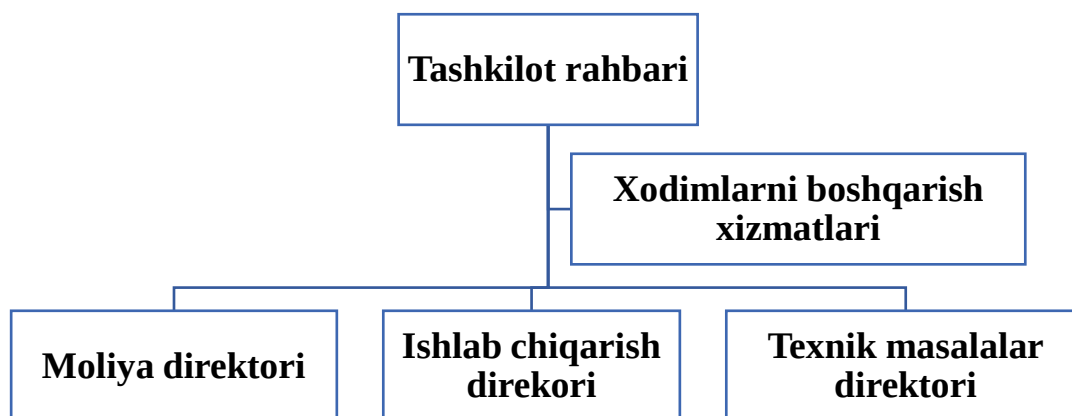
³ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.145.

⁴ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.145.



2.2–rasm. Tashkilotni boshqarish tizimida xodimlarni boshqarish xizmatini joylashtirishning ikkinchi varianti

Ikkinchi variantning afzalligi – bu xizmatlarning tashkilot boshqaruvining barcha sohalariga yaqinligi. Ushbu tuzilma rivojlanishning dastlabki bosqichlarida bo‘lgan kichik tashkilotlar uchun, rahbariyat kadrlar xizmatining maqomini hali aniq belgilamagan paytda mos keladi. Bu variantda xodimlarni boshqarish xizmatlari bo‘ysinadigan bo‘linmalardan bir–biriga qarama–qarshi bo‘lgan ko‘rsatmalarni olish xavfi paydo bo‘lishi mumkin.



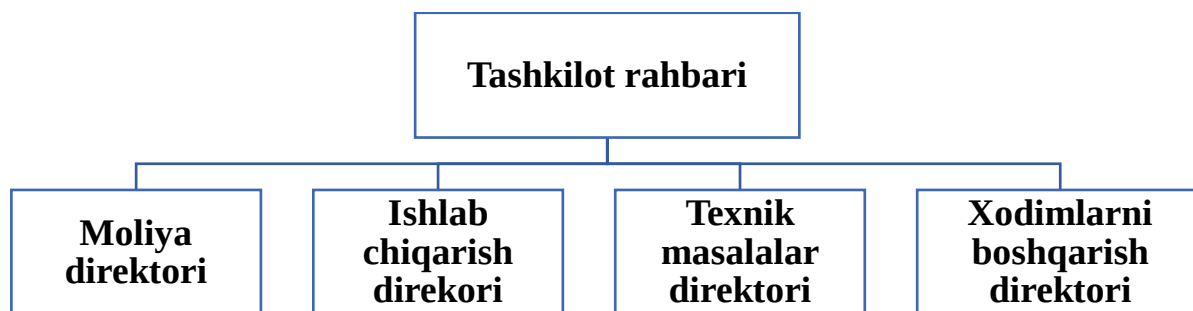
2.3–rasm. Tashkilotni boshqarish tizimida xodimlarni boshqarish xizmatini joylashtirishning uchinchi varianti

3–variant: xodimlarni boshqarish xizmati shtabli organ sifatida tuzilmaviy jihatdan yuqori rahbariyatga bo‘ysunadi⁵ (2.3–rasm). Ushbu variant tashkilot rivojlanishining dastlabki bosqichlarida mos keladi. Shu

⁵ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.146.

tarzda rahbariyat xodimlarni boshqarish xizmatining mavqei va rolini koʻtarishga harakat qiladi.

4-variant: xodimlarni boshqarish xizmati tashkiliy jihatdan tashkilot boshqaruviga kiritilgan⁶ (2.4–rasm). Ushbu variantni rivojlangan firmalar uchun eng tipik deb hisoblash mumkin. Bu variant xodimlarni boshqarish xizmatlarining maqomini yuqoriligini aks ettiradi.



2.4–rasm. Tashkilotni boshqarish tizimida xodimlarni boshqarish joylashtirishning toʻrtinchi varianti

Boshqaruv tuzilmasi – xodimlarni boshqarish tizimida mehnat taqsimotining qabul qilingan shakli boʻlib, u alohida xizmatlar va xodimlarga tegishli boshqaruv funksiyalarini yuklaydi. Barcha funksiyalar va boshqaruv organlarning yigʻindisi xodimlar va ishlab chiqarishni boshqarish tizimining tashkiliy tuzilishini belgilaydi.

Har qanday tashkiliy tuzilma

- *birinchidan*, har bir darajada boshqaruv boʻgʻinlarining soni va turlarini oʻz ichiga oladi,
- *ikkinchidan*, bu boʻgʻinlarning oʻzaro joylashishini, bogʻlanishini va boʻysunishini oʻrnatadi;
- *uchinchidan*, har bir boʻgʻinning maqsad, vazifalari, huquq va majburiyatlarini, bajariladigan umumiy va maxsus funksiyalar roʻyxati va hajmini belgilaydi;
- *toʻrtinchidan*, xodimlarning soni, kasbiy va malakaviy tarkibini belgilaydi.

Har bir tizim yoki quyi tizimning bir qismi sifatida quyidagi oʻzaro taʼsir qiluvchi omillar yoki elementlarni ajratib koʻrsatish mumkin:

⁶ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – с.146.

- tashkilotning asosiy vazifalarini amalga oshirishda ishtirok etadigan xodimlar;

- ushbu korxona ixtiyorida mavjud bo'lgan mehnat vositalari, predmetlari;

- odamlar va ularning faoliyat predmetlari o'rtasidagi aloqalarni o'rnatadigan ma'lumotlar, kommunikatsiyalar.

Xodimlar va rahbarlar, boshqaruv tuzilmasi elementlari o'rtasidagi asosiy aloqalar va munosabatlar ikki xil bo'lishi mumkin:

- vertikal – bo'ysunish va rahbarlik aloqalari,
- gorizontalar – teng elementlarning munosabatlari va hamkorligi aloqalari.

Vertikal aloqalar, o'z navbatida, chiziqli va funksional bo'lishi mumkin. Chiziqli aloqalar boshqaruvning barcha masalalari bo'yicha majburiy bo'ysunishni ta'minlaydi, masalan, direktor – usta – brigadir – ishchi. Funksional aloqalar ma'lum bir kadrlar muammolari bo'yicha bo'ysunishni o'z ichiga oladi, masalan, tanlash, o'qitish, joylashtirish, baholash, motivatsiya va boshqalar.

Gorizontalar aloqalar ko'lamini o'rnatish uchun boshqaruv jarayonida zarur aloqalarni amalga oshiriladigan xodimlarning umumiy soni ko'rsatkichi yoki aloqalar ko'rsatkichi qo'llaniladi.

Tashkiliy tuzilma loyihasini yaratishda to'rtta guruh omillari e'tiborga olinishi kerak:

- ✓ Tashkilot faoliyat yuratayotgan tashqi muhit va infratuzilma;
- ✓ Faoliyat turi va texnologiyasi;
- ✓ Xodimlar va korporativ madaniyatning xususiyatlari;
- ✓ Mavjud bo'lgan va shunga o'xshash tashkilotlarning samarali tashkiliy tuzilmalari.

Tashkiliy tuzilmani qurishda quyidagi tamoyillarga rioya qilish lozim:
Moslashuvchanlik. Bu xodimlar va ishlab chiqarishdagi o'zgarishlarga muvofiq tezda moslashuvchanlikni ifodalaydi.

Markazlashtirish. Bu korxonaning bo'limlari va xizmatlaridagi xodimlarning funksiyalarini oqilona markazlashtirishdan va operativ boshqaruv funksiyasini quyi bo'g'inga o'tkazishdan iborat.

Ixtisoslashtirish. U har bir bo'linmaga ma'lum boshqaruv funksiyalarini berish orqali ta'minlanadi.

Boshqaruv me'yor. Bu har bir rahbar uchun bo'ysunuvchilarning oqilona soniga rioya qilishdir: yuqori bo'g'in – 4–8 kishi, o'rta bo'g'in (funktional rahbarlar) – 8–10 kishi, quyi bo'g'in (ustalar, brigadirlar) – 20–40 kishi.

Huquq va javobgarlikning birligi. Bo'limlar va xodimlarning huquq va majburiyatlari dialektik birlikda bo'lishi kerak.

Vakolatlarni chegaralash. Rahbariyat mahsulotlarni chiqarish bo'yicha qarorlar qabul qilishni, funksional rahbarlar esa qarorlarni tayyorlash va amalga oshirishni ta'minlaydi.

Tejamkorlik. Bu boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini qurish va tutib turish uchun minimal zarur xarajatlarga erishishni tavsiflaydi.

Tashkiliy tuzilmani loyihalash va ishlab chiqishda tizimning tashqi muhitga moslashish qobiliyatini hisobga olish kerak.

Tashkiliy tuzilmani yaratish uchun dastlabki ma'lumotlar quyidagilar:

- ✓ boshqaruv darajalari sonini hisoblash;
- ✓ xodimlar sonini hisoblash;
- ✓ tipik boshqaruv tuzilmalari.

Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasini shakllantirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- inson resurslarini boshqarish tizimining maqsadlarini tizimlashtirish;
- tizim maqsadlarini amalga oshirish imkonini beruvchi boshqaruv funksiyalari tarkibini aniqlash;
- tashkiliy tuzilmaning quyi tizimlari tarkibini shakllantirish ;
- tashkiliy tuzilmaning quyi tizimlari o'rtasida aloqalarni o'rnatish;
- quyi tizimlarning huquq va majburiyatlarini belgilash;
- funksiyalarni bajarish uchun mehnat sarfini va quyi tizimlar sonini hisoblash;
- tashkiliy tuzilmaning konfiguratsiyasini qurish.

Inson resurslarini boshqarish xizmatining o'rni va tashkiliy maqomi ko'p jihatdan tashkilotning tashkiliy va moliyaviy imkoniyati, potensial rivojlanishi, shuningdek uning rahbariyatining rahbariyatning ushbu xizmatlarga nisbatan munosabati bilan belgilanadi.

Amaliy mashg'ulot

Inson resurslari bo'limi tashkilot maqsadlariga erishish uchun tashkilotning inson resurslari funksiyasining umumiy strategiyasini, yo'nalishini va samarali boshqaruvini ta'minlash uchun tuzilgan, tashkil etilgan va jihozlangan.

1. Tashkilotda inson resurslari siyosati, tizimlari va xizmatlarini rejalashtirish, yaratish, nazorat qilish va muvofiqlashtirish uchun mas'ul va javobgar bo'lgan bitta bo'lim yoki funktsiya mavjudmi?

2. Yuqori darajadagi inson resurslari bo'yicha menejer tashkilot ichidagi barcha boshqa asosiy xodimlar va tarmoq bo'limlari bilan bir xil darajadagi lavozimga hisobot beradimi?

3. Inson resurslari bo'yicha katta menejer tashkilotning strategik, taktik va siyosat masalalarini hal qilishda ishtirok etadimi?

4. Inson resurslari bo'yicha katta menejer barcha HR faoliyatini tashkilotning strategik biznes rejasi bilan birlashtiradimi?

5. Inson resurslari bo'limi tashkiliy va mijozlar ehtiyojlarini aniq tushunishni namoyish etadimi?

6. HR xizmatlari va funksiyalari tashkiliy va mijozlar ehtiyojlariga moslashtirilganmi va ustuvormi?

7. Tashkilot ichida uning maqsadini tushuntiruvchi bo'lim missiyasi bayoni ishlab chiqilganmi?

8. Ushbu missiya bayonoti barcha boshqaruv xodimlariga yetkazilganmi?

9. Ushbu missiya bayonoti butun tashkilot bo'ylab boshqa mijozlarga yetkazilganmi? Agar shunday bo'lsa, kimga? Qanaqasiga?

10. Inson resurslari bo'limi ko'proq vakolatli va ishtirokchi ishchi kuchiga intilishda yetakchilik qiladimi (ish unumdorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, sifatni yaxshilash va ish hayotining sifatini yaxshilash dasturlari?)

11. Xodimlar bo'limining tashkiliy sxemasi chop etilgan va tarqatilganmi? Agar shunday bo'lsa, kimga?

12. Tashkilot sxemasida funksional mas'uliyat va mijozlar xizmat ko'rsatish uchun kimga murojaat qilishlari mumkinligi aniq belgilanganmi?

13. Kadrlar bo‘limining barcha xodimlari uchun asosiy ish maqsadlari, mas’uliyatlari va javobgarliklarini ko‘rsatadigan lavozim tavsiflari o‘rnatilganmi?

14. HR bo‘limining barcha xodimlari o‘zlarining rollarini va bo‘limdagi boshqalar bilan munosabatlarini tushunadilarmi?

15. Bo‘lim xodimlari o‘zlarining asosiy mas’uliyat sohalaridan tashqari vazifalarni bajarish uchun o‘zaro tayyorgarlikdan o‘tganmi?

16. Ular jamoa va bo‘lim ishchi guruhi loyihalarida ishlaydilarmi?

17. Bo‘lim xodimlari kasbiy va texnik jihatdan malakalimi?

18. Ular rahbariyat uchun ichki maslahatchilar, shuningdek, xodimlarga maslahatchi sifatida xizmat qiladimi?

19. Kafedra xodimlari jamoa sifatida yaxshi ishlaydimi?

20. Ular barcha mijozlar uchun qulaymi?

21. Bo‘lim xodimlari tashkiliy muammolar va talablarni qondirish uchun tegishli tayyorgarlik va malaka oshirish bilan ta’minlanganmi?

22. Kasbiy va texnik guruhlariga jalb qilish rag‘batlantiriladimi?

23. Kafedra asosiy texnik va professional jurnallarga obuna bo‘ladimi?

24. Bo‘lim xodimlari uchun o‘zaro belgilangan maqsad va vazifalarni aniq ifodalovchi ishonchli ish faoliyatini baholash mavjudmi?

25. Inson resurslari xodimlarining ish haqi bozor standartlariga muvofiq to‘lanadimi?

26. Tashkilot ichidagi taqqoslanadigan lavozimlar asosida ularga kompensatsiya to‘lanadimi?

27. Bo‘lim xodimlari tashkiliy va xodimlarning ehtiyojlarini samarali muvozanatlashtiradimi va ikkalasi uchun oraliq vazifasini bajaradimi?

28. Inson resurslari bo‘limi natijalarga yo‘naltirilganmi (ya’ni, iqtisodiy samaradorlikni o‘lchash va kadrlar bo‘yicha dasturlarning yakuniy natijalari)?

29. Agar shunday bo‘lsa, u pastki chiziqqa e’tibor beradimi va u biznes yo‘nalishini namoyish etadimi?

30. Bo‘limlar ichida yuqori lavozimni nazorat qilish muddati qancha (ya’ni, qancha va qaysi lavozimlar unga bo‘ysunadi)?

31. Supervayzerlar yoki menejerlar boshqa o‘rta bo‘g‘in rahbarlariga hisobot beradimi?

32. Xodimlar bo‘limida nechta xodim ishlaydi?

33. Kadrlar bo‘limi xodimlarining barcha xizmat ko‘rsatilayotgan xodimlarga nisbati qanday?

34. Bu shunga o‘xshash xizmatlarni taklif qiluvchi boshqa taqqoslanadigan tashkilotlarning shtat darajasi bilan qanday taqqoslanadi?

35. Tashkilotning byudjetlashtirish jarayonida kadrlarga bo‘lgan ehtiyoj va dasturlar hisobga olinadimi?

36. Tashkilot xodimlarning kelajakdagi ehtiyojlarini qondirishni ta‘minlash uchun rejalar tuzadimi?

37. Birdan yettigacha bo‘lgan shkala bo‘yicha (yetti eng yuqori va to‘rtta adekvat), Inson resurslari bo‘limi sizning xodimlar bo‘limining umumiy samaradorligi va tuzilishini qanday baholaydi?

38. Xuddi shu birdan yettigacha bo‘lgan shkala bo‘yicha boshqa bo‘lim boshliqlari kadrlar bo‘limining umumiy samaradorligi va tuzilishiga qanday baho berishadi deb o‘ylaysiz?

39. Xuddi shu birdan yettigacha bo‘lgan shkala bo‘yicha, sizningcha, xodimlar kadrlar bo‘limining umumiy samaradorligi va tuzilishini qanday baholaydilar?

Bo‘limni tashkil etish so‘rovnomasini tushuntirish

11 toifaning har biri uchun o‘z-o‘zini tekshirish savollari kadrlar bo‘limi so‘rovnomaning yuqori qismida ko‘rsatilgan toifa ta‘rifi maqsadiga qanchalik erishganligini baholash uchun mo‘ljallangan: Xodimlar bo‘limi umumiy strategiyani ta‘minlash uchun tuzilgan, tashkil etilgan va jihozlanganmi? Tashkilot maqsadlarini amalga oshirish uchun tashkilotning inson resurslari funktsiyasining yo‘nalishi va samarali boshqaruvi?

Birdan to‘qqizgacha bo‘lgan savollar bo‘lim rahbarlari tashkilot maqsadlariga qanday erishayotganini o‘rganadi, menejmentning strategik rejalashtirish harakatlarining bir qismi hisoblanadi va yakuniy natijalarga ta‘sir qiluvchi qarorlar qabul qilishda yordam beradi. Bu savollar HR sa‘y–harakatlari mijozlar ehtiyojlariga mos kelishini ta‘minlashga yordam beradi va HR guruhlar mijozlarga tashkilotning inson resurslaridan maksimal darajada foydalanishga yordam berishda yetakchilik qilish usullarini taklif qiladi.

10 dan 26 gacha bo‘lgan savollar bo‘lim funksiyalari va xizmatlarini barcha mijozlarga yetkazish, xodimlarning maqsadlari va ichki

munosabatlari, xodimlarning boshqaruv va maslahatchilar uchun ichki maslahatchi sifatidagi ikki tomonlama roli, xodimlarning malakasi va moslashuvchanligi, o‘zaro o‘qitish, xodimlarning ehtiyojlarini biznes ehtiyojlari bilan muvozanatlash va yakuniy natijalar yo‘nalishi.

24–savolning tarkibiy qismlari, shuningdek, xodimlar soni, tuzilishi va nazorat doirasiga tegishli.

25 va 26–savollar zarur xizmatlarni taqdim etishni ta’minlash uchun resurslar va rejalashtirishni ko‘rib chiqadi.

Kalit so‘zlar va atamalar:

- *Tizim*
- *Quyi tizim*
- *Boshqaruv tuzilmasi*
- *Inson resurslarini boshqarish tizimi*
- *Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasi*

Nazorat savollari

1. *Tizim, inson resurslarini boshqarish tizimi tushunchalariga ta’rif bering.*
2. *Inson resurslarini boshqarish tizimining maqsad va funksiyalarini izohlab bering.*
3. *Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasi tushunchasiga ta’rif bering.*
4. *Tashkiliy tuzilma loyihasini yaratishda qanday omillarni hisobga olish kerak?*
5. *Tashkiliy tuzilmani qurishda qanday tamoyillarga rioya qilish kerak?*
6. *Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasini shakllantirish bosqichlarini sanab o‘ting.*
7. *Inson resurslarini boshqarish xizmatining maqomini nima belgilaydi?*

3–BOB. KADRLAR SIYOSATI

3.1. Kadrlar siyosatining mohiyati

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, bugungi kunda rahbarlar xodimlar tashkilot uchun raqobatdosh ustunlikni yaratishga va bozor sharoitida muvaffaqiyatga erishishga qodir bo'lgan hal qiluvchi resursga aylanayotganini anglay boshladilar. Samarali xodimlarni boshqarish tizimi xodimlarning mehnat sa'y-harakatlarini tashkilot maqsadlariga erishishga qaratilgan yagona oqimga birlashtirishi mumkin. Bu tizimning asosini esa kadrlar siyosati tashkil etadi

Kadrlar siyosati – tashkilotning xodimlarga bo'lgan munosabati va aniq maqsadlarga erishish uchun unga ta'sir qilish usullari majmui sifatida tushuniladi.

“Kadrlar siyosati” tushunchasining zamonaviy mazmuni quyidagicha.

Birinchidan, tashkilotning zamonaviy kadrlar siyosati mantiqiy ravishda tashkilotning missiyasi va strategik maqsadlaridan kelib chiqadi va aniq natijalarga va tashkilotning rivojlanish istiqbollari yo'naltirilgan. Kadrlar siyosatining ichki (boshqaruv va yetakchilik uslubi, ichki tashkiliy madaniyat va boshqalar) va tashqi muhitning ko'plab omillari (mehnat bozori, inqiroz sharoitida biznes yuritishning o'ziga xos xususiyatlari, qonun hujjatlaridagi o'zgarishlar va boshqalar) bilan bog'liqligi sababli uning amaliyligi, moslashuvchanligiga yuqori talablar qo'yiladi.

Ikkinchidan, kadrlar siyosati g'oyalari tashkilotning rahbariyati (ta'sischilari, egalari, top-menejerlari) tomonidan shakllantiriladi va rivojlantiriladi.

Uchinchidan, kadrlar siyosati asosan yuqori va o'rta bo'g'indagi chiziqli va funksional rahbarlar, shuningdek, professional kadrlar xizmati tomonidan ongli va izchil amalga oshiriladi.

To'rtinchidan, kadrlar siyosatini amalga oshirishda professional kadrlar xizmati yetakchi rol o'ynaydi. U maslahatchi, metodist, rahbar yordamchisi, sifatida kadrlar siyosatini, uning samaradorligini nazorat qiladi, muvofiqlashtiradi va zarur bo'lganda uni o'zgartirish tashabbuskori bo'ladi. Kadrlar xizmati kadrlar siyosatini amalga oshirishga hissa qo'shadigan aniq kadrlar strategiyalari, syenariylar, qoidalar va kadrlar texnologiyalari loyihalarini ishlab chiqadi.

Kadrlar siyosatining turli xil ta'riflari mavjud (kadrlarni boshqarish siyosati, inson resurslarini boshqarish siyosati, inson kapitalini boshqarish siyosati). Mana ulardan ba'zilar.

1. *Kadrlar siyosati* – umumiy qoidalar, tamoyillar, munosabatlar va ustuvorliklar tizimi orqali tashkilotda odamlarni boshqarishda qo'llaniladigan asosiy va majburiy deb e'tirof etiladigan qadriyatlar yo'nalishi, baholash usullari, shakllari, tartiblaridir.

2. *Kadrlar siyosati* – xodimlarni boshqarish jarayonining barcha subyektlari uchun rahbariyat tomonidan o'rnatilgan va tashkilot maqsadlariga eng samarali erishish imkonini beradigan tamoyillar, xulq-atvor qoidalari tizimi.

3. *Kadrlar siyosati* – keng ma'noda tamoyillar, me'yorlar, qoidalar tizimi bo'lib, ular asosida xodimlarni boshqarishning asosiy yo'nalishlari (tanlash, o'qitish, ko'tarish) korxonaning maqsadlari va vazifalari bilan oldindan kelishiladi va rejalashtiriladi. Tor ma'noda – shaxs va tashkilot o'rtasidagi munosabatlardagi muayyan qoidalar, qoidalar, cheklovlar to'plami.

4. *Kadrlar siyosati* – tashkilotning strategik maqsadlariga erishish va o'z missiyasini amalga oshirish uchun xodimlarni boshqarish sohasidagi muayyan kompaniyaning qoidalari va tamoyillari to'plami.

Bu ta'riflarning barchasi "kadrlar siyosati" tushunchasining mohiyatini to'liq aks ettiradi. Ammo yagona ta'rif bo'lishi mumkin emas, chunki har bir tashkilot o'z oldiga qo'ygan maqsadlaridan kelib chiqib, xodimlarni boshqarish muammolarini tashxislash va hal qilishga intiladi. Kadrlar siyosatini tushunishning xilma-xilligi tashkilotlarning xilma-xilligining natijasidir.

Tashkilotning kadrlar siyosati – bu tashkilot oldida turgan strategik maqsadlarga erishish uchun tashkilot rahbariyati tomonidan (og'zaki yoki yozma) shakllantirilgan xodimlarni boshqarish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun majburiy bo'lgan qarashlar, tamoyillar, ustuvorliklar, normalar, xulq-atvor qoidalari. Tashkilotning kadrlar siyosatining obyekti uning xodimlari, kadrlar siyosatining predmeti esa barcha darajadagi boshqaruv rahbarlari va kadrlar xizmatiidan iborat tashkilot xodimlarini boshqarish tizimidir.

Kadrlar siyosati orqali xodimlarni boshqarishning maqsad va vazifalarini oshiriladi, shuning uchun u xodimlarni boshqarish tizimining o'zagi hisoblanadi. Kadrlar siyosati tashkilot rahbariyati tomonidan shakllantiriladi va xodimlar tomonidan o'z funksiyalarini bajarish jarayonida kadrlar xizmati tomonidan amalga oshiriladi. U quyidagi me'yoriy hujjatlarda o'z aksini topadi:

- Ichki tartib qoidalarida
- Jamoa shartnomasida.

Kadrlar siyosatining asosiy maqsadi tashkilotni kerakli sifatdagi va kerakli miqdordagi kadrlar bilan o'z vaqtida ta'minlashdir.

Kadrlar siyosatiga qo'yiladigan umumiy talablar quyiladi:

1. Kadrlar siyosati korxonaning rivojlanish strategiyasi bilan chambarchas bog'liq bo'lishi kerak. Shu nuqtai nazardan, u ushbu strategiyani amalga ishiraigan kadrlar tarkibini shakllantiradi.

2. Kadrlar siyosati moslashuvchan bo'lishi kerak. U, bir tomondan, barqaror bo'lishi kerak, chunki xodimlarning ma'lum umidlari barqarorlik bilan bog'liq, boshqa tomondan, dinamik, ya'ni, korxona taktikasining o'zgarishiga, ishlab chiqarish va iqtisodiy vaziyatga mos ravishda muvofiqlashtirilishi kerak. Xodimlarning manfaatlarini hisobga olishga qaratilgan va korxonaning tashkiliy madaniyati bilan bog'liq bo'lgan jihatlar barqaror bo'lishi kerak.

3. Malakali ishchi kuchini shakllantirish korxona uchun ma'lum xarajatlar bilan bog'liq bo'lganligi sababli, kadrlar siyosati iqtisodiy jihatdan asoslanishi, ya'ni, korxonaning real moliyaviy imkoniyatlaridan kelib chiqishi kerak.

4. Kadrlar siyosati o'z xodimlariga individual yondashuvni ta'minlashi kerak.

Shunday qilib, kadrlar siyosati amaldagi qonunchilikka rioya qilgan holda nafaqat iqtisodiy, balki ijtimoiy manfaatlarga ham yo'naltirilgan kadrlar boshqarish tizimini shakllantirishga qaratilgan bo'lishi zarur.

Kadrlar siyosatini ishlab chiqish jarayonida tashkilot egalari va rahbariyati o'zlari uchun kadrlar siyosatining yo'nalishlari uchun mavzuli savollar guruhini shakllantirishlari va muhokama paytida ularga javob berishlari shart. Bu samarali kadrlar siyosatini ishlab chiqish uchun zarur.

Kadrlar siyosatining yo‘nalishlari tashkilotda kadrlar bilan ishlash yo‘nalishlari bilan mos keladi. Boshqacha qilib aytganda, kadrlar siyosatining yo‘nalishlari ushbu tashkilotda ishlaydigan xodimlarni boshqarish tizimining funksiyalariga mos keladi.

Tashkilotning kadrlar siyosatining asosiy yo‘nalishlari:

- kadrlar sohasida marketing faoliyatini olib borish;
- tashkilotning kadrlarga bo‘lgan ehtiyojini rejalashtirish;
- yangi texnologiyalarni joriy etishni hisobga olgan holda yangi ish o‘rinlarini yaratishni prognozlash;
- kadrlarni jalb qilish, saralash, baholash va attestatsiyadan o‘tkazishni tashkil etish, kadrlarni kasbga yo‘naltirish va mehnatga moslashtirish;
- kadrlarni tanlash va joylashtirish;
- mehnatdan, ish haqidano qoniqish hosil qilishning rag‘batlantirish tizimini va motivatsion mexanizmlarini ishlab chiqish;
- kadrlarga sarflanadigan xarajatlarini ratsionallashtirish;
- tashkilotning nafaqat bugungi, balki istiqboldagi vazifalarini hal etish maqsadida kadrlar tayyorlash, lavozim bo‘yicha ko‘tarilish, kadrlar zahirasiini tayyorlash tizimlarini takomillashtirish asosida kadrlarni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish;
- mehnat va ish joyini tashkil etish;
- bandlik dasturlari va ijtimoiy dasturlarni ishlab chiqish;
- tashkilotda band bo‘lgan xodimlarni samarali foydalanish, ularning sonini optimallashtirish;
- kadrlar sohasidagi innovatsiyalarni boshqarish;
- xodimlarning xavfsizligi ta‘minlash va sog‘lig‘ini muxofaza qilish;
- xodimlarni ishdan bo‘shatish sabablarini tahlil qilish va buning uchun eng oqilona variantlarni tanlash;
- mehnat sifati va mehnat natijalarining yuqori darajasini ta‘minlash;
- tashkilotning xodimlarni boshqarish tizimini takomillashtirish, ijtimoiy va iqtisodiy samaradorlikni baholash bo‘yicha loyihalarni ishlab chiqish.

Kadrlar siyosati quyidagi vositalar orqali amalga oshiriladi:

- xodimlarni rejalashtirish;
- joriy kadrlar ishi;

- xodimlarni boshqarish;
- xodimlarni rivojlantirish, malakasini oshirish chora–tadbirlari;
- ijtimoiy muammolarni hal etish chora–tadbirlari;
- mukofot va motivatsiya.

Ushbu vositalardan foydalanish natijasida xodimlarning xulq–atvori o‘zgaradi, ularning ish samaradorligi oshadi, jamoaning tuzilishi yaxshilanadi.

Kadrlar siyosatini ishlab chiqishda yuqori rahbariyat xodimlar bo‘yicha menejerga ishonch bildirishi kerak, chunki u asosan inson resurslari funksiyalarini bajarish va inson resurslari dasturlari va siyosatlarini amalga oshirish bilan shug‘ullanadigan shaxsdir.

3.2. Kadrlar siyosatining turlari

Odatda kadrlar siyosati inson resurslarini boshqarishning barcha funksiyalari bilan bog‘liq holda quyida siyosat turlarini o‘z ichiga oladi

- Tashkilotni kadrlar bilan ta‘minlash siyosati;
- Xodimlarni baholash siyosati;
- Xodimlarni rivojlantirish siyosati;
- Xodimlarni rag‘batlantirish siyosati;
- Xodimlarni boshqarish siyosati;
- Mehnat munosabatlari siyosati;
- Tashkiliy madaniyatni shakllantirish siyosati;
- Xodimlar bilan kommunikatsiya qilish siyosati;
- Mehnatni muhofaza qilish va xodimlarni ijtimoiy himoya qilish siyosati va boshqalar.

Yuqorida keltirilganlardan tashqari boshqa ko‘plab kadrlar siyosati turlari ham bo‘lishi mumkin.

Tashkilot rahbariyatining kadrlar holatiga ta‘siri va nazorati darajasiga qarab kadrlar siyosatining quyidagi turlari ajratiladi:

- passiv kadrlar siyosati;
- reaktiv kadrlar siyosati;
- preventiv kadrlar siyosati;
- faol kadrlar siyosati.

Passiv kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati xodimlar bilan ishlash bo'yicha aniq dasturga ega emas va paydo bo'lgan muammolarni (kadrlar yetishmasligi, nizolar, uzoq vaqt davomida yopilmagan bo'sh ish o'rinlari) vaziyatni chuqur tahlil qilmasdan ularni bartaraf etishga harakat qiladi. Xodimlarni ishga qabul qilish, tanlash kadrlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirmasdan operativ tarzda amalga oshiriladi. Nomzodlar va xodimlarni baholash yuzaki va rasmiy ravishda amalga oshiriladi. Xodimlarni malakasini oshirish tizimsiz va tartibsiz xolda amalga oshiriladi. Ushbu turdagi kadrlar siyosatiga ega bo'lgan tashkilotlarda xodimlarning vakolatlari va majburiyatlari aniq taqsimlanmagan.

Reaktiv kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati xodimlar bilan yuzaga keladigan muammolarni tashxis qiladi, kadrlar bilan bog'liq muammolarning sabablarini, ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qiladi va ularni bartaraf etish choralarini ko'radi.

Preventiv kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati kadrlar holatini rivojlantirish uchun asosli prognozlarga ega. Kadrlar salohiyati belgilangan vazifalarga muvofiqligi baholanadi. Kadrlarga bo'lgan ehtiyojning qisqa muddatli va o'rta muddatli prognozlari mavjud. Kadrlarni rivojlantirish va tayyorlash bo'yicha vazifalar ishlab chiqilgan. Tashkilot rahbariyati xodimlarning holatini bashorat qiladi va uni doimiy ravishda kuzatib boradi va kerak bo'lganda maqsadli kadrlar dasturlarini ishlab chiqadi. Tashkilotdagi kadrlar siyosatining ushbu turida xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish qisqa va o'rta muddatli istiqbolda amalga oshiriladi, xodimlarni tayyorlash bo'yicha vazifalar aniq belgilanadi.

Faol kadrlar siyosati bilan tashkilot rahbariyati nafaqat kadrlar prognoziga, balki kadrlar holatiga ta'sir qilish vositalariga ham ega, agar kerak bo'lsa, maqsadli kadrlar dasturlari ishlab chiqilishi mumkin. Tashkilot ushbu turdagi kadrlar siyosatida ishlab chiqarish muhiti va xodimlarning motivatsiyasi monitoringini o'tkazadi

Faol kadrlar siyosati oqilona va avantyuristik bo'lishi mumkin.

Tashkilot rahbariyati ***oqilona kadrlar siyosatida*** kadrlar bilan bog'liq vaziyatning rivojlanishi uchun oqilona prognozga ega va bu vaziyatni rivojlanishining turli ssenariylariga muvofiq xodimlar bilan ta'minlash bo'yicha qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli rejalarga ega.

Avantyuristik kadrlar siyosatida tashkilot rahbariyati kadrlar holatining rivojlanishi uchun asosli prognozga ega emas, lekin unga taʼsir oʻtkazishga intiladi. Natijada, kadrlar bilan taʼminlash va ularni rivojlantirish boʻyicha yetarlicha asoslanmagan ish rejalari ishlab chiqiladi.

Kadrlar siyosati, shuningdek, xodimlar tarkibini shakllantirishda tashkilotning tashqi yoki ichki muhitga yoʻnalishiga qarab ochiq va yopiq turga boʻlinadi.

Ochiq kadrlar siyosatida tashkilot har qanday darajadagi lavozimlarga tashqaridan yangi xodimlarni qabul qilish uchun ochiq va hamma uchun istalgan lavozimdan ishbilarmonlik martabasini rivojlantirish imkoniyatlari mavjud. Tashkilot tegishli salohiyatga ega boʻlgan har qanday mutaxassisni talablar qoʻymasdan ishga olishga tayyor. Bunday kadrlar siyosati zamonaviy telekommunikatsiya kompaniyalari yoki avtomobil konsernlari uchun xos. Bunday tashkilotlar har qanday lavozim darajasiga odamlarni "sotib olishga" tayyor. Ular uchun xodimning ilgari bunday tashkilotlarda ishlagan yoki ishlamaganligining ahamiyati yoʻq. Kadrlar siyosatining bu turi bozorni zabt etishda tajovuzkor siyosatni olib borayotgan, tez oʻsishga va oʻz sohasining oldingi qatoriga tez kirishga yoʻnaltirilgan yangi tashkilotlarga ham xosdir.

Yopiq kadrlar siyosatida tashkilot asosan ichki kadrlar manbalaridan foydalanadi, shuning uchun yuqori lavozimlarga koʻtarilish imkoniyati faqat uning xodimlari va boshqaruvning quyi darajasi uchun mavjud. Ushbu turdagi kadrlar siyosati maʼlum bir korporativ madaniyatni yaratishga qaratilgan tashkilotlar uchun xosdir.

Ochiq va yopiq kadrlar siyosatining oʻziga hos xususiyatlari 3.1–jadvalda keltirilgan.

Ochiq va yopiq kadrlar siyosatining xususiyatlari⁷

<i>Kadrlar jarayoni</i>	<i>Ochiq kadrlar siyosati</i>	<i>Yopiq kadrlar siyosati</i>
<i>Ishga qabul qilish</i>	Mehnat bozorida yuqori raqobat holati	Ishchi kuchi tanqisligi holati, yangi ishchilar oqimining yetishmasligi
<i>Xodimlarni moslashtirish</i>	Raqobat munosabatlariga tezda kirishish qobiliyati, tashkilotga yangi kelganlar tomonidan taklif qilingan yangi yondashuvlarning joriy etilishi	Samarali moslashish murabbiylar instituti, jamoaning yuqori jipsligi, an'anaviy yondashuvlar hisobiga
<i>Kadrlar tayyorlash va rivojlantirish</i>	Ko'pincha tashqi markazlarda o'tkaziladi	Korxonaning korporativ markazlarida o'tkaziladi, tashkilot faoliyatiga moslashtirilgan
<i>Xodimlarni lavozim bo'yicha ko'tarish</i>	Xodimlarni chetdan ishga olish xisobiga ko'tarilish imkoniyati past	Yuqori lavozimlarga ko'tarilish imkoniyati faqat korxona xodimlariga beriladi, karyera rejalashtiriladi
<i>Motivatsiya</i>	Rag'batlantirish masalalariga ustunlik beriladi (tashqi motivatsiya)	Motivatsiya masalalariga ustunlik beriladi (barqarorlikka, xavfsizlikka bo'lgan ehtiyojlarni, ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish)
<i>Innovatsiyalarni joriy qilish</i>	Yangi xodimlar tomonidan doimiy innovatsion ta'sir, innovatsiyaning asosiy mexanizmi – shartnoma, xodim va tashkilotning javobgarligini belgilash.	Innovatsiyalarni ishlab chiqish jarayonini boshlash uchun turtki berish zarurati

⁷ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. - стр. 152.

3.3. Kadrlar siyosatini shakllantirish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligining hal qiluvchi omillaridan biri bu inson salohiyatining yuqori sifatini ta'minlashdir. Kadrlar siyosatining mohiyati tashkilotning rivojlanish konsepsiyasiga mos keladigan xodimlarni shakllantirish. Kadrlar siyosati tashkilotning strategik yo'naltirilgan siyosatining ajralmas qismidir.

Shuni yodda tutish kerakki, kadrlar bilan ishlash vakansiyadan boshlanmaydi va ishga qabul qilish bilan tugamaydi. Xodimlar bilan ishlash jarayoni kadrlar sohasidagi har qanday masala yoki muammoga nisbatan eng qisqa vaqt ichida istalgan natijaga erishadigan tarzda tuzilishi kerak. Shunday qilib, kadrlar siyosatini shakllantirish jarayonida, ideal holatda, quyidagi jihatlarni muvofiqlashtirish kerak:

- kadrlar siyosatining umumiy tamoyillarini ishlab chiqish, maqsadlar ustuvorligini belgilash;
- tashkiliy–shtat siyosati – mehnat resurslariga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, tashkiliy tuzilma va xodimlar shtatini shakllantirish, lavozimga tayinlash, zaxira yaratish;
- axborot siyosati – kadrlar bo'yicha ma'lumotlarning harakati tizimini yaratish va uni qo'llab–quvvatlash;
- moliyaviy siyosat – mablag'larni taqsimlash tamoyillarini shakllantirish, mehnatni rag'batlantirishning samarali tizimini ta'minlash;
- kadrlarni rivojlantirish siyosati – xodimlarni kasbga yo'naltirish, moslashtirish, rivojlantirish dasturini ta'minlash, individual karyerasini rejalashtirish, jamoani shakllantirish, kasbiy tayyorgarlik va malakasini oshirish;
- samaradorlikni baholash – kadrlar siyosati va tashkilot strategiyasining muvofiqligini tahlil qilish, kadrlar ishidagi muammolarni aniqlash, inson salohiyatini baholash (baholash markazi va samaradorlikni baholashning boshqa usullari)

Kadrlar siyosatini ishlab chiqishda ish bilan ta'minlashning barcha shartlari va ularni teng va adolatli amalga oshirish tartib–qoidalariga oid tashkilot siyosatining aniq va izchil bayonlari bo'lishi kerak.

Kadrlar siyosatining shakllanishi va rivojlanishiga tashqi va ichki omillar ta'sir ko'rsatadi.

Tashqi muhit omillari – bu tashkilot boshqaruv subyekti sifatida o‘zgartira olmaydigan, ammo xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni va ushbu ehtiyojni qoplashning maqbul manbalarini to‘g‘ri aniqlash uchun hisobga olishi kerak bo‘lgan omillardir. Bularga quyidagilar kiradi:

- mehnat bozoridagi vaziyat (demografik omillar, ta‘lim siyosati, kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlar);
- iqtisodiy rivojlanish tendensiyalari;
- ilmiy–texnikaviy taraqqiyot (mehnatning tabiati va mazmuni, ayrim mutaxassislariga bo‘lgan ehtiyojga, kadrlarni qayta tayyorlash imkoniyatiga ta‘sir qiladi);
- huquqiy–me‘yoriy muhit (mehnat qonunchiligi, mehnatni muhofaza qilish sohasidagi qonunchilik, bandlik, ijtimoiy kafolatlar va boshqalar).

Ichki muhit omillari – bular tashkilot tomonidan boshqarilishi mumkin bo‘lgan omillardir. Bularga quyidagilar kiradi:

- tashkilotning maqsadlari (ular asosida kadrlar siyosati shakllantiriladi);
- boshqaruv uslubi (qat‘iy markazlashtirilgan yoki demokratik tamoyilini afzal ko‘rish – shunga qarab turli mutaxassislar talab qilinadi);
- moliyaviy resurslar (tashkilotning xodimlarni boshqarish faoliyatini moliyalashtirish qobiliyati bunga bog‘liq);
- tashkilotning kadrlar salohiyati (tashkilot xodimlarining imkoniyatlarini baholash, ular o‘rtasida samarali va barqaror ish manbai bo‘lgan vazifalarni to‘g‘ri taqsimlash bilan bog‘liq);
- yetakchilik uslubi (ularning barchasi ma‘lum bir kadrlar siyosatini amalga oshirishga teng darajada ta‘sir qilmaydi).

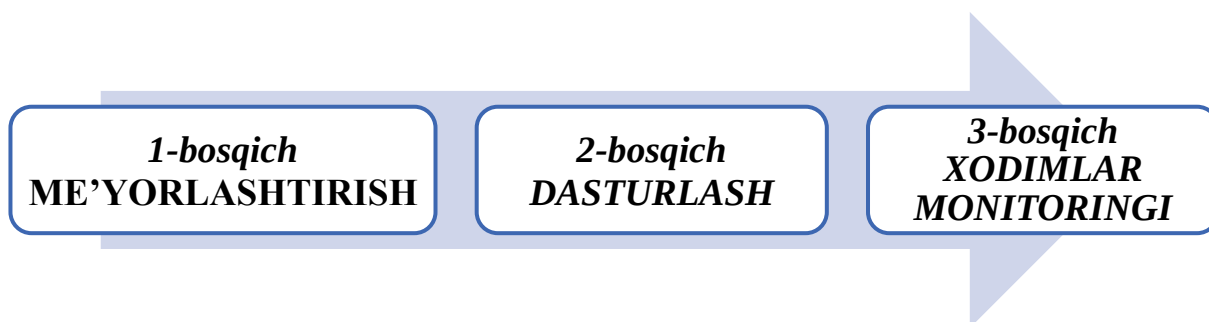
Tashkilotda kadrlar siyosatini shakllantirish jarayonini uchta bosqichni o‘z ichiga oladi⁸ (3.1–rasm).

1–bosqich. Me‘yorlashtirish

Maqsad – xodimlar bilan ishlash tamoyillari va maqsadlarini tashkilotning tamoyillari va maqsadlari, strategiyasi va rivojlanish bosqichi bilan muvofiqlashtirish. Tashkilotning korporativ madaniyatini, strategiyasini va rivojlanish bosqichini tahlil qilish, mumkin bo‘lgan

⁸ Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. - стр. 155.

o'zgarishlarni bashorat qilish, kerakli xodimning qiyofasini, uni shakllantirish usullarini va xodimlar bilan ishlash maqsadlarini belgilash kerak.



3.1–rasm. Tashkilotda kadrlar siyosatini shakllantirish jarayoni

Masalan, tashkilot xodimiga qo'yiladigan talablarni, uning tashkilotda mavjudligi tamoyillarini, o'sish imkoniyatlarini, ma'lum qobiliyatlarni rivojlantirishga qo'yiladigan talablarni va hokazolarni tavsiflash tavsiya etiladi.

2–bosqich. Dasturlash

Maqsad – vaziyatdagi mavjud va mumkin bo'lgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda xodimlarni boshqarish maqsadlariga erishish yo'llarini, dasturlarini, ishlab chiqish. Ham hozirgi holatni, ham o'zgartirish imkoniyatlarini hisobga olgan holda hujjatlarda qayd etilgan, maqsadlarga erishish uchun amalga oshiriladigan tadbirlar tizimini, o'ziga xos kadrlar texnologiyalarini yaratish kerak.

Bunday dasturlarni ishlab chiqishga ta'sir qiluvchi muhim parametr – bu qabul qilinadigan vositalar va ta'sir usullari, ularni tashkilot qadriyatlariga moslashtirish g'oyasi.

Masalan, yopiq kadrlar siyosati sharoitida ishga qabul qilish agentliklari va ommaviy axborot vositalari orqali intensiv ishga olish dasturlarini ishlab chiqish va ulardan foydalanish mantiqqa to'g'ri kelmaydi. Bunday holda, ishga qabul qilishda xodimlaringizning tanishlari, korporativ ta'lim muassasalari talabalariga e'tibor berish muhimdir. "Yagona oila" ruhini tarbiyalovchi organik tashkiliy madaniyat elementlariga ega korporativ madaniyat uchun ishga qabul qilishda qat'iy va ko'pincha shafqatsiz psixologik testlardan foydalanish o'rinlidir, intervyu tartiblariga, guruhviy tadbirlarga, real ishlab chiqarish vaziyatlarini modellashtirishga ko'proq e'tibor qaratish lozim.

3–bosqich. Xodimlar monitoringi

Maqsad – kadrlar holatini diagnostika qilish va prognoz qilish tartiblarini ishlab chiqish. Inson resurslari salohiyati ko‘rsatkichlarini aniqlash, doimiy diagnostika dasturini va kadrlarning bilim, ko‘nikma, malakalarini rivojlantirish, ulardan foydalanish bo‘yicha aniq chora–tadbirlar mexanizmini ishlab chiqish zarur. Kadrlar dasturlari samaradorligini baholash va ularni baholash metodologiyasini ishlab chiqish maqsadga muvofiqdir. Xodimlarni doimiy monitoringini olib boradigan korxonalar uchun ko‘plab individual dasturlar (baholash va attestatsiya, martabani rejalashtirish, samarali ish muhitini saqlash, rejalashtirish va boshqalar) ichki bog‘liq vazifalar, diagnostika va ta‘sir qilish usullari, qabul qilish usullarining yagona tizimiga kiritiladi. Bunday holda, kadrlar siyosati korxonani boshqarish vositasi sifatida namoyon bo‘ladi.

Kadrlar siyosati umumiy manfaatlarni rag‘batlantirish, xavfsiz va sog‘lom mehnat sharoitlarini yaratish, mehnat va yutuqlarni munosib e‘tirof etish, o‘zgarishlarning odamlarga ta‘sirini tan olish, xodimlarning ishtirokini rag‘batlantirish va kasaba uyushmalarining funksiyalari va mas‘uliyatini tan olish uchun ishlab chiqilishi kerak.

Amaliy mashg‘ulot

Patagonia – xodimlar bilan ishlash uchun eng jozibador kompaniyalardan biri. Tashkilot xodimlarga juda ko‘p narsalarni taklif qiladi va rahbariyat shunday ish muhitini yaratdiki, har bir kishi Patagoniyada ishlashni yaxshi ko‘radi (Outside, 2011). Kompaniyaning ish muhiti odamlarni yaxshi ishlashga undaydi. Kompaniya xodimlarni bayram qilishga undaydi va bu xodimlarning motivatsiyasi darajasini oshirishga yordam beradi.

Rahbariyat ishtirok etishni rag‘batlantiradi va xodimlarning sa’y–harakatlarini qadrlaydi. Patagonia xodimlarga o‘z ishlaridan va ish joyidagi vaqtlaridan zavqlanishlari uchun to‘liq turmush tarzini taklif qiladi. Tashkilot xodimlarga dam olish va dam olish uchun turli xil tadbirlarni taklif qiladi, shu jumladan bemaqsad yoki yugurish yoki velosipedda yurish va boshqalar. Xodimlarning ishtirokini ta‘minlaydigan tashkiliy madaniyatni ta‘minlash, xodimlarning sa’y–harakatlarini e‘tirof etish orqali rahbariyat xodimlarni rag‘batlantirishi mumkin (Outside, 2011).

Kompaniya xodimlarni rag‘batlantirish uchun ichki va tashqi mukofotlarning kombinatsiyasidan foydalanadi. Kompaniya xodimlarni ko‘proq mas’uliyat olishga undaydi va bu ichki motivatsiyaning namunasidir. Kompaniya ajoyib ish muhitini taklif qiladi va bu tashqi motivatsiyaning yorqin namunasidir. Maritz (2007) ta’kidlaganidek, moliyaviy bo‘lmagan mukofotlar xodimlarni rag‘batlantirishda ko‘proq foydalidir. Shu sababli, kompaniya xodimlarni rag‘batlantirish uchun moliyaviy va moliyaviy bo‘lmagan mukofotlar, shuningdek, tashqi va ichki motivatsiya kombinatsiyasidan foydalanadi.

Patagonia xodimlarini rag‘batlantirishda bir qator qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin. Kompaniya xodimlarning kutganidan oshib ketishga harakat qilmoqda. Biroq, ortib borayotgan xarajatlar va chakana savdo sanoati yuqori raqobatbardosh bo‘lib borayotganligi sababli; Patagonia uchun bir xil strategiyani davom ettirish qiyin bo‘ladi. Ushbu strategiya inson resurslari narxini oshirib, ularga bo‘sh vaqtlarini ko‘paytirish imkonini beradi. Shunday qilib, kompaniya oldidagi muammolardan biri uning rentabelligini oshirish uchun xodimlardan ko‘proq ish olishdir; aks holda kompaniya qisqartirish strategiyasiga amal qilishi mumkin. Bu salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin va bu xodimlarning motivatsiya darajasiga zarar yetkazishi mumkin.

Vazifa:

- Kompaniya obro‘cini saqlab qolish uchun boshqa IRB siyosatini bering.
- Siz mehnat unumdorligini oshirish uchun qanday motivatsiyani bilasiz?

Kalit so‘zlar va atamalar:

- *Kadrlar siyosati*
- *Passiv kadrlar siyosati*
- *Faol kadrlar siyosati*
- *Reaktiv kadrlar siyosati*
- *Preventiv kadrlar siyosati*
- *Ochiq kadrlar siyosati*
- *Yopiq kadrlar siyosati*

Nazorat savollari

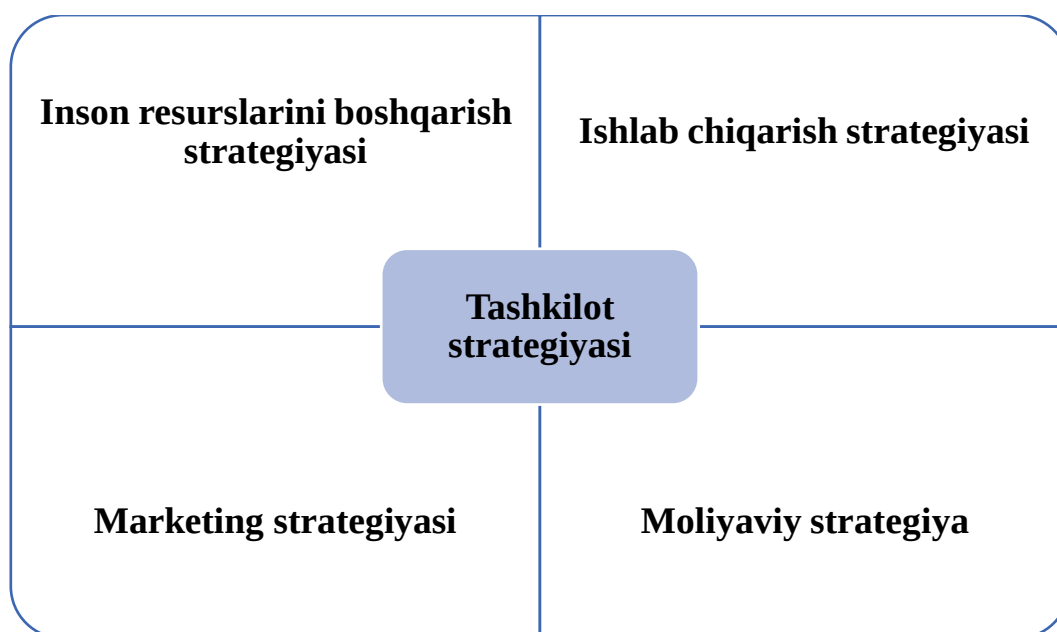
- 1. Kadrlar siyosatining mohiyati, maqsad va vazifalarini ochib bering.*
- 2. Kadrlar siyosatiga qanday talablar qo'yiladi?*
- 3. Kadrlar siyosatining yo'nalishlarini sanab o'ting.*
- 4. Kadrlar siyosatini amalga oshirish vositalarini keltiring.*
- 5. Kadrlar siyosatining turlarini keltiring.*
- 6. Kadrlar siyosatining shakllanishi va rivojlanishiga ta'sir etuvchi omillarni keltiring.*
- 7. Kadrlar siyosatini shakllantirish bosqichlarini keltiring.*

4–BOB. INSON RESURLARINI BOSHQARISH STRATEGIYASI

4.1. Inson resurslarini boshqarish strategiyasining mohiyati

Inson resurslarini boshqarishning zamonaviy nazariyasi va amaliyoti xodimlarning qadriyatlari va potensial qobiliyatlarini shakllantirish va rivojlantirishga qaratilgan uzoq muddatli dasturlarni ishlab chiqish va amalga oshirishga asoslangan strategik yondashuvni qo‘llash zarurligini dolzarblashtiradi.

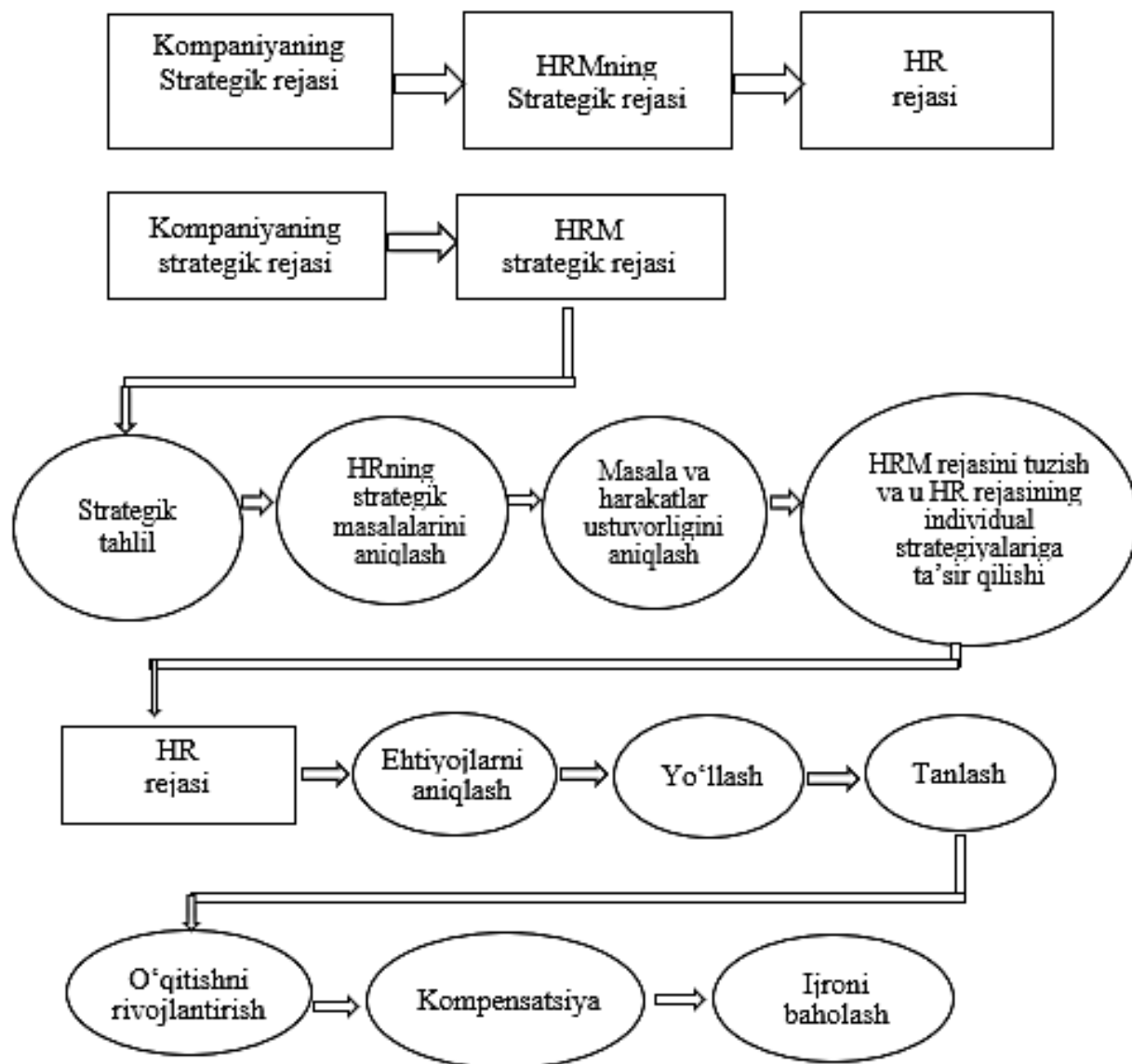
Inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotning umumiy rivojlanish strategiyasining ajralmas qismi bo‘lib, tashkilotda ishlab chiqilgan boshqa turdagi strategiyalar bilan chambarchas bog‘liqdir (4.1–rasm).



4.1–rasm. Tashkilotda ishlab chiqilgan strategiya turlari va ularning o‘zaro bog‘liqligi

Zamonaviy sharoitda eng barqaror tendensiya tashkilotning rivojlanish istiqbollari hisobga olgan holda IRB strategiyasini ishlab chiqish bo‘lib, uning maqsadi belgilangan strategik maqsad va vazifalarni amalga oshirishni qo‘llab-quvvatlash va ta‘minlashdir (4.2–rasm). Biroq, zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti inson resurslarini boshqarish

strategiyasining tashkilotning rivojlanish strategiyasiga bevosita taʼsir qilish imkoniyatini asoslaydi. Kadrlar boʻyicha qararlarni qabul qilishda strategik jihatning ahamiyatining bunday ortishi inson resurslarini boshqarish haqidagi gʻoyalar evolyusiyasining tabiiy natijasidir.



4.2–rasm. **Kompaniya strategiyasini IRB strategiyasiga mosligi**

Agar xodimlarni boshqarish koʻp jihatdan tashkilotdagi odamlar bilan joriy operativ ish bilan tavsiflangan boʻlsa, unda inson resurslarini boshqarishda strategik yoʻnalish vektori tashkilot xodimlariga nisbatan boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ifodalanadi. Bunda asosiy eʼtibor global, uzoq muddatli muammolarni hal qilishga qaratilgan. Bu holatda eng tipik funksiyalar quyidagilardir: inson resurslarini rejalashtirish, ularning individual qobiliyatlarini rivojlantirish va malakasini oshirish, tashkilotning

umumiy xarajatlar strategiyasining bir qismi sifatida xodimlar uchun xarajatlarni rejalashtirish va boshqalar.

Xodimlarni boshqarishda ma'muriy ta'sirni talab qiladigan kundalik muammolarni hal qilish bilan bog'liq joriy faoliyatga ko'proq ahamiyat beriladi va quyidagi asosiy funksiyalar bajariladi: kadrlarni tanlash va joylashtirish, mehnat motivatsiyasini boshqarish, nizolarni hal qilish, baholashni tashkil etish va o'tkazish, mehnatga haq to'lashni tashkil etish.

Boshqaruv va tashkiliy qarorlarni talab qiladigan boshqa har qanday strategiya kabi IRB strategiyasi: real, ichki va tashqi muhit bilan integratsiyalashgan, zarur resurslar bilan ta'minlangan, xavflarni hisobga olgan holda asoslangan, uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlarni ham organik ravishda birlashtirishi kerak.

IRB strategiyasi strategiyaning funksional turlaridan biri sifatida tashkilotning missiyasi, siyosati va joriy faoliyati bilan bog'liq. Uni shakllantirish jarayonida u tashkilotning missiyasi, strategiyasiga asoslanadi, me'yorlar, qoidalar, kadrlar siyosatining asosiy qoidalari orqali yanada mustahkamlanadi va operativ jarayonlarda samarali joriy etishni nazarda tutadi.

Tashkilotning rivojlanish strategiyasi tashkilot rahbarlari qanday maqsadlarga intilayotganligini, harakatlar va jarayonlar uzoq vaqt davomida tashkilotga xos bo'lishini aniqlash imkonini beradi. Inson resurslarini boshqarish strategiyasi boshqaruv qarorlarini qabul qilish bilan bevosita bog'liq bo'lib tashkilotdagi strategik maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan xodimlarning bandligiga va rivojlanishiga sezilarli va uzoq muddatli ta'sir ko'rsatadi.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi – bu tashkilot rahbariyati tomonidan uzoq muddatli maqsadlarga erishishda tashkilotning strategik maqsadlari va uning resurslarini hisobga olgan holda yuqori professional, mas'uliyatli va yaxlit jamoani yaratish bo'yicha ishlab chiqilgan ustuvor, sifat jihatidan belgilangan harakatlar yo'nalishi.

Strategiya xodimlarga, birinchi navbatda, mehnat motivatsiyasi va malakasiga ta'sirini optimallashtirish uchun inson resurslarini boshqarishning ko'plab jihatlarini bog'lash imkonini beradi.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasining asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- *uning uzoq muddatli tabiati*, bu psixologik munosabatlarni, motivatsiyani, xodimlar tarkibini, butun xodimlarni boshqarish tizimini yoki uning alohida elementlarini rivojlantirish va o'zgartirishga qaratilganligi bilan izohlanadi va bunday o'zgarishlar, qoida tariqasida, uzoq vaqt talab qiladi;

- *tashkilotning strategiyasi bilan bog'liqligi*, tashqi va ichki muhitning ko'plab omillarini hisobga olish zarur, chunki ularning o'zgarishi tashkilot strategiyasining o'zgaririshiga yoki to'g'rilanishiga olib keladi va bu xodimlar tarkibi va sonini, ularning malakasi va ko'nikmasini, boshqaruv usullari va uslubini o'z vaqtida o'zgartirishni talab qiladi.

Aksariyat rahbarlar inson resurslari strategiyasi tashkilotning umumiy strategiyasining ajralmas qismi ekanligini ta'kidlaydilar. Biroq, amalda ularning o'zaro ta'sirininsh turli xil variantlar mavjud.

1. Umuman olganda, tashkilot strategiyasining bog'liq hosilasi sifatida inson resurslarini boshqarish strategiyasi g'oyasi eng keng tarqalgan. Bunday vaziyatda inson resurslarini boshqarish xizmati mutaxassislari takilotning umumiy strategiyasiga bo'ysungan xolda tashkilot rahbarlarining harakatlariga moslashishi kerak.

2. Tashkilotning umumiy strategiyasi va inson resurslarini boshqarish strategiyasi bir butun sifatida ishlab chiqiladi. Bu korporativ darajadagi strategik muammolarni hal qilishda inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassislarni jalb qilishni anglatadi. Bunda ularning yuqori malakasi, tashkilotning rivojlanishi nuqtai nazaridan xodimlar bilan bog'liq muammolarni mustaqil hal qilish qobiliyati yordam beradi.

Funksional strategiya sifatida inson resurslarini boshqarish strategiyasi ikki darajada ishlab chiqilishi mumkin:

- butun tashkilot uchun uning umumiy strategiyasiga muvofiq – korporativ darajadagi funksional strategiya sifatida;

- diversifikatsiyalangan kompaniya faoliyatining (biznesning) ayrim yo'nalishlari uchun – har bir biznes sohasining ushbu soha maqsadlariga mos keladigan funksional strategiyasi sifatida.

Strategik boshqaruv sharoitida kadrlar bilan ishlash sohasida sifat jihatidan o'zgarishlar ro'y bermoqda. Ular kadrlar bilan ishlashning an'anaviy yo'nalishlari doirasida strategik jihatlar tobora muhim ahamiyat kasb etayotganida. Strategik texnologiyalar bilan uyg'unlashgan holda,

xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish, tanlash, xodimlarni faoliyatini baholash, o'qitish va boshqalar kabi xodimlar bilan ishlashning o'ziga xos sohalari xodimlarni boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari sifatida, yangi sifat va yagona maqsadli yo'nalishga ega bo'ladi va tashkilotning strategik maqsadlari mos keladi.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

- mehnat sharoitlari va mehnatni muhofaza qilish, xodimlarning xavfsizligi;
- mehnat munosabatlarini tartibga solish shakllari va usullari;
- ishlab chiqarish va ijtimoiy nizolarni hal qilish usullari;
- jamoada axloqiy munosabatlar normalari va tamoyillarini belgilash, ishbilarmonlik odob–axloq kodeksini ishlab chiqish;
- mehnat bozorini tahlil qilish, xodimlarni yollash va ulardan foydalanish tizimini, mehnat va dam olish rejimini o'rnatishni o'z ichiga oladigan tashkilotning bandlik siyosati;
- xodimlarni kasbga yo'naltirish va moslashtirish;
- kadrlar salohiyatini oshirish va undan samarali foydalanish chora–tadbirlari;
- xodimlarga va ish o'rinlariga qo'yiladigan yangi talablarni o'rganish asosida kadrlarga bo'lgan ehtiyojni bashorat qilish va rejalashtirish usullarini takomillashtirish;
- turli lavozimlarda va ish joylarida bajariladigan ishlarni tizimli tahlil qilish va loyihalash asosida xodimlar uchun yangi kasbiy va malaka talablarini ishlab chiqish;
- kadrlarni tanlash, baholash va attestatsiya qilishning yangi usullari va shakllari;
- kadrlar tayyorlashning yangi shakllari va usullarini, ishbilarmonlik martabasini rejalashtirishni, kasbiy ko'tarilishni, kadrlar zaxirasini shakllantirishni o'z ichiga oladigan kadrlarni rivojlantirishning konsepsiyasini ishlab chiqish;
- xodimlarning mehnat motivatsiyasini boshqarish mexanizmini takomillashtirish;

- xodimlarning mehnatiga haq to'lash, moddiy va nomoddiy rag'batlantirishning yangi tizimi va shakllarini ishlab chiqish;
- mehnat munosabatlari va xo'jalik faoliyatining huquqiy masalalarini hal qilishni takomillashtirish chora–tadbirlari;
- tashkilotni ijtimoiy rivojlantirishning yangi chora–tadbirlarini ishlab chiqish va mavjudlaridan foydalanish;
- tanlangan strategiya doirasida kadrlar ishini axborot bilan ta'minlashni takomillashtirish;
- inson resurslarini boshqarish tizimini yoki uning alohida quyi tizimlari va elementlarini (tashkiliy tuzilma, funksiyalar, boshqaruv jarayoni va h.k.) takomillashtirish chora–tadbirlari.

Har bir holatda, inson resurslarini boshqarish strategiyasi barchasini emas, balki uning alohida tarkibiy qismlarini qamrab olishi mumkin va bu komponentlar majmuasi tashkilotning maqsad va strategiyasiga, inson resurslarini boshqarishning maqsad va strategiyasiga qarab har xil bo'ladi.

Misol 1. Sanoat korxonasi quyidagi IRB strategiyasini ishlab chiqdi: uzoq muddatga malakali muhandislarni yollash va ularga ilmiy–tadqiqot ishlarini topshirish. Buning uchun faqat kadrlarni jalb qilish va tashqi mehnat bozorida professional va malakali guruh mutaxassislarini izlash bo'yicha tegishli choralarni ko'rish yetarli emas. Ushbu mutaxassislar oldiga ularning salohiyat darajasiga mos keladigan va ularni hal qilishda mustaqil yondashuvni talab qiladigan vazifalar to'plamini qo'yish kerak. Shuningdek, muhandislarga o'z malaka darajasini oshirish imkoniyatini berish zarur. Rag'batlantirish tizimi xam muhim ahamiyatga ega. Mutaxassislar boshqa korxonaga ketmasliklari uchun mukofot tizimi jozibali bo'lishi kerak.

Ushbu misoldan ko'rinib turibdiki, inson resurslarini boshqarish strategiyasini amalga oshirish uchun turli komponentlarni birlashtirish zarur (bu xodimlarni tanlash va jalb qilish, vazifalar va ishlarni taqsimlash, rivojlanish va rag'batlantirish tadbirlari); muayyan strategiyaga mos keladigan xodimlarni boshqarish vositalarining yagona kombinatsiyasini yaratish. Agar ushbu vositalardan biri (masalan, ishga yollash yoki ish haqi tizimlari) muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, strategiyani umuman amalga oshirish xavf ostida qolishi mumkin.

4.2. Tashkilot strategiyasi va inson resurslarini boshqarish strategiyasi o'rtasidagi munosabat

Yuqorida ta'kidlanganidek, inson resurslarini boshqarish strategiyasi ham butun tashkilot strategiyasiga bo'ysunishi mumkin, ham bir butunlikni tashkil qilib u bilan birlashtirilishi mumkin. Ammo ikkala holatda ham inson resurslarini boshqarish strategiyasi korporativ yoki biznes strategiyasining ma'lum bir turiga (biznes strategiyasi) qaratilgan bo'ladi. Tashkilot strategiya va inson resurslarini boshqarish strategiyasi o'rtasidagi bog'liqlik 4.1–jadvalda ko'rsatilgan.

4.1–jadval

Tashkilot strategiya va inson resurslarini boshqarish strategiyasi o'rtasidagi bog'liqlik⁹

<i>Tashkilot strategiyasi turi</i>	<i>Inson resurslarini boshqarish strategiyasi</i>	<i>Inson resurslarini boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari</i>
TADBIRKORLIK STRATEGIYASI Ular moliyaviy tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgan loyihalarni minimal harakatlar bilan qabul qiladilar. Mijozlarning barcha talablarini resurslar bilan qondirish. Asosiy e'tibor tezkor chora–tadbirlarni amalga oshirishga qaratilgan	Mas'uliyatdan qo'rqmaydigan, tavakkal qilishga tayyor, tashabbuskor, novator xodimlarni izlash va jalb qilish. Asosiy xodimlar o'zgarmasligi muhimdir	<i>Kadrlarni tanlash va joylashtirish:</i> tavakkal qila oladigan va boshlagan ishini oxirigacha yetkazadigan odamlarni izlash. <i>Rag'batlantirish:</i> konkurs asosida, xolis, iloji boricha ishchining didini qondiradigan <i>Baholash:</i> natijalar asosida <i>Shaxsiy rivojlanish:</i> norasmiy, murabbiyga yo'naltirilgan <i>Rotatsiyani rejalashtirish:</i> markazda – xodimlarning qiziqishi. Xodimning manfaatlariga mos keladigan

⁹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. с.222-223

DINAMIK O‘SISH STRATEGIYASI Xavf darajasi kamroq. Joriy maqsadlarni doimiy ravishda muvofiqlashtirish va kelajak uchun poydevor yaratish. Tashkilotning siyosati yozma ravishda qayd etiladi, chunki bu tashkilotning keyingi rivojlanishi uchun asos sifatida qat‘iy nazorat qilish uchun ham zarur.	Xodimlar o‘zgaruvchan muhitda moslashuvchan, muammoli yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak	<i>Kadrlarni tanlash va joylashtirish:</i> tavakkal qilishga qodir moslashuvchan va sodiq odamlarni izlash <i>Rag‘batlantirish:</i> adolatli va xolis <i>Baholash:</i> aniq belgilangan mezonlar asosida <i>Shaxsiy rivojlanish:</i> faoliyat darajasi va sohasida sifat jihatidan o‘rishiga e‘tibor <i>Rotatsiyani rejalashtirish:</i> bugungi real imkoniyatlar va martaba ko‘tarilishning turli shakllarini hisobga olingan
FOYDA STRATEGIYASI Asosiy e‘tibor hozirgi daromad darajasini saqlab qolishga qaratilgan. Moliyaviy xarajatlarni talab qiladigan sa‘y–harakatlarni kamaytirish, ehtimol hatto ishga olishni ham. Boshqaruv tizimi yaxshi rivojlangan, har xil turdagi qoidalarning keng tizimi	Kadrlar sohasida miqdor va samaradorlik mezonlariga e‘tibor qaratiladi	<i>Xodimlarni tanlash va joylashtirish:</i> juda qat‘iy <i>Rag‘batlantirish:</i> ish staji va xizmatlariga asoslanadi <i>Baholash:</i> tor, natijaga yo‘naltirilgan <i>Shaxsiy rivojlanish:</i> unga yuklangan vazifalar sohasidagi kompetensiyaga e‘tibor, tor sohadagi mutaxassislar
TUGATISH STRATEGIYASI Aktivlarni sotish, zararlarni kelib chiqish imkoniyatlarini yo‘q qilish, kelajakda xodimlarni qisqartirish	Xodimlarga bo‘lgan ehtiyoj qisqa muddatga yo‘naltirilgan	<i>Xodimlarni yollash:</i> qisqartirish tufayli ehtimoli kam <i>Rag‘batlantirish:</i> xizmatlarga asoslangan, qo‘shimcha imtiyozlar yo‘q <i>Baholash:</i> qat‘iy, rasmiy, boshqaruv mezonlariga asoslangan <i>Rivojlanish, o‘qitish:</i> cheklangan, faoliyat ehtiyojiga asoslangan <i>Rotatsiya:</i> talab qilinadigan ko‘nikmalarga ega bo‘lganlar ko‘tarilish imkoniyatiga ega

DOIRAVIY STRATEGIYA (SIKLIK) Asosiysi, korxonani saqlab qolish. Xarajatlarni va xodimlarni qisqartirish bo'yicha chora-tadbirlar omon qolish va barqarorlikka erishish maqsadida amalga oshiriladi. Xodimlarning	Xodimlar o'zgarishlarga moslashuvchan bo'lishi, katta maqsadlarga e'tibor qaratishlari kerak	<i>Xodimlarni yollash:</i> har tomonlama rivojlangan ishchilar talab qilinadi <i>Rag'batlantirish:</i> rag'batlar tizimi <i>O'qitish:</i> katta imkoniyatlar, lekin nomzodlarni mukammal tanlash <i>Rotatsiya:</i> turli shakllari
--	--	---

Strategik, taktik va operativ boshqaruv nuqtai nazaridan inson resurslarini boshqarish strategiyasining ayrim tarkibiy qismlarining vazifalari 4.2–jadvalda keltirilgan.

4.2–jadval

Strategik, taktik va operativ boshqaruv kontekstida inson resurslarini boshqarish strategiyasining asosiy tarkibiy qismlarining vazifalari¹⁰

Bosh-qaruv davri va turi	<i>Xodimlarni boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlari</i>				
	<i>Xodimlarni tanlash va joylashtirish</i>	<i>Rag'batlantirish (ish haqi va mukofotlar)</i>	<i>Xodimlarni baholash</i>	<i>Xodimlarni rivojlantirish</i>	<i>Karyerani rejalashtirish</i>
<i>Strategik (Uzoq muddatli)</i>	Tashkilot tomonidan uzoq muddatga talab qilinadigan xodimlarning xususiyatlarini aniqlash. Ichki va tashqi muhitdagi o'zgarishlarni bashorat qilish	Kutilayotgan tashqi sharoitlarni hisobga olgan holda, ko'rib chiqilayotgan davrda ishchi kuchiga qanday haq to'lanishini aniqlash. Ushbu qarorlarni uzoq muddatli biznes strategiyangiz imkoniyatlari bilan bog'lash	Uzoq muddatda nimani baholash kerakligini aniqlash. Kelajakni baholashning turli usullaridan foydalanish. O'zingizning salohiyatingiz va uning dinamikasiga	Mavjud xodimlarning kelajakda zarur bo'lgan yangi sharoitlarda qobiliyatini baholash. Tashkilotdagi o'zgarishlarni bashorat qilish tizimini yaratish	Moslashuvchanlik va barqarorlikning kombinatsiyasini ta'minlaydigan uzoq muddatli tizimni yaratish. Umumiy biznes strategiyasi bilan bog'lash

¹⁰ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. с.225

Taktik (oʻrta muddatli)	Kadrlarni tanlash mezonlarini belgilash. Mehnat bozoridagi harakatlar rejasini ishlab chiqish	Ish haqi tizimini rivojlantirishning besh yillik rejasini ishlab chiqish. Imtiyozlar va bonuslar tizimini yaratish masalalarini ishlab chiqish	Hozirgi sharoitda va kelajakda rivojlanishining baholashning ishonchli tizimni yaratish	Xodimlarni rivojlantirishni boshqarishning umumiy dasturini ishlab chiqish. Xodimlarning oʻz-oʻzini rivojlantirishni ragʻbatlantirish choralarini ishlab chiqish. Tashkiliy rivojlanish masalalarini ishlab chiqish	Xodimlarning karyera bosqichlarini aniqlash. Xodimlarning shaxsiy intilishlarini tashkilot maqsadlari bilan bogʻlash
Operativ (qisqa muddatli)	Shtat jadvalini ishlab chiqish. Ishga qabul qilish rejasini ishlab chiqish. Ishchilar harakati sxemasini	Ish haqi tizimini ishlab chiqish. Mukofotlash tizimini ishlab chiqish	Yillik xodimlarni baholash tizimini yaratish. Kundalik nazorat tizimini yaratish	Xodimlarning malakasini oshirish tizimini ishlab chiqish	Ish joylari uchun mos xodimlarni tanlashni taʼminlash. Yaqin oradagi xodimlarning rotatsiyasini rejalashtirish

Strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni uzluksiz boʻlib, bu uzoq, oʻrta va qisqa muddatda strategik muammolarni hal qilish oʻrtasidagi munosabatlarda namoyon boʻladi, yaʼni, strategik, taktik va operativ boshqaruv nuqtai nazaridan ularning yechimlari paydo boʻladi. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ana shunday konkretlashtirish va uni strategik maqsadlarga va individual harakatlarga yetkazish strategik rejada oʻz ifodasini topgan. **Strategik reja** – strategiyani amalga oshirish boʻyicha aniq vazifalar va tadbirlarni, ularni amalga oshirish muddatlarini va har bir topshiriq boʻyicha masʼul ijrochilarni, zarur resurslar (moliyaviy, moddiy, axborot va boshqalar) miqdorini oʻz ichiga olgan hujjat.

Xodimlar sohasidagi strategiya quyidagilarga hissa qoʻshishi kerak:

- tashkilotning (kadrlar sohasida) raqobatchilarga qarshi kurashdagi imkoniyatlarini kuchaytirishi,

- tashqi muhitda kuchli tomonlaridan samarali foydalanish qobiliyatini mustahkamlashi;
- mehnat salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, malakali kadrlarni shakllantirish uchun shart–sharoitlar yaratish orqali tashkilotning raqobatdosh ustunliklarini kengaytirishi;
- tashkilot maqsadlariga ham, xodimlarning shaxsiy maqsadlariga ham erishish uchun xodimlarning ijodiy, innovatsion rivojlanishga bo‘lgan qobiliyatlarini to‘liq ochib berishi.

4.3. Inson resurslarini boshqarish strategiyasini shakllantirish jarayoni

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi *tashqi va ichki muhit omillarini* chuqur tizimli tahlil qilish asosida ishlab chiqiladi, buning natijasida tashkilot strategiyasiga muvofiq xodimlarni va umuman tashkilotni rivojlantirishning yaxlit konsepsiyasi taqdim etiladi.

Tashqi muhit makro muhitni va tashkilotning bevosita muhitini o‘z ichiga oladi. Bu muhit inson resurslarini boshqarish tizimi bilan yo‘naltirilgan ta‘sir va aloqalarga ega.

Xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish uchun tashqi va ichki muhitni tahlil qilish omillari 4.3–jadvalda keltirilgan.

SWOT usulidan foydalangan holda tashqi va ichki muhitni tahlil qilish natijasida tashkilotning inson resurslarini boshqarish sohasidagi kuchli va zaif tomonlari, shuningdek, mavjud imkoniyatlar va tahdidlar aniqlanadi.

Kuchli va zaif tomonlarni aniqlash tashkilotning o‘zini o‘zi baholashiga va o‘zini mehnat bozoridagi asosiy raqobatchilar bilan solishtirishga imkon beradi. Baholash individual ko‘rsatkichlar va xodimlarni boshqarish funksiyalari bo‘yicha raqobatbardosh profil yordamida amalga oshirilishi mumkin. Alohida ko‘rsatkichlarni baholash qiyosiy tahlil usuli bilan, boshqaruv funksiyalari esa ekspert usuli bilan amalga oshiriladi. Tashkilotning xodimlar sohasidagi kuchli va zaif tomonlari *tahdid va imkoniyatlar* bilan bir xil darajada tashkilotning muvaffaqiyatli mavjudligi uchun sharoitlarni belgilaydi. Shu sababli, inson resurslarini strategik boshqarish doirasida, ichki muhitni tahlil qilishda, inson resurslarini boshqarishning alohida yo‘nalishlarining va umuman inson resurslarini

boshqarish tizimining qanday kuchli va zaif tomonlari borligini aniqlash muhimdir.

4.3–jadval

Xodimlarni boshqarish strategiyalarini ishlab chiqishga taʼsir etuvchi tashqi va ichki muhit omillari

<i>Muhit</i>	<i>Omillar</i>
<i>Tashqi muhit: makro muhit</i>	• xalqaro omillar • siyosiy omillar • iqtisodiy omillar • ijtimoiy demografik omillar • huquqiy omillar • tabiiy va iqlim omillari • ilmiy–texnik omillar • madaniy omillar
<i>Tashqi muhit: mikro muhit</i>	• mahalliy mehnat bozori • raqobatchilarning kadrlar siyosati • bozor infrastrukturasini • tashqi muhit monitoringi • sogʻliqni saqlash • ilm va taʼlim • madaniyat • savdo • umumiy ovqatlanish • transport va aloqa • tabiiy va qishloq xoʻjaligi • qurilish, uy–joy va kommunal xoʻjaligi • maishiy taʼminot
<i>Ichki muhit</i>	• boshqaruv tamoyillari, usullari va uslublari • tashkilotning kadrlar salohiyati • personal strukturasi • kadrlar qoʻnimsizligi • xodimlar rotatsiyasi darajasi • personal bilim va koʻnikmalari strukturasi • mehnat unumdorligi • ijtimoiy himoya choralari • tashkilot moliyasi • ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish darajasi • tashkiliy madaniyat va boshqalar

Tashkilotning xodimlar sohasidagi zaif va kuchli tomonlari, shuningdek tahdidlar va imkoniyatlarning aniq ro'yxatini tuzgandan so'ng, ular o'rtasida aloqalarni o'rnatish bosqichi boshlanadi. Bu aloqalarni o'rnatish uchun Tompson va Striklend tomonidan taklif qilingan SWOT matritsasi tuziladi (4.3–rasm).

	Imkoniyatlar	Tahdidlar
Kuchli tomonlar	2 maydon	1 maydon
Zaif tomonlar	3 maydon	4 maydon

4.3–rasm. Kadrlar sohasidagi kuchli va zaif tomonlarni, imkoniyatlar va tahdidlarni tahlil qilish uchun ishlatilgan Tompson – Striklend matritsasi

Chap tomonda ikkita blok ajratilgan: kuchli va zaif tomonlari, ularga dastlabki tahlil davomida aniqlangan tashkilotning inson resurslarini boshqarishning barcha tomonlari keltiriladi. Matritsaning yuqori qismida ma'lum bir tashkilot uchun muhim bo'lgan xodimlarni boshqarish sohasidagi imkoniyatlar va tahdidlarni o'z ichiga olgan ikkita blok ham keltiriladi. Ushbu bloklarning kesishmasida to'rtta maydon hosil bo'ladi:

- 1 maydon – kuchli tomonlar va tahdidlar;
- 2 maydon – kuchli tomonlar va imkoniyatlar;
- 3 maydon – zaif tomonlar va imkoniyatlar;
- 4 maydon – zaif tomonlar va tahdidlar.

Inson resurslarini boshqarish bo'yicha mutaxassisning vazifasi barcha mumkin bo'lgan juft kombinatsiyalarni ko'rib chiqish, ular ichidan inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda e'tiborga olinishi kerak bo'lgan tomonlarni ajratish zarur.

Xususan, 2 maydondan tanlangan juftliklar uchun tashqi muhitda mavjud imkoniyatlardan foydalanish uchun tashkilotning inson resurslarini boshqarishning kuchli tomonlaridan foydalanish strategiyasi ishlab chiqilishi kerak. 1 maydondagi juftliklar uchun strategiya tashqi muhitdan tahdidlarni bartaraf etish uchun tashkilot xodimlarining kuchli tomonlaridan foydalanishni o'z ichiga olishi kerak. 3 maydonda juftliklar uchun kadrlar sohasidagi strategiya shunday tuzilishi kerakki, ular tashqi muhitda paydo bo'lgan imkoniyatlar tufayli kadrlar sohasidagi zaif tomonlarni engishga

harakat qilishlari kerak. 4 maydondagi juftliklar uchun inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotga kadrlar sohasidagi zaif tomonlardan xalos bo'lishga va tashqi muhitdan kelayotgan tahdidning oldini olishga harakat qiladigan bo'lishi kerak.

Shunday qilib, agar tashkilot xodimlari yuqori malaka darajasi va innovatsion salohiyat bilan ajralib tursa, shu bilan birga, tuman yoki shahar miqyosida ijtimoiy ta'minot tizimi yomonlashayotgan bo'lsa (1 maydon), mutaxassislarning boshqa tuman va viloyatlarga chiqib ketishini oldini olish, xodimlar soni va salohiyatini saqlab qolish uchun inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotning ijtimoiy infratuzilmasini saqlash va rivojlantirish, ijtimoiy yordam va qo'llab-quvvatlash turlarini kuchaytirish va kengaytirish bo'yicha chora-tadbirlar ko'rishga qaratilgan qo'shimcha moliyaviy va boshqa manbalar topishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak.

Agar tashkilot xodimlarini rivojlantirish va o'qitishga qaratilgan tadbirlarni yetarli darajada moliyalashtirmasa, lekin qulay joylashuvga ega bo'lsa va shuning uchun bo'sh lavozimlarga ko'proq nomzodlarni jalb qilish va ulardan eng yaxshisini tanlash imkoniyati mavjud bo'lsa (3 maydon), u xolda nomzodlar ichidan malakali kadrlarni jalb qilish va ushlab qolish maqsadida kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish bo'yicha boshqa chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun korxona rahbarlari inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda qo'shimcha mablag' ajratishni nazarda tutish kerak.

Xodimlar sohasidagi kuchli, zaif tomonlar, imkoniyatlar va tahdidlarning xususiyatlari har bir tashkilotning vaziyatiga qarab individual bo'ladi. Shuning uchun, inson resurslarini boshqarish strategiyasini tanlashda, SWOT matritsasidan foydalangan holda barcha mumkin bo'lgan juftlik kombinatsiyalarini ko'rib chiqish, eng maqbul bo'lganlarni ajratib ko'rsatish va strategiyani ishlab chiqishda hisobga olinishi kerak.

Shunday qilib, inson resurslarini boshqarish strategiyasi tashkilotning inson resurslarini boshqarishning turli yo'nalishlarini qamrab olishi mumkin:

- xodimlar tarkibini takomillashtirish (yoshi, toifasi, kasbi, malakasi va boshqalar bo'yicha);
- xodimlar sonini uning dinamikasini hisobga olgan holda optimallashtirish;

- xodimlarga sarflanadigan harajatlar, shu jumladan ish haqi, mehnatga haq to‘lash, o‘qitish xarajatlari va boshqa pul xarajatlari samaradorligini oshirish;

- xodimlarni rivojlantirish (moslashish – o‘qitish, martaba ko‘tarilishi);

- ijtimoiy himoya choralari, kafolatlar, ijtimoiy ta‘minot (pensiya, tibbiy, ijtimoiy sug‘urta, ijtimoiy kompensatsiya, ijtimoiy–madaniy va maishiy ta‘minot va boshqalar);

- tashkiliy madaniyatni rivojlantirish (me‘yorlar, an‘analar, jamoada o‘zini tutish qoidalari va boshqalar);

- tashkilotning inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish (funktsiyalarning tarkibi va mazmuni, tashkiliy tuzilma, xodimlar va axborot ta‘minoti va boshqalar) va boshqalar.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqishda tashkilotning tashqi va ichki muhitini, ularning o‘zgarishiga ta‘sir qiluvchi omillarning tahlilini hisobga olgan holda yuqorida keltirilgan barcha yo‘nalishlarda erishilgan, shakllangan darajani hisobga olish kerak. Shuningdek butun tashkilotning strategiyasini hisobga olgan holda, IRB strategiyasining shunday darajasini belgilash kerakki, unga erishish tashkilot strategiyasini amalga oshirishga imkon berishi zarur.

Shu bilan birga, inson resurslarini boshqarishning zarur strategiyasini ishlab chiqish vazifasi moliyaviy, moddiy, intellektual resurslarning yetishmasligi, rahbarlar va mutaxassislarning kasbiy mahorati darajasi tufayli qiyinchilik tug‘dirishi mumkin. Damak, inson resurslarini boshqarish strategiyasining kerakli yo‘nalishlarini va tarkibiy qismlarini tanlashda ustuvorlikka ahamiyat berish kerak bo‘ladi. Shuning uchun strategiyani tanlash mezonlari sifatida uni amalga oshirish uchun ajratilgan resurslar hajmi, vaqt cheklovlari, yetarli darajadagi professional va malakali xodimlarning mavjudligi va boshqalar bo‘lishi mumkin. Umuman olganda, strategiyani tanlash korxonaning kuchli tomonlariga va raqobat muhitida imkoniyatlarini oshiradigan xodimlar sohasida ishlab chiqilgan chora–tadbirlariga asoslanadi.

Amaliy mashg'ulot

Mercia Systems nozik muhandislik biznesi bilan shug'ullanadi, jumladan, birinchi navbatda mudofaa maqsadlari uchun maxsus mexanik qurilmalarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish asosiy faoliyatidir.

Kompaniyaga ikkita asosiy omil ta'sir ko'rsatdi: birinchidan, mudofaa sanoatining qisqarishi va ikkinchidan, davlat siyosatining xarajatlarni qo'shib shartnoma tuzishdan raqobatbardosh savdoga o'zgarishi. Bu kompaniyani mutlaqo yangi biznes strategiyasini ishlab chiqishga va keng qamrovli reinjiniring jarayonini amalga oshirishga majbur qildi.

Muvaffaqiyatning muhim omillari

Boshqaruv direktori aktsiyadorlarga bergan hisobotida aniq ta'kidladi:

Bizni harakatga keltiruvchi omil – bu texnologiya nou-xau. Bu shuni anglatadiki, biz mahsulotlarni emas, balki yechimlarni taklif qilamiz. Bu, albatta, biz sotishimiz kerak bo'lgan narsa va bu odamlarning kuchiga bog'liq. Biz nima bo'lishni xohlayotganimizni tasavvur qilamiz va qolgan raqobatchilarga qaraganda tezroq oldinga siljiymiz. CIM (kompyuter integratsiyalashgan ishlab chiqarish) uning markazida. Biz MRPII (ishlab chiqarish talablarini rejalashtirish) bilan shug'ullandik va bu bizning raqobatchilarimizga qaraganda tezroq ekanligimizni va ularga qaraganda o'z vaqtida yetkazib berishimizni anglatadi.

Operatsion direktor bu bayonotni qo'llab-quvvatlab, quyidagilarni izohladi:

Bozorda biz mashinasozlik sohasida maxsus tajribaga ega yuqori texnologiyali kompaniya sifatida ajralib turamiz. Biz texnik yechimlarimizning mukammalligi va mahsulotlarimiz sifati bilan tanilganmiz. Ilgari biz yuqori texnologiyali mahsulotlar uchun yuqori narx so'raganimiz uchun tanqid qilinganmiz. Biz hozir ko'rib chiqayotgan xabarning bir qismi shundaki, biz pul uchun qadr-qimmatiga qarshi kurashishimiz mumkin... Odamlar biz bilan ishlashni yaxshi ko'radilar, chunki ular o'zlarining savollariga, jumladan, "bilmayapmizmi" degan to'g'ridan-to'g'ri javob olishadi. Shunday qilib, bizning asosiy vakolatlarimiz yuqori texnik sifat va mijozlar bilan yaxshi munosabatlar o'rnatish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarga ega odamlardir.

Biznes strategiyasi

Biznes strategiyasi boshqaruvchi direktor boshchiligidagi biznes strategiyasi guruhi tomonidan markazlashtirilgan tarzda rag'batlantiriladi va ko'rib chiqiladi, uning a'zolari operatsiyalar, tadqiqot va ishlanmalar, marketing, moliya va kadrlar bo'limi direktorlaridan iborat. Biznes bir necha sektorlarga bo'lingan (Birmingemda uchta) va har bir sektor o'z biznes rejasini strategiya guruhiga taqdim etadi. Bu ularning biznes sektorining keng maqsadlarini tavsiflovchi, unga ta'sir ko'rsatadigan asosiy raqobat omillarini muhokama qiladigan va qisqa va o'rta muddatli aniq maqsadlarni belgilaydigan, keyinchalik operatsion rejaga aylantiriladigan oddiy uch sahifali xulosa. Rejalar 10 yillik ufqqa qaraydi, ammo amaliy maqsadlar uchun uch yillik byudjet mavjud. Bu shuni anglatadiki, bevosita byudjetni ko'rib chiqishdan tashqari ikkita asosiy savol beriladi: "Siz uch yildan keyin qayerda bo'lasiz?" Endi yaxshilanish uchun nima qilyapsan? Va bu, operatsion direktor aytganidek, "juda talabchan intizom".

Biznes strategiyasini ishlab chiqish juda jamoaviy harakatdir. Boshqaruvchi direktor aytganidek:

Men barcha yuqori darajadagi rahbarlarga, shu jumladan HR va moliya direktorlariga aytamanki, ular birinchi navbatda direktorlar va barcha strategik rejalashtirishga hissa qo'shishi kerak.

HR strategiyalari

Kadrlar strategiyasini shakllantirishga umumiy yondashuv boshqaruvchi direktor tomonidan quyidagicha umumlashtirildi:

Biz qilishimiz kerak bo'lgan asosiy narsa – bu ko'rish va strategiyaga erishish uchun kompaniya ichida to'g'ri asosiy texnologiyalar va to'g'ri vakolatlarga ega bo'lishimizdir.

Operatsion direktori shunday izoh berdi:

Kengashda doimiy ravishda ko'rib chiqiladigan narsalardan biri bu inson resurslari strategiyasidir. Biz texnologiya kompaniyasi sifatida bizga kerak bo'lgan tashkilot turi haqida uzoq muddatli nuqtai nazarga egamiz va u yerga qanday borishimiz haqida evolyutsion rejalarimiz bor. Dastlabki bosqichlarda bizda juda kuchli funksional tashkilot bor edi; Bizning evolyutsiya jarayoni endi muammoni hal qilish bo'yicha guruhlarini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi, ular birinchi marta uni to'g'ri bajarishga undash uchun yuqori standartlarda tashkil etilgan. Ishlab chiqarishda bizda guruh rahbari va avvalgidan ancha tekisroq tuzilmaga ega aralash intizomli

jamoalar mavjud. Bizda ikkita pilot loyiha mavjud bo‘lib, ularda tadqiqot va ishlanma muhandislari umumiy guruh rahbari bilan sexdagi jamoaning bir qismidir. Yakuniy maqsad barcha muhandislik va ishlab chiqarishni shu tarzda tashkil etishdir. Keyingi qadam, biznesni yaratish va sotishni jamoaga olib keladigan mahsulot oilalarini rivojlantirishdir. Shunday qilib, jamoa rahbarlari deyarli bosh menejerga aylanishadi.

Marketing direktori buni tushuntirdi:

Biz o‘zimizni HR strategiyasiga egamiz deb o‘ylamaymiz. Biz buni umumiy biznes strategiyamizning bir jihati sifatida ko‘ramiz. Men biznesda bo‘layotgan narsalarni kuzatganimga ko‘ra, men HR strategiyasi deb atashim mumkin bo‘lgan faoliyat yo‘nalishini ajratish juda qiyin, chunki u sodir bo‘layotgan hamma narsaning ajralmas qismidir. HR strategiyasi samarali umumiy qarashning bir qismidir.

Shuningdek, u samaradorlikni oshirish hamma uchun doimiy ustuvor vazifa ekanligini va ular "biz qilayotgan ishimizda to‘g‘ri ishlash darajasini ta‘minlash va buni moliyaviy va tijorat barqarorligi bilan ta‘minlash uchun ko‘p harakat qilishlarini" ta‘kidladi.

HR direktori biznes strategiyasi muvaffaqiyatga erishish uchun nima qilish kerakligini belgilaydi va HR strategiyasi kompaniya uchun muvaffaqiyatning muhim omillaridan biri eng yaxshi odamlarni jalb qilish va ushlab turish qobiliyati ekanligini yodda tutib, uni to‘ldirishi kerakligini tushuntirdi. HR strategiyasi Mercia Systems kompaniyasining eng yaxshi amaliyot kompaniyasi ekanligini ta‘minlashga yordam berishi kerak. Bu shuni anglatadiki:

HR strategiyasi sanoatdagi eng yaxshi narsaga mos kelishi kerak va bu to‘rt yoki besh xil kompaniyaga tashrif buyurishni, ular nima qilayotganini ko‘rib chiqishni va biridan bir oz, ikkinchisidan biroz olish va strategiyani shakllantirish uchun ularni birlashtirishni anglatishi mumkin.

Vazifa

Ishda keltirilgan ma‘lumotlardan kelib chiqqan holda, biznes strategiyasiga erishishni qo‘llab-quvvatlash uchun siz ishlab chiqadigan HR strategiyasining muhim elementlarini belgilang.

Kalit soʻzlar va atamalar:

- *Inson resurslarini boshqarish strategiyasi*
- *Tashkilot strategiyasi*
- *SWOT tahlil usuli*

Nazorat savollari

1. *Inson resurslarini boshqarish strategiyasining asosiy xususiyatlari nimada?*
2. *Inson resurslarini boshqarish strategiyasining tarkibiy qismlarini keltiring.*
3. *Strategik rejaning maqsadi nima?*
4. *Inson resurslarini boshqarish strategiyasini ishlab chiqish uchun zarur boʻlgan tashqi va ichki muhit omillarining tahlili nimani koʻrsatadi?*
5. *Inson resurslarini boshqarish strategiyasini tanlash mezonlari qanday?*
6. *Inson resurslarini boshqarish strategiyasini amalga oshirish jarayonida qanday maqsad va vazifalarga erishish kerak?*

5–BOB. INSON RESURLARINI REJALASHTIRISH

5.1. Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati

Inson resurslarini rejalashtirish – bu tashkilotlarning mavjud inson resurslarini baholash, kelajakdagi ehtiyojlarni prognoz qilish, kamchiliklarni aniqlash va ularni toʻldirish rejasini ishlab chiqish jarayonidir.

Inson resurslarini rejalashtirish – bu tashkilotning eng qimmatli aktivi – sifatli xodimlardan optimal foydalanishga erishish uchun tizimli rejalashtirishning uzluksiz jarayonidir. IRni rejalashtirish xodimlar va ish oʻrinlari oʻrtasida eng yaxshi muvofiqlikni taʼminlaydi, shu bilan birga ishchi kuchi yetishmasligi yoki ortiqcha boʻlishiga yoʻl qoʻymaydi.

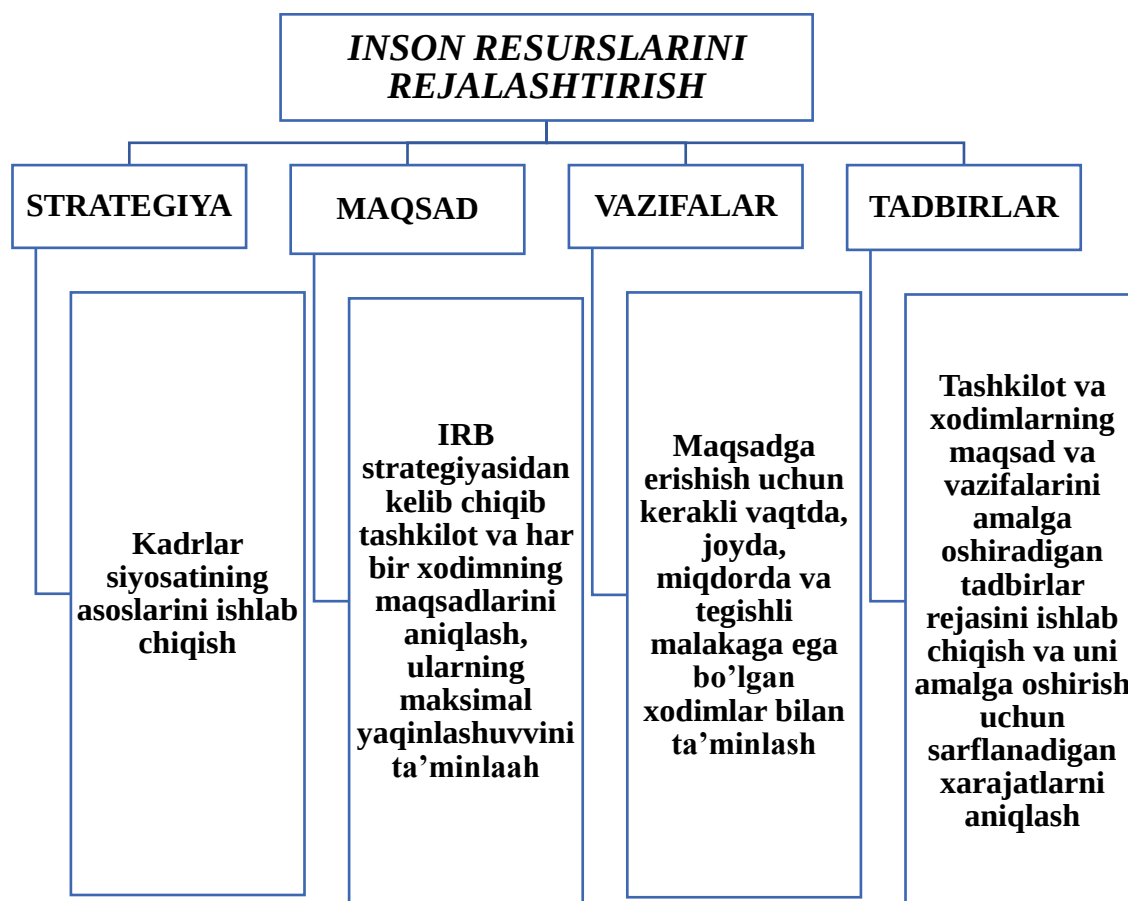
Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati odamlarni qobiliyatlari, moyilliklari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq kerakli vaqtda va kerakli miqdorda ish bilan taʼminlashdan iborat. Ish oʻrinlari unumdorlik va ragʻbatlantirish nuqtai nazaridan ishchilarga oʻz qobiliyatlarini optimal tarzda rivojlantirish, mehnat samaradorligini oshirish, insonga munosib mehnat sharoitlarini yaratish va bandlik talablarini qondirish imkoniyatini berishi kerak.

Inson resurslarini rejalashtirish kompaniyalarga malakali xodimlarning barqaror taʼminotini saqlab qolish uchun oldindan rejalashtirish imkonini beradi.

Inson resurslarini rejalashtirish ham tashkilot manfaati, ham uning xodimlari manfaatlarini koʻzlab amalga oshiriladi. Tashkilot uchun ishlab chiqarish muammolarini hal qilish va oʻz maqsadlariga erishish uchun zarur boʻlgan kerakli vaqtda, toʻgʻri joyda, kerakli miqdorda va tegishli malakaga ega boʻlgan xodimlarga ega boʻlishi muhimdir. Inson resurslarini rejalashtirish yuqori samaradorlik va ishdan qoniqishni ragʻbatlantirish uchun sharoit yaratishi kerak. Odamlarni, birinchi navbatda, ularning qobiliyatini rivojlantirish uchun sharoitlar yaratilgan, yuqori va doimiy daromadlari kafolatlangan ish oʻrinlari jalb qiladi. Inson resurslarini rejalashtirishning vazifalaridan biri tashkilotning barcha xodimlarining manfaatlarini hisobga olishdir. Shuni esda tutish kerakki, inson resurslarini rejalashtirish faqat tashkilotning umumiy rejalashtirish jarayoniga integratsiyalashganda samarali boʻladi. IRni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- Qancha ishchi, qanday malaka, qachon va qayerda kerak bo‘ladi?
- Qanday qilib kerali xodimlarni ishga jalb qilish va ortiqcha xodimlarni ijtimoiy zarar yetkazmasdan qisqartirish mumkin?
- Qanday qilib xodimlardan qobiliyatlariga ko‘ra samarali foydalanish kerak?
- Yangi, yuqori malaka talab qiladigan ishlarni bajarish va ularning bilimlarini ishlab chiqarish talablariga muvofiq saqlab turish uchun kadrlar rivojlanishini qanday ta‘minlash kerak?
- Rejalashtirilgan kadrlar bo‘yicha chopa–tadbirlar qanday xarajatlarni talab qiladi?

Inson resurslarini rejalashtirishning maqsad va vazifalari 5.1–rasmda ko‘rsatilgan sxema shaklida keltirilishi mumkin.



5.1–rasm. *Inson resurslarini rejalashtirishning maqsad va vazifalari*

Inson resurslarini rejalashtirish kadrlar siyosati tasdiqlangandan keyin emas, balki u bilan bir vaqtda boshlanadi. Inson resurslarini boshqarish turli

funksiyalar majmuasini qamrab olganligi sababli, inson resurslarini rejalashtirish jarayoni bir qator alohida muammolarga bo‘linadi.

Ish beruvchilar va oluvchilar uchun, tashkilotning potensial xodimlari uchun, davlat va hududiy mehnat va bandlik organlari uchun tizimli va iloji bo‘lsa boshqaruvning barcha funksiyalarini qamrab oladigan kompleks rejalashtirishni yaratish katta ahamiyatga ega. Bu kelajakda noto‘g‘ri qarorlar qabul qilishni kamaytiradi, chunki yuqori darajada rejalashtirish qaror sifatini sezilarli darajada oshiradi. Shu bilan birga, kadrlar sohasida noto‘g‘ri qarorlar qabul qilish ehtimoli juda yuqori va ularning iqtisodiy va ijtimoiy maqsadlarga ta‘siri juda katta bo‘lishi mumkin. Shu nuqtai nazardan, inson resurslarini rejalashtirishga ish beruvchi va tashkilot xodimlarining maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur shart–sharoitlarni yaratish vazifasi yuklangan.

Inson resurslarini rejalashtirish uzoq muddatli, o‘rta muddatli va qisqa muddatli rejalashtirishga bo‘linishdan tashqari, rejalashtirishning strategik, taktik va operativ bo‘linishi muhim ahamiyatga ega. Ushbu rejalashtirish turlarining har biri inson resurslarini boshqarish tizimining quyi tizimlari funksiyalari uchun o‘z maqsadlari, chora–tadbirlari va potensialiga ega.

5.2. Rejalashtirishning mazmuni va darajalari

Maqsadlar, ya‘ni tashkilot va uning xodimlarining maqsadlari tizimli ravishda **rejalashtirilgan** bo‘lishi kerak. Maqsadlarni rejalashtirishda huquqiy me‘yorlarni, shuningdek, tashkilotning kadrlar siyosati tamoyillarini hisobga olish kerak. Kadrlar sohasida maqsadlarni shakllantirish muzokaralar orqali amalga oshiriladi. Unda turli xil vakolatlarga ega bo‘lgan barcha manfaatdor tomonlar ishtirok etadi. Maqsadni belgilash jarayoni tizimli ketma–ketlik bilan amalga oshirilgandagina rejalashtirilgan jarayonga aylanadi.

Maqsadlarni rejalashtirish jarayonining bosqichlari quyidagilardan iborat:

- maqsadlarni izlash,
- maqsadlarni tahlil qilish va ularni tartiblash,
- amalga oshirish imkoniyatlarini baholash,
- maqsadlarni tanlash,

- maqsadlarni amalga oshirish,
- maqsadlarni nazorat qilish.

Strategik rejalashtirish bosqichida umumiy maqsadlar rejalashtiriladi, keyinchalik ular taktik va tezkor rejalashtirishda konkretlashtiriladi.

Faoliyatni rejalashtirish kadrlar sohasidagi funksiyalarini amalga oshirishda qo'llanilishi kerak bo'lgan dasturlarni ishlab chiqishni qamrab oladi. Funktsional quyi tizimlar uchun kompleks kadrlar bo'yicha chora-tadbirlarini rejalashtirish uchun xodimlarni boshqarish sohasidagi ishlab chiqarish maqsadlari tizimining dastlabki tahlili amalga oshiriladi.

Salohiyatni rejalashtirish raqobatchilar bilan raqobatda ustunlikka erishish uchun xodimlarning potensialini aniqlashga qaratilgan rejalashtirishni anglatadi. Kadrlar salohiyatini aniqlash uchun tahlil o'tkaziladi, bu kelajakda kadrlar salohiyatidan foydalanish darajasini, shuningdek uni saqlash va rivojlantirishni (ayniqsa strategik) belgilaydi.

Inson resurslari salohiyatini rejalashtirish kadrlar va rag'batlantirish tizimlarining strategik rivojlanishini, xodimlarning boshqaruvda ishtirokini kuchaytirishni, guruh va individual javobgarlikni oshirish maqsadida boshqaruvda xodimlar mehnatini tizimlashtirishni, tashkilot faoliyatini ta'minlash uchun yetarli darajadagi kadrlar salohiyatini yaratishning konseptual asosi sifatida xodimlarni maqsadli tanlashni o'z ichiga oladi. Kadrlar salohiyatini rejalashtirish kelajakdagi vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan bilim, qobiliyat va xatti-harakatlarni o'z ichiga oladi va bu tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Strategik rejalashtirish muammoga yo'naltirilgan, uzoq muddatli rejalashtirishni (uch yildan o'n yilgacha bo'lgan muddatga) o'z ichiga oladi. Strategik rejalashtirish birinchi navbatda muayyan muammolarga qaratilgan bo'ladi. U ko'p jihatdan tashqi omillarga (masalan, iqtisodiy, texnologik, ijtimoiy rivojlanishga) bog'liq. Strategik rejalashtirishning muhim vazifalari asosiy rivojlanish tendensiyalarini o'z vaqtida aniqlash, ularni sifatli baholash hisoblanadi. Shu bilan birga, tashkilotning texnik siyosati va uzoq muddatli ishlab chiqarish dasturi haqidagi ma'lumotlar ham strategik rejalashtirishga kiritilishi kerak.

Strategik kadrlarni rejalashtirish tashkilotni strategik rejalashtirishning ajralmas qismi bo'lib, u kadrlarni rejalashtirishga ta'sir qiluvchi tashkilotning boshqa rejalariga qaraganda batafsilroq bo'lishi mumkin.

Strategik rejalashtirish qarorlari asosiy boshqaruv qarorlari hisoblanadi va taktik rejalashtirish uchun asos bo'ladi.

Taktik rejalashtirish muayyan xodimlarni boshqarish muammolariga yo'naltirilgan, o'rta muddatli rejalashtirishni (bir yildan uch yilgacha bo'lgan muddatga) o'z ichiga oladi. U strategik kadrlarni rejalashtirishda belgilangan maqsadlarga qat'iy amal qilishi kerak. Inson resurslari dasturlari ko'pincha tashkilotning kadrlar siyosatiga muvofiq tashkilotning o'rta bo'g'ini, masalan, kadrlar bo'limi boshlig'i tomonidan tuziladi va amalga oshiriladi. Taktik rejalarda kadrlar bo'yicha chora-tadbirlar strategik rejalarga nisbatan batafsil qayd etiladi. Taktik xodimlarni rejalashtirishni strategik xodimlarni rejalashtirish va operativ rejalashtirish o'rtasidagi o'ziga xos ko'prik sifatida ko'rib chiqish mumkin.

Operativ xodimlarni rejalashtirish qisqa muddatli (bir yilgacha) individual operativ maqsadlarga erishishga qaratilgan rejalashtirish. Operativ reja aniq belgilangan maqsadlar va ushbu maqsadlarga erishishga qaratilgan aniq tadbirlarni, shuningdek, ularning turi, miqdori va vaqtini ko'rsatgan holda ajratilgan moddiy resurslarni o'z ichiga oladi. Operativ rejalar global strategik rejalarga qaraganda batafsil ishlab chiqilgan bo'ladi va yaxshiroq nazorat qilinadi. Ularni faqat aniq ma'lumotlar asosida tuzish mumkin. Ko'p hollarda bu ma'lumotlarni umumlashtirish qiyinroq.

Qisqa, o'rta va uzoq muddatli rejalar har safar yangi ma'lumotlarni hisobga olgan holda korrektirovka qilinishi kerak. Bu muqobil vaziyatlarga moslashish qobiliyati **rejalashtirishning moslashuvchanligi** yoki **egiluvchanligi** deb ataladi. Bu rejalashtirish sifati uchun muhim mezondir.

Har qanday rejalashtirishning birinchi muammosi axborotlardagi uzilishlar va vaziyatdagi noaniqliklarning mavjudligi. Rejalashtirish prognozlash bilan bog'liq bo'lib, u ma'lum bir sharoitda kelajakda sodir bo'lishini ishonchli tarzda bashorat qiladi, rejalashtirish esa kelajakda aniq natijalarga erishish uchun qanday harakat qilishni belgilaydi. Prognozlar ko'pincha rejalashtirish uchun asos bo'ladi.

Ikkinchi muammo, ko'pgina reja ko'rsatkichlarini miqdoriy baholash qiyin (yoki umuman qilib bo'lmaydi) va shu sababli eng muhim omillarning o'zgarishi natijasidagi yuzaga kelidigan oqibatlar shaxsiy rejalarda aniq hisobga olinmaydi.

Uchinchi muammo, aloxida rejalarni muvofiqlashtirishning murakkabligida.

Amalda individual rejalarni muvofiqlashtirish umumiy ishlab chiqarishni rejalashtirish doirasida ketma–ket sodir bo‘ladi. Qisqa muddatda barcha rejalar ishlab chiqarishning eng zaif bo‘g‘ini bilan muvofiqlashtirilishi kerak. Buning asosida birin–ketin barcha rejalashtirish sohalari zaif bo‘g‘ini imkoniyatlariga moslashtiriladi. Shu bilan birga, uzoq muddatli rejalashtirish bu zaif bo‘g‘inni bartaraf etishga intilishi kerak. Rejalarni muvozanatlashda amalda reja sohalarini to‘liq integratsiya qilish deyarli mumkin emas. Aksincha, qisman integratsiya ustunlik qiladi, bunda, masalan, xodimlarni rejalashtirish ishlab chiqarish va sotishni rejalashtirish bilan muvofiqlashtiriladi. Amalda xodimlarni rejalashtirish barcha funksiyalar uchun emas, balki alohida funksiyalar (quyi tizimlar) uchun amalga oshiriladi.

Xodimlarni rejalashtirishni amalga oshirishda juda ko‘p ma‘lumotlarni to‘plash, uzatish, kompyuterga kiritish, qayta ishlash va baholash kerak. Bu vazifani ko‘pincha faqat kadrlar bo‘yicha axborot tizimi yordamida hal qilish mumkin. Xodimlar bilan bog‘liq ma‘lumotlardan foydalanish ma‘lumotlar xavfsizligi va himoyasi masalasini, ya‘ni xodimlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlardan foydalanishda suiste‘mollikdan himoya qilish masalasini ko‘taradi. " *Ma‘lumotlarni himoya qilish*" tushunchasi xodimlar to‘g‘risidagi qanday ma‘lumotlar va kimdan himoya qilinishi kerakligini, shuningdek, ushbu ma‘lumotlarni qanday himoya qilish kerakligini anglatadi. Xodimlarni rejalashtirish nafaqat ish joylari va xodimlar to‘g‘risidagi ma‘lumotlarga tayanadi, balki umumiy iqtisodiy ma‘lumotlar bilan ham bog‘liqdir.

5.3. Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasi

Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasi – bu tashkilot va har bir xodimning aniq maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan va tashkilotdagi xodimlar bilan ishlashning barcha turlarini rejalashtirishni o‘z ichiga olgan o‘zaro bog‘liq bo‘lgan kompleks kadrlar bo‘yicha tadbirlar to‘plami. Operativ reja bir yilga tuziladi. Tashkilotda xodimlar bilan ishlashning operativ rejasining tuzilishi 5.2–rasmda keltirilgan.



5.3–rasm. Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasining tuzilishi¹¹

Operativ rejani ishlab chiqish uchun maxsus tuzilgan anketalar yordamida quyidagi ma'lumotlarni to'plash kerak:

¹¹ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. - с.250.

- doimiy xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar (ismi, otasining ismi, familiyasi, yashash joyi, yoshi, ishga kirgan vaqti va boshqalar);
- kadrlar tarkibi (malakasi, jinsi va yoshi, millati; nogironlar ulushi, ishchilar, xizmatchilar, malakali ishchilar ulushi va boshqalar);
- kadrlar qo'nimsizligi;
- to'xtab qolishlar, kasalliklar tufayli vaqtdagi yo'qotishlar;
- ish kunining davomiyligi (to'liq yoki qisman bandlar, bir, bir necha yoki tungi smenada ishlaydiganlar, ta'tillarning davomiyligi);
- ishchilar va xizmatchilarning ish haqi (uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ustamalar, tarif bo'yicha va tarifdan yuqori haq to'lash);
- davlat tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy xizmatlar.

Anketalar ishlab chiqarish maqsadlari bilan bir qatorda xodimlarni rejalashtirishga ham xizmat qila oladigan tarzda ishlab chiqilishi kerak. Xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar tizimlashtirilishi va diagramma, jadvallar, sxemalar shaklida taqdim etilishi mumkin.

Xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- *sodda* – ma'lumotlar zarur bo'lgan darajadagi axborotlarni o'z ichiga olishi kerak;
- *ko'rgazmali* – zarur ma'lumotlar tezda aniqlash imkonini beradigan tarzda taqdim etilishi kerak. Buning uchun jadvallar, grafiklar, diagrammalardan foydalanishingiz kerak;
- *aniq* – ma'lumotlar noaniq bo'lmasligi kerak, ularni talqin qilishda materialning semantik, sintaktik va mantiqiy aniqligiga rioya qilish kerak;
- *solishtira olish* – ma'lumotlar solishtiriladigan birliklarda berilishi va tashkilot ichida ham, uning tashqarisida ham taqqoslanadigan obyektlarga murojaat qilishi kerak;
- *uzluksizlik* – turli vaqt oralig'ida taqdim etilgan xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlar bir xil hisoblash metodologiyasiga va bir xil taqdimot shakllariga ega bo'lishi kerak;
- *dolzarb* – ma'lumotlar yangi, tezkor va o'z vaqtida, ya'ni kechiktirmasdan taqdim etilishi kerak.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish – bu xodimlarni rejalashtirish jarayonining dastlabki bosqichi bo'lib, mavjud va

rejalashtirilgan ish o‘rinlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlarga, tashkiliy–texnik tadbirlarni o‘tkazish rejasiga, shtat jadvali va bo‘sh lavozimlarni to‘ldirish rejasiga asoslanadi. Har bir alohida holat bo‘yicha kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni aniqlashda tegishli bo‘linmalar rahbarlarining ishtiroki tavsiya etiladi.

Xodimlarni jalb qilish va moslashishini rejalashtirish – ichki va tashqi manbalar orqali tashkilotning kadrlarga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish uchun xodimlarni yollash va qabul qilish bo‘yicha tadbirlarni rejalashtirish. Xodimlarni jalb qilishning ichki manbalari tashkilotda mavjud bo‘lgan xodimlardan yaxshiroq foydalanishga imkon beradi. Xodimlarni jalb qilishning tashqi manbalari bu yangi xodimlarni yollashdir.

Xodimlarni jalb qilishda xodimlar bilan ishlash muammolaridan biri bu mehnatga moslashishni rejalashtirishdir. Xodim va tashkilot o‘rtasidagi o‘zaro munosabati jarayonida ularning o‘zaro moslashuvi sodir bo‘ladi. Xodim yangi kasbiy va ijtimoiy–iqtisodiy mehnat sharoitlariga bosqichma–bosqich kirib boradi

Moslashuvning ikki turi mavjud:

- birlamchi moslashuv, ya‘ni. kasbiy tajribaga ega bo‘lmagan yosh kadrlarni moslashishi;
- ikkilamchi moslashuv, ya‘ni kasbiy tajribaga ega bo‘lgan ishchilarni moslashishi.

Hozirgi sharoitida ikkilamchi moslashuvning roli ortib bormoqdai. Shu bilan birga, bozor sharoitida tashkilot ma‘muriyatining alohida g‘amxo‘rligiga muhtoj bo‘lgan yosh ishchilarning birlamchi moslashuviga e‘tiborni kuchaytirish zarur.

Xodimlarni bo‘shatish yoki qisqartirishni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonida muhim ahamiyatga ega. Ishlab chiqarishni yoki boshqaruvni ratsionalizatsiya qilish hisobiga ortiqcha ishchi kuchi shakllanadi. Xodimlarni bo‘shatishni rejalashtirish malakali kadrlarni tashqi mehnat bozoriga chiqib ketishning oldini olish imkonini beradi. Yaqin vaqtgacha xodimlarni boshqarishning ushbu sohasi mahalliy tashkilotlarda deyarli rivojlanmagan.

Bo‘shatilayotgan xodimlar bilan ishlashda IRB xizmatlarining vazifasi bu jarayonni har tomonlama yumshatishdir. Bu, ayniqsa, ishdan

bo'shatishning ikki turi (nafaqaga chiqish munosabati bilan, ish beruvchining xoxishiga ko'ra) uchun to'g'ri keladi.

Xodimlardan foydalanishni rejalashtirish shtatdagi lavozimlarni to'ldirish rejasini ishlab chiqish orqali amalga oshiriladi. Ish joyini belgilashda xodim malakasini hisobga olish bilan bir qatorda, ishning ruhiy va jismoniy ta'sirini va shaxsning ushbu sohadagi imkoniyatlarini hisobga olish kerak. Xodimlardan foydalanishni rejalashtirishda unga qo'yiladigan talablar kelajakda kasbiy kasalliklarni, erta nogironlikni va ishlab chiqarish jarohatlarining oldini olishga yordam berishi kerak. Insonga munosib ish sharoitlarini ta'minlash kerak. Xodimlardan foydalanishni rejalashtirishda yoshlar, ayollar, keksa ishchilar, jismoniy va aqliy nuqsonlari bo'lgan shaxslarni ish bilan ta'minlashga alohida e'tiborni qaratish zarur. Ushbu toifadagi ishchilarni ularning malakasi va imkoniyatlariga muvofiq ishlatish ayniqsa muhimdir. Buning uchun tashkilotda tegishli ish joylarini zaxiralash kerak.

Tashkilotlarda xodimlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishgatoimiy ehtiyoj mavjud. ***Xodimlarni o'qitishni rejalashtirish*** tashkilot ichida va undan tashqarida o'quv faoliyatini, hamda o'z-o'zini o'qitishni o'z ichiga oladi. Xodimlarni o'qitishni rejalashtirish tashqi mehnat bozorida yuqori malakali kadrlarni qidirmasdan tashkilot xodimlarining resurslaridan foydalanish imkonini beradi. Bundan tashqari, bunday rejalashtirish xodimlarning mobilligi, motivatsiyasi va o'zini o'zi boshqarishi uchun sharoit yaratadi. Bu ishchining bir xil ish joyidagi o'zgaruvchan ishlab chiqarish sharoitlariga moslashish jarayonini tezlashtiradi.

Amalda tashkilot xodimlarini tayyorlashning ikkita shakli ishlab chiqilgan: ish joyida va undan tashqarida. Ish joyida o'qitish arzonroq va tezroq bo'lib, kundalik ish bilan chambarchas bog'liq. U auditoriyalarda o'qishga odatlanmagan ishchilarning o'quv jarayoniga kirishini osonlashtiradi. Ish joyida o'qitishning eng muhim usullari quyidagilardir: vazifalarni murakkablashtirish usuli, ish joyini o'zgartirish (rotatsiya), tajriba orttirish, ishlab chiqarish instpuktaji, xodimlarni yordamchi sifatida ishlatish, mas'uliyat va vazifalarning bir qismini topshirish usuli.

Ish joyidan tashqarida o'qitish samaraliroq, ammo qo'shimcha moliyaviy xarajatlar va xodimni o'z xizmat vazifalaridan chalg'itishi bilan

bog‘liq. Ish joyidan tashqari ta‘limning eng muhim usullari quyidagilardir: ma‘ruzalar o‘qish, ishbilarmonlik o‘yinlarini o‘tkazish, aniq ishlab chiqarish holatlarini tahlil qilish, konferensiya va seminarlar o‘tkazish, tajriba almashish guruhlarini shakllantirish, sifat to‘garaklarini yaratish.

Ishbilarmonlik martabasini, xizmat–kasbiy jihatidan ko‘tarilishni rejalashtirish shundan iboratki, xodim tashkilotga qabul qilingan paytdan boshlab va ishdan bo‘shatish bilan tugagunga qadar, uning tizimli lavozimlar yoki ishlar joylari bo‘yicha gorizonta va vertika ko‘tarilishini tashkil etish zarur. Xodim nafaqat o‘zining qisqa va uzoq muddatli istiqbollari, balki lavozimga ko‘tarilish uchun qanday ko‘rsatkichlarga erishishi kerakligini ham bilishi kerak.

Xodimlarning xavfsizligini va himoyasini rejalashtirish xodimlarning yaxshi psixofizik holatini, shuningdek, tashkilot kasbiy fazilatlarini saqlash uchun amalga oshiriladi. Bu tashkilotdan tegishli rejalashtirish sa‘y–harakatlarini talab qiladi. Tashkilotning imidji va jamoadagi muhit ko‘p jihatdan xodimlarni rejalashtirishning ushbu sohasining muvaffaqiyatiga bog‘liq. Bu xodimlarni munosib insoniy sharoitlarda ishlashini ta‘minlash uchun zarur bo‘lgan ijtimoiy infratuzilma sohasidagi barcha tadbirlarni o‘z ichiga oladi. Bularga ish joylarida xavfsizlik choralari ko‘rish, ovqatlanish, ijtimoiy va gigiyena muassasalarining xizmatlari, ta‘lim muassasalari va boshqalar kiradi.

Xodimlarga sarflanadigan xarajatlarni rejalashtirishda birinchi navbatda quyidagi xarajat moddalarini hisobga olish kerak: asosiy va qo‘shimcha ish haqi, ijtimoiy sug‘urta badallari, xizmat safarlari xarajatlari; kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish xarajatlari; umumiy ovqatlanish, uy–joy kommunal xizmat ko‘rsatish, madaniy va jismoniy tarbiya, sog‘liqni saqlash va dam olish, bolalarni parvarishlash muassasalari bilan ta‘minlash, maxsus kiyimlarni sotib olish uchun qo‘shimcha to‘lovlar bilan bog‘liq xarajatlari. Shuningdek, mehnatni muhofaza qilish va atrof–muhitni muhofaza qilish, yanada qulay mehnat sharoitlarini yaratish (psixofiziologiya va mehnat ergonomikasi, texnik estetika talablariga muvofiqligi), tashkilotda sog‘lom psixologik muhitni shakllantirish, ish o‘rinlarini yaratish xarajatlari rejalashtirish kerak.

Agar kadrlar qo‘nimsizligi yuqori bo‘lsa, unda yangi ishchi kuchini izlash, uni moslashtirish, o‘qitish bilan bog‘liq qo‘shimcha xarajatlari

mavjud. Yuqori kadrlar qo‘nimsizligida qo‘shimcha to‘lovlar hajmi oshadi, sifatsiz mahsulot ko‘payadi, kasallanish va ishlab chiqarish jarohatlari darajasi oshadi, erta nogironlik paydo bo‘ladi. Bularning barchasi xodimlar bilan bog‘liq xarajatlarni oshiradi, bu esa mahsulot tannarxining oshishiga va uning raqobatbardoshligini pasayishiga olib keladi.

Amaliy mashg‘ulot

Tashkilotning rivojlanish va inson resurslariga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish usullarini aniqlash va ta‘minlash jarayoni.

1. Tashkilotning inson resurslariga bo‘lgan talablarini ko‘rib chiqish uchun javob beradigan bitta lavozim bormi?

2. Ushbu ko‘rib chiqish qanday amalga oshiriladi? Rasmiy/norasmiy? (ta‘rif bering)

3. Ushbu tahlil qanchalik tez–tez yangilanadi (masalan, har yili, har ikki yilda, uch yil yoki undan ko‘proq)?

4. Sizning taxminiy ehtiyojlaringiz quyidagi fikrlarni o‘z ichiga oladimi?

- Tashqi, ishchi, kuchi demografik ma‘lumotlarining mavjudligi (yoshi, jinsi, ozchiliklar tasnifi, ta‘lim, malaka darajasi, kasblar va boshqalar).

- Tashkilotingiz texnologiyasi, jarayonlari, mahsulot/xizmatlari va bozorlarida kutilayotgan o‘zgarishlar.

- Xodimlar ushbu o‘zgarishlarni talab qiladi (masalan, yangi ko‘nikmalar, ta‘lim, bilim va qobiliyatlar).

5. Tashkilotdan tashqari qaysi manbalar ushbu demografik ma‘lumotlarni taqdim etadi?

6. Ushbu ma‘lumotni tashkilot ichidagi qaysi manbalar taqdim etgan?

7. Bu proyeksiyalar kimga yetkaziladi? Qancha vaqtda? Qanchalik kelajakka?

8. Ushbu baholash va prognozlar o‘qitish va rivojlantirish uchun ishlatiladimi?

9. Ushbu baholash va prognozlar (ish kuchiga bo‘lgan talablar) martaba rejalashtirish uchun foydalaniladimi (tashkiliy va individual ko‘nikmalar, qobiliyat va ehtiyojlarga mos keladi)?

10. Rasmiy martaba rejalashtirish jarayoni mavjudmi?

11. Shaxsiy ko'nikmalar, qiziqishlar va ehtiyojlarni aniqlash uchun martaba bo'yicha maslahat tizimi mavjudmi va qaysi ishga joylashtirish va/yoki rivojlantirishda yordam beradi?

12. Asosiy lavozimlarga yuqori salohiyatli xodimlar aniqlanganmi? Ha bo'lsa, yuqori potentsial xodimlarni nishonga olish uchun vorislik rejasi bormi?

13. Ishga qabul qilish rejasida inson resurslari prognozlari (ya'ni, raqamlar, ishlarning tasnifi, ko'nikmalar, bilim, qobiliyat va ta'lim darajalari) aniqlanganmi? Qanchalik kelajakka?

14. Agar inson resurslari rejasi qayta qurish yoki qisqartirishni nazarda tutsa, ishdan bo'shatilgan xodimlar bilan shug'ullanish uchun strategiyalar belgilanganmi? Ajralish yordami taklif qilinadimi? Qolgan xodimlarni qo'llab-quvvatlash strategiyalari bormi?

15. Inson resurslari prognozlari tashkilotning byudjetlashtirish jarayonining bir qismimi?

16. Tashkilotning rivojlanishini ta'minlash va inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish rejalari bormi?

17. Birdan yettigacha bo'lgan shkala bo'yicha (etti yuqori va to'rtta adekvat), sizningcha, HR xodimlari inson resurslarini rejalashtirish/tashkilotni rivojlantirish jarayonini qanday baholaydi?

18. Xuddi shu birdan ettigacha bo'lgan shkala bo'yicha, sizningcha, boshqa bo'limlar hozirda mavjud bo'lgan inson resurslarini rejalashtirish va tashkiliy rivojlanish jarayonini qanday baholaydilar?

Inson resurslarini rejalashtirish/tashkilotni rivojlantirish bo'yicha so'rovnoman tushuntirish

Ushbu bo'limdagi barcha savollarga ijobiy javoblar tashkilotning rivojlanishi va inson resurslariga bo'lgan ehtiyojlari qondirilayotganligini anglatadi. Asosiy e'tibor tashkilotning rivojlanishi va ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoj prognozlarini ichki va tashqi ishchi kuchi ko'nikmalari bilan bog'lashga qaratilgan.

Birinchidan yettigacha bo'lgan savollar rejalashtirish jarayoniga ta'sir qiladi.

Sakkizinchidan 17-gacha bo'lgan savollar ichki baholash va bir xil mulohazalar mavjudligi bilan bog'liq: tashkilot ichidagi ishchi kuchiga bo'lgan talablarni qondirish uchun boshqaruvni rivojlantirish, o'qitish,

martabani rejalashtirish bo'yicha tashkiliy rivojlanish faoliyati. Agar ichki mehnat taklifi ehtiyojdan ko'p bo'lsa, resurslarni qayta taqsimlashning yanada murakkab masalalarini hal qilish kerak.

Inson resurslarini rejalashtirish, ayniqsa, rivojlanayotgan, tez o'sayotgan va yuqori texnologiyali korxonalar uchun muhimdir. Yangi mahsulotlar, xizmatlar, bozorlar, sotib olish yoki mulkdan mahrum bo'lishga muhtoj bo'lgan etuk korxonalar, shuningdek, jonlantirish va raqobatni davom ettirish uchun zarur bo'lgan iste'dodlarni aniqlash, jalb qilish yoki qayta taqsimlashni rejalashtirishlari kerak.

Kalit so'zlar va atamalar:

- *Inson resurslarini rejalashtirish*
- *Operativ rejalashtirish*
- *Taktik rejalashtirish*
- *Strategik rejalashtirish.*
- *Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasini*

Nazorat savollari

1. *Inson resurslarini rejalashtirish tushunchasiga ta'rif bering.*
2. *Rejalashtirish darajalarini keltiring.*
3. *Xodimlarni rejalashtirishning maqsad va vazifalarini izohlang.*
4. *Rejalashtirish turlarini keltiring.*
5. *Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasini tavsiflang.*

6–BOB. PERSONAL MARKETINGI

6.1. Personal marketingning mohiyati

Personal marketingi – bu tashkilotni inson resurslari bilan uzoq muddatli taʼminlashga qaratilgan boshqaruv faoliyatining bir turi. Ushbu resurslar korxonaning strategik potentsialini tashkil qiladi va aniq maqsadli vazifalarni hal qilishga yordam beradi.

Personal marketingi ish joyiga mehnat bozorida sotiladigan mahsulot sifatida qaraydi. Shu nuqtai nazardan qaraganda, personal marketingning konseptual elementlarini quyidagicha ifodalash mumkin:

- u xodimlarni strategik va tezkor rejalashtirish yoʻnalishi sifatida namoyon boʻladi;
- tashqi va ichki mehnat bozorini oʻrganish usullaridan foydalangan holda kadrlar bilan ishlash uchun axborot bazasini yaratadi;
- maqsadli guruhlar (bozor segmentlari) bilan muloqot qilish orqali ish beruvchining jozibadorligiga erishishga qaratilgan.

Personal marketingi vazifalarining tarkibi va mazmunini aniqlash uchun xorijiy tashkilotlarda mavjud boʻlgan yondashuvlarda ikkita asosiy tamoyilni ajratib koʻrsatish kerak.

Birinchi tamoyil personal marketingi vazifalarini keng maʼnoda koʻrib chiqishni oʻz ichiga oladi. Bu holda personal marketingi inson resurslarini boshqarishning maʼlum bir falsafasi va strategiyasini anglatadi. Xodimlar (shu jumladan potensial xodimlar) tashkilotning tashqi va ichki mijozlari hisoblanadi. Bunday marketingning maqsadi – xodimning samaradorligini oshirishga yordam beradigan eng qulay mehnat sharoitlarini yaratish orqali inson resurslaridan optimal foydalanish, har bir xodimda sheriklik va korxonaga sodiqlikni rivojlantirish.

Ikkinchi tamoyil personal marketingini tor maʼnoda – xodimlarni boshqarish xizmatining maxsus funksiyasi sifatida talqin qilishni oʻz ichiga oladi. Bu funksiya korxonaning inson resurslariga boʻlgan ehtiyojlarini aniqlash va qoplashga qaratilgan.

Yuqoridagi tamoyillar orasidagi asosiy farq quyidagicha.

Personal marketingning *keng talqini* uni xodimlarni boshqarish xizmatining bir qator vazifalarini (maqsadli tizimni ishlab chiqish, ehtiyojlarni rejalashtirish, xodimlarni baholash, martabani boshqarish,

boshqalar) hal qilish orqali amalga oshiriladigan tashkilotning kadrlar siyosatining elementlaridan biriga bog'lashni nazarda tutadi.

Tor ma'noda, personal marketingi xodimlarni boshqarish xizmatining muayyan o'ziga xos faoliyati sifatida qarashni nazarda tutadi. Bu faoliyat xodimlarni boshqarish xizmati ishining boshqa yo'nalishlari bilan nisbatan ajratilgan.

Shuni ta'kidlash kerakki, ko'rib chiqilgan ikkala tamoyil keltirilgan personal marketingining ta'rifiga zid emas.

Demak, ***xodimlarni boshqarishning marketing konsepsiyasi*** – tashkilot maqsadlariga erishishning eng muhim shartlaridan biri xodimlarga qo'yiladigan talablarni, ularning kasbiy faoliyat jarayonida ijtimoiy ehtiyojlarini aniq belgilash va ta'minlash, shuningdek talablar va ehtiyojlarni raqobatchilarnikiga qaraganda samaraliroq usullar bilan qondirishdir.

Kadrlar tanqisligini boshdan kechirmaslik uchun mehnat bozoridagi vaziyatni yaxshi bilish kerak. Potensial xodimlarning umidlarini tushunish va shu asosda javob taklifini shakllantirish kerak.

Personal marketingining maqsadi korxonaga eng yaxshi mutaxassislarni jalb qilishdir.

Personal marketingining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

✓ Kompaniyaning maqsadli guruhi uchun jozibador brendni shakllantirish.

✓ Mehnat bozorini tahlil qilish va tavsiyalar ishlab chiqish.

✓ Bo'sh lavozimni egallashni rejalashtirganlar va ishlaydigan xodimlarning xohish istaklarini o'rganish.

✓ Xodimlarni jalb qilishning qo'shimcha manbalarini qidirish.

✓ Kasb–hunar ta'limi muassasalari bitiruvchilari uchun reklama kompaniyalarini ishlab chiqish. Ularda tashkilot xodimi bo'lish istagini shakllantirish.

✓ Xuddi shu sohada ishlaydigan boshqa kompaniyalarning raqobatdosh afzalliklari, zaif tomonlari va HR amaliyotlarini o'rganish.

✓ Har qanday boshqaruv sharoitida potensial xodimlar bilan ishlash jarayonining xarajatlarini aniqlash.

✓ Yangi xodimlarni qidirish va jalb qilish dasturini yaratish. Mavjud mutaxassislar uchun mehnat sharoitlarini modernizatsiya qilish.

✓ Ommaviy axborot vositalari bilan o‘zaro hamkorlik qilish.
✓ Xodimlar uchun ta‘lim dasturlari va jamoaviy tadbirlarni rejalashtirish.

✓ Bo‘sh ish o‘rinlarini yopish uchun tashkilot ichida va undan tashqarida kadrlar zaxirasini shakllantirish.

✓ Xodimlar bilan ishlash xarajatlarini optimallashtirish.

Personal marketingining ikkita funksiyasi mavjud:

- axborot funksiyasi
- kommunikatsiya funksiyasi.

Personal marketingi quyidagi afzalliklarga ega:

- Eng yaxshi nomzodlar ishga olinadi.
- Kadrlar zaxirasi tufayli bo‘sh ish o‘rinlari tezda yopiladi, biznes jarayonlari sekinlashmaydi.
- Yaxshi ishlab chiqilgan ish beruvchi brendi iqtidorli xodimlarni jalb qiladi.
- Sadoqatli va hamjihat jamo shakllantiriladi.

Shu bilan birga personal marketingi faoliyatini amalga oshirish katta byudjetni talab qiladi. Ya‘ni bu faoliyatning samarasini ko‘rish uchun doimiy ravishda sarmoyalar kiritish kerak.

6.2. Personal marketingining axborot funksiyasi

Maqsadli savdo faoliyati tashqi muhitni, tegishli bozorlarni, iste‘molchilarni har tomonlama bilishni, shuningdek, sotuvchida zarur imidjning bo‘lishini talab qiladi. Bu personal marketingiga ham tegishli.

Personal marketingining axborot funksiyasi bozor segmentatsiyasi va maqsadli guruhlar (bozor segmentlari) bo‘yicha kommunikatsiyalar sohasida rejalashtirish uchun asos bo‘lgan axborot bazasini yaratishdan iborat.

Personal marketingining axborot funksiyasini quyidagi aniqroq funksiyalarga ajratish mumkin:

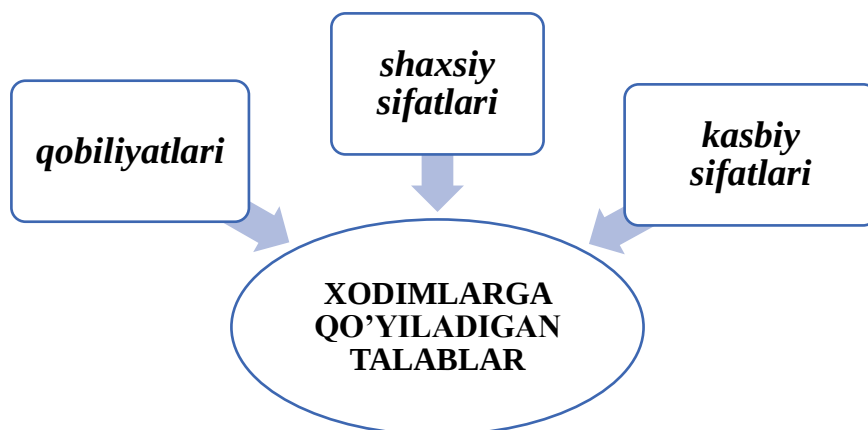
1. Lavozim va ish o‘rinlariga qo‘yiladigan talablarni o‘rganish;
2. Tashkilotning tashqi va ichki muhitini o‘rganish;
3. Mehnat bozorini o‘rganish;
4. Tashkilotning ish beruvchi sifatidagi imidjini o‘rganish.

Xodimlarni boshqarishda *marketing axborot tizimi* – bu personal marketing mutaxassisiga marketing faoliyatini tahlil qilish, rejalashtirish va amalga oshirish imkonini beradigan axborot almashinuvi tizimidir.

Xodimlar uchun marketing axborot tizimining asosi ushbu ma'lumotlarning manbalari hisoblanadi, xususan:

- ta'lim muassasalarining o'quv dasturlari va mutaxassislarni chiqarish rejalari;
- tijorat o'quv markazlari va mehnat birjalarida qayta tayyorlash kurslarining o'quv dasturlari;
- mehnat va bandlik masalalari bo'yicha davlat organlari tomonidan e'lon qilingan tahliliy materiallar (bunday materiallar tashkilotlarning iltimosiga binoan tayyorlanishi mumkin);
- bandlik xizmatlarining (mehnat birjalari) axborot xabarlari;
- bandlik masalalariga, shuningdek, xodimlarni boshqarishning umumiy muammolariga bag'ishlangan maxsus jurnallar va maxsus nashrlar. Tashkilotlar davlat yoki tijorat organlarining axborot xizmatlaridan so'nggi ixtisoslashgan jurnallarning tahliliy sharhlarini buyurtma qilishlari mumkin;
- tematik tahliliy sharhlar tayyorlay oladigan ilmiy–texnik kutubxonalar tarmog'i;
- ko'rgazmalar, konferentsiyalar, seminarlar;
- gazetalarda iqtisodiy nashrlar;
- boshqa tashkilotlarning (ayniqsa raqobatchi tashkilotlarning) reklama materiallari;
- ta'lim muassasalarida firmalarning taqdimotlari, ta'lim muassasalari tomonidan "ochiq eshiklar kuni" tashkil etish;
- tashkilotning kadrlar masalalari bo'yicha ichki hisobot tizimi;
- lavozim va ish o'rinlariga qo'yiladigan talablarni o'rganish, shuningdek, ish joyidagi mehnat mazmunini o'rganish bo'yicha tahliliy materiallar;
- personal marketing bo'yicha mutaxassislarning tashkilotning potensial xodimlari, tashqi sheriklar, tashkiloti xodimlari bilan suhbatlari va boshqalar.

1. Lavozim va ish o‘rinlariga qo‘yiladigan talablarni o‘rganish. Ish o‘rinlariga qo‘yiladigan talablarni tahlil qilish asosida xodimlarga qo‘yiladigan talablar tizimi (6.1–rasm) shakllantiriladi.



6.1–rasm. Xodimlarga qo‘yiladigan talablar

Ish joyiga qo‘yiladigan talablarni tahlil qilishda ish joyidagi mehnat jarayonining vazifalarini, shuningdek, ushbu ish joyining tashkiliy tuzilmaning boshqa qismlari bilan aloqasini hisobga olish kerak.

Tahlil va prognozlash predmeti, ish joyiga qo‘yiladigan talablardan tashqari, xodimlarga qo‘yiladigan talablar parametrlari orqali ifodalangan xodimning tegishli malakasi hisoblanadi. Uni rivojlantirish bo‘yicha chora–tadbirlar ish joyiga qo‘yiladigan talablar va xodimlarning haqiqiy malakasi haqidagi tahliliy ma‘lumotlarning o‘zaro ta‘siriga asoslanadi.

Lavozim va ish joylariga qo‘yiladigan talablarni o‘rganish me‘yoriy hujjatlarga asoslanishi kerak.

Lavozimga qo‘yiladigan talablar quyidagi ichki me‘yoriy hujjatlarda o‘z ifodasini topishi kerak:

1. ish yoki lavozim tavsifi (lavozim yo‘riqnomasi) – lavozimning tashkiliy holati, kasbiy majburiyatlari, huquqlari, lavozim yoki ish joyidagi o‘zaro munosabatlarni aks ettiradi;

2. ish uchun zarur bo‘lgan shaxsiy xususiyatlarni aks ettiruvchi ish spetsifikatsiyasi;

3. umumiy va maxsus ta‘lim, mehnat ko‘nikmalari to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni o‘z ichiga olgan malaka kartasi;

4. shaxsiy xususiyatlarni, muayyan funksiyalarni bajarish qobiliyatini, xatti–harakatlar turlarini va ijtimoiy rollarni va boshqalarni tavsiflovchi kompetensiya xaritasi ("ideal xodimning profili").

2. Tashkilotning tashqi va ichki muhitini tadqiq qilish. Tadqiqot obyekti – tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati sodir bo‘ladigan omillar yoki shart–sharoitlardir. Ularni o‘rganishning ahamiyati bir qator tadbirlarni amalga oshirishda namoyon bo‘ladi: mehnat bozori bilan o‘zaro munosabatlar, tashkilot ichidagi xodimlarni rivojlantirish, tashkilot ichidagi va tashqarisidagi kommunikativ aloqalar.

Tashkilotning tashqi va ichki muhiti tegishli tashqi va ichki omillarning mazmuni orqali ochiladi.

Tashqi omillar deganda, boshqaruv subyekti sifatida tashkilot o‘zgartira olmaydigan, ammo xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni to‘g‘ri aniqlash va ushbu ehtiyojni qoplash uchun maqbul manbalarni tanlash hisobga olish kerak bo‘lgan shartlar tushuniladi. Personal marketingi mazmunini belgilaydigan omillarga quyidagi omillar kiradi:

- Umumiy qisodiy vaziyat va tarmoqdagi holat;
- Texnologiyalarning rivojlanishi;
- Ijtimoiy ehtiyojlarning o‘ziga hos xususiyatlari;
- Qonunchilikning rivojlanishi;
- Raqobatchi tashkilotlarning kadrlar siyosati.

Ichki omillar – bu tashkilot ta‘sir eta oladigan, nazorati ostida bo‘lgan omillardir. Ularga quyidagi omillar kiradi:

- Tashkilot maqsadlari;
- Moliyaviy resurslari;
- Tashkilotning kadrlar salohiyati;
- Kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplash manbalari.

Yuqoridagi barcha omillarni to‘liq va to‘g‘ri hisobga olish personal marketingi faoliyatini amalga oshirish darajasi va xususiyatlarini belgilaydi. Mehnat bozorini o‘rganishning aniq yo‘nalishlarini aniqlash uchun tashkilotning tashqi va ichki muhitini tahlil qilish zarur.

3. Mehnat bozorini o‘rganish. Mehnat bozorini o‘rganishning predmeti – foydalanish uchun mo‘ljallangan ishchi kuchining salohiyati. Bu

salohiyat tashqi mehnat bozorini ham, mavjud jamoani, ya'ni ichki mehnat bozori ham qamrab oladi.

Tashqi mehnat bozori tahlili quyidagi yo'nalishlarda amalga oshiriladi:

- mehnat bozori tarkibi, jumladan, tarmoq, hududiy, yosh, malaka, kasbiy;
- ishchi kuchining mobilligi;
- kadrlarga bo'lgan ehtiyojni qoplash manbalari;
- xodimlarga bo'lgan ehtiyojni qoplash yo'llari;
- mehnat bozoridagi raqobatchilarning xatti-harakati;
- ishchi kuchining narxi.

Ushbu yo'nalishlarni tahlil qilish mehnat bozorining kadrlarga bo'lgan talab va kadrlar sohasidagi taklif kabi parametrlarining miqdoriy va sifat holatini aniqlashga imkon beradi.

Ichki mehnat bozorini o'rganish xodimlarga bo'lgan ehtiyojni tashkilot ichidagi manbalar hisobidan qoplashga qaratilgan.

Ichki mehnat bozori tahlili quyidagi yo'nalishlarda amalga oshiriladi:

- tashkilot xodimlari tuzilmasi (soni, malakasi, yoshi, ish staji, rivojlanish salohiyati, maqomi bo'yicha);
- xodimlarni rivojlanish tuzilmasi;
- tashkiliy tuzilmasi;
- mehnatni tashkil qilish;
- boshqaruv madaniyati (rahbarlik uslubi, jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhit, mehnatdan qoniqish darajasi);
- xodimlar motivatsiyasi.

Mehnat bozorini o'rganish xodimlarga bo'lgan ehtiyojni qoplashning turli manbalari (tashqi va ichki) bilan tashkilotning zamonaviy va istiqbolli munosabatlar tizimini shakllantiradi. Tashqi va ichki mehnat bozorini turli yo'nalishlardagi tahlili tashkilotning mehnat bozoridagi kommunikatsiya aloqalari bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun asos yaratadi.

4. Tashkilotning ish beruvchi sifatidagi imidjini o'rganish. Tashkilot imidjini o'rganish predmeti – bu uning ichki va tashqi mehnat bozoridagi imidjidir. Ushbu tadqiqot ish beruvchining imidjini yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishda muhim rol o'ynaydi.

Tashkilotning imidji biznes muhitining tashqi ta'siri, shuningdek, individual munosabatlar va imtiyozlar bilan shakllanadi. Asosan, imidj ish beruvchi sifatida faoliyat yurituvchi tashkilotning afzalliklari va afzalliklarining subyektiv tasviri sifatida mavjud.

Imidjni o'rganishning asosiy vazifasi – potensial da'vogarlarining qarorlariga yoki tashkilotning mavjud xodimlarini saqlab qolishga ta'sir qiluvchi ijtimoiy va psixologik omillarni to'g'ri tushunish.

Imidjni o'rganish vositalariga quyidagilar kiradi:

1. tashkilot xodimlari, uning sheriklari, iste'molchilari va boshqa odamlar guruhlarini fikrini o'rganish uchun so'rovnamlar o'tkazish;

2. rekrutning kompaniyalarining, xususan, muvaffaqiyatsiz ishga qabul qilish faoliyatini, shuningdek, xodimlarning ichki doirasidan jalb qilish faoliyatini tahlil qilish;

3. xodimlarni baholash, moslashtirish jarayonida yoki shikoyatlarni ko'rib chiqish uchun maxsus tashkil etilgan tizim doirasida xodimlar tomonidan bildirilgan shikoyatlarni ko'rib chiqish;

4. mehnat bozori tadqiqotlari ma'lumotlarini maqsadli tahlil qilish.

Personal marketingining axborot funksiyasi yordamida uzoq muddatli kadrlar bilan ta'minlashni qiyinlashtiradigan sohalarni aniqlash mumkin. Bu sohalarga, masalan, mehnat bozoridagi keskin vaziyat, kasblar va lavozimlarning qoloq tizimliliigi yoki tashkilotning salbiy imidji kiradi. Personal marketingining bunday vaziyatlarni hal qilishga ta'siri kommunikatsiya funksiyasini bajarishda namoyon bo'ladi.

6.3. Personal marketingining kommunikatsiya funksiyasi

Personal marketingi doirasidagi barcha kommunikatsiya tadbirlarining maqsadi – xodimlarga bo'lgan ehtiyojni qondirish yo'llarini belgilash va amalga oshirish, shuningdek, ish beruvchi sifatida tashkilotning afzalliklarini taqdim etishdir.

Kommunikatsiya funksiyasining obyektlari quyidagilardir:

- tashkilotning xodimlari – ichki mehnat bozori ishtirokchilari sifatida ishtirok etuvchi, shuningdek, tashkilot imidjini tashuvchisi sifatida xizmat qiluvchi;

- tashqi mehnat bozori – potensial nomzodlarning kompleks manbai sifatida;

- boshqaruv tizimining ochiqligi (xususan, uning axborot komponenti) tashkilot haqida mulohazalarning shakllanishiga taʼsir qiluvchi asosiy omil sifatida.

Mehnat bozorini segmentatsiyalash.

Kommunikasiya funksiyasini samarali amalga oshirishning zaruriy sharti mehnat bozorini segmentatsiyalashdir. ***Segmentatsiya*** – bu xodimlarga boʻlgan talab va taklifni alohida elementlarga boʻlish jarayoni. Ushbu elementlar ish beruvchining mehnat bozori bilan munosabatlarida eʼtibor qaratadigan maqsadli guruhlarini ifodalaydi. Shakllangan maqsadli guruhlar oʻzlarining ichki tarkibiga koʻra imkon qadar bir hil boʻlishi kerak, ammo tashqi tarkibi har xil boʻlishi kerak.

Segmentatsiya geografik, demografik, iqtisodiy, psixografik, xulq-atvor meʼzonlari boʻyicha qilinishi mumkin. Bu meʼzonlar tashqi va ichki mehnat bozorlariga ham tegishli.

Bir yoki bir nechta segmentatsiya mezonlari boʻyicha bir nechta maqsadli guruhlarini birlashtirish maqsadli guruhlarining ichki bir xilligini oshirishi mumkin.

Samarali segmentatsiya ish beruvchining mehnat bozori bilan munosabatlarining asosiy predmetini – kadrlarga boʻlgan ehtiyojni qoplash manbalari va yoʻllarini oʻrnatish va ulardan amaliy foydalanishni yanada aniqroq aniqlash imkonini beradi.

Kadrlarga boʻlgan ehtiyojni qoplash manbalari va yoʻllari.

Xodimlarga boʻlgan ehtiyojni qoplash manbalari ish beruvchi tashkilotga nisbatan tashqi va ichki boʻlishi mumkin.

Tashqi manbalar – bu tashkilot xodimlarining ehtiyojlarini qoplaydigan kasbiy va ijtimoiy infratuzilma obyektlari.

Ichki manbalar – bu tashkilotning xodimlarga boʻlgan ehtiyojini qondirish qobiliyati.

Qoplash yoʻllari – bu xodimlarga boʻlgan ehtiyojni qoplashning maʼlum bir manbasidan xodimlarni olish usullari.

Qoʻshimcha xodimlarga boʻlgan ehtiyojni qoplash yoʻllarini aniqlashda, tashkilotning xodimlarni jalb qilish jarayonida ishtirok etish darajasiga koʻra, odatda ikkita turi ajratiladi: *faol* va *passiv*.

Kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplashning faol yo‘llari quyidagilardan iborat:

1. tashkilot bevosita ta‘lim muassasalaridan kadrlarni jalb qiladi;
2. tashkilot bo‘sh ish o‘rinlari haqida buyurtmalarni mahalliy yoki mintaqalararo bandlik xizmatlariga (mehnat birjalariga) beradi;
3. tashkilot kadrlar bo‘yicha maslahatchilar xizmatlaridan (ular nomzodlarni tanlash bo‘yicha vositachilik funksiyalarini ham bajarishi mumkin) va ixtisoslashtirilgan vositachi firmalarining (tijorat mehnat birjalari) xizmatlaridan foydalanadi;
4. tashkilot o‘z xodimlari orqali yangi xodimlarni ishga jalb qiladi;
5. tashkilot boshqa ish beruvchilar bilan inson resurslarini ta‘minlash uchun muayyan shartlar bo‘yicha lizing shartnomalarini tuzadi.

Xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplashning passiv yo‘llari quyidagilardan iborat:

1. tashkilot o‘zidagi bo‘sh ish o‘rinlarini ommaviy axborot vositalarida va maxsus nashrlarda e‘lonlar orqali e‘lon qiladi;
2. tashkilot ariza beruvchilarni mahalliy reklama kampaniyasidan keyin kutadi.

Kadrlarni jalb qilishning sanab o‘tilgan variantlari kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplashning tashqi manbalari bilan bog‘liq.

Tashkilotning o‘zi ichki manba sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin.

Bu holda kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplash yo‘llari quyidagilardir:

- xodimlarning bir yoki bir nechta bo‘linmalar ichida rotatsiyasi, bu tegishli qayta tayyorlash bilan yoki u siz sodir bo‘lishi mumkin;
- xodimlarni tashkilotning yuqori iyerarxik darajasiga ko‘tarish (odatda qo‘shimcha tayyorgarlik bilan);
- tegishli qo‘shimcha tayyorgarlik bilan oldingi ish joyi doirasida xodimning yangi funksional rolini shakllantirish.

Kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplash yo‘llarini tanlash bo‘yicha marketing faoliyati quyidagi asosiy bosqichlardan iborat:

- xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash;
- xodimlarni jalb qilish yo‘llarini belgilash;
- manbalar va yo‘llarni potensial xodimlarning sifat va miqdoriy parametrlari talablariga muvofiqligi nuqtai nazaridan tahlil qilish,

shuningdek, ma'lum bir manba va yo'ldan foydalanish bilan bog'liq xarajatlarni tahlil qilish;

- manbalar va yo'llarning muqobil yoki birlashtirilgan variantlarini tanlash.

Personal marketingida tashkilot ichidagi aloqalar.

Personal marketingining kommunikasiya funksiyasi – tashkilot ichidagi aloqalarni amalga oshirishda namoyon bo'ladi.

Ushbu aloqalarning asosiy vazifasi tashkilotdagi rasmiy tuzilma doirasida shakllanadigan munosabatlarning norasmiy elementlarini ajratib ko'rsatishdir. Tashkilot xodimlarida o'z ish beruvchisiga nisbatan ijobiy imidj shakllanadi. Ushbu imidj tashkilot ichidagi inson resurslarini birlashtirishga ta'sir qilishi mumkin. Bu esa tashkilotdan tashqarida ish beruvchining imidjini yaxshilash uchun xizmat qiladi, chunki xodimlari imidj tashuvchisi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish vazifalarini bajarish doirasida kommunikatsiyalarni qo'llab-quvvatlash bo'yicha mumkin bo'lgan chora-tadbirlar:

- qarorlar qabul qilish jarayonlarida xodimlarning ishtirokini ta'minlaydigan boshqaruv uslubini shakllantirish;
- xodimlarni baholashning to'liqligi va xolisligi;
- xodimlar bilan muntazam uchrashuvlar, suhbatlar o'tkazish va ularda tashkilotning boshqaruv faoliyatini muhokama qilish;
- xodimlardan takliflarni qabul qilish va ko'rib chiqishning samarali ichki tashkilot tizimini shakllantirish va boshqalar.

Ijtimoiy ehtiyojlarni ishlab chiqarish jarayonidan tashqarida qondirish, masalan, quyidagi tadbirlar orqali ta'minlanishi mumkin:

- xodimlarga shaxsiy masalalar bo'yicha maslahat berish;
- bo'sh vaqt guruhlarini shakllantirish;
- sport tadbirlarini tashkil etish;
- kompaniya ichidagi bayramlarni tashkil etish va boshqalar.

6.4. Tashqi va ichki personal marketingi

Tashqi personal marketingi tashqi mehnat bozorida xodimlarni qidirishga qaratilgan. *Tashqi personal marketingning asosiy vazifalari* tashkilotni malakali xodimlar bilan taʼminlashdir.

Uni amalga oshirish quyidagilarni talab qiladi:

- ish joyi sifatida kompaniyaning afzalliklarini koʻrsatish va ushbu maʼlumotlarni xodimlarning maqsadli guruhlariga yetkazish;
- xodimlarni boshqarishni tashkil etishning eng samarali choralari va usullarini tanlash;
- talabning miqdori, ehtiyojlarni qondirish muddatlari va xodimlarning aniq maqsadli auditoriyaga tegishlilikidan kelib chiqib, yangi xodimlarni jalb qilish boʻyicha takliflar toʻplamini ishlab chiqish;
- boʻsh ish oʻrinlari uchun eʼlonlarni ishlab chiqish va joylashtirish, potensial xodimlarga maxsus taʼlim dasturlarini taklif qilish va h.k.
- koʻrib chiqish uchun taqdim etilgan hujjatlarni tahlil qilish va xodimlarning ehtiyojlarini qondiradigan xodimlarni tanlash.

Tashqi personal marketingini amalga oshirish bosqichlari:

1. Hozirgi va kelajakdagi xodimlarning kerakli sonini aniqlash;
2. Nomzodlarning mehnat bozoridagi soʻrovlarini tahlil qilish, maqsadli auditoriyani segmentatsiyalash;
3. Ish beruvchi brendining jozibadorligini va eʼlon qilingan boʻsh ish oʻrinlarini tahlil qilish;
4. Raqobatchilarning holatini tahlil qilish;
5. Mehnat bozorida boʻsh ish oʻrinlarini samarali sotish boʻyicha tashkilotning imkoniyatlarini tahlil qilish;
6. Personal marketingi rejasini tuzish va amalga oshirish;
7. Rejaning bajarilishini nazorat qilish.

Ichki personal marketingi kompaniyada ishlayotgan xodimlarga qaratilgan boʻlib, ularning kasbiy oʻsish va martaba koʻtarilish istagini ragʻbatlantirishga maqsadini koʻzlaydi.

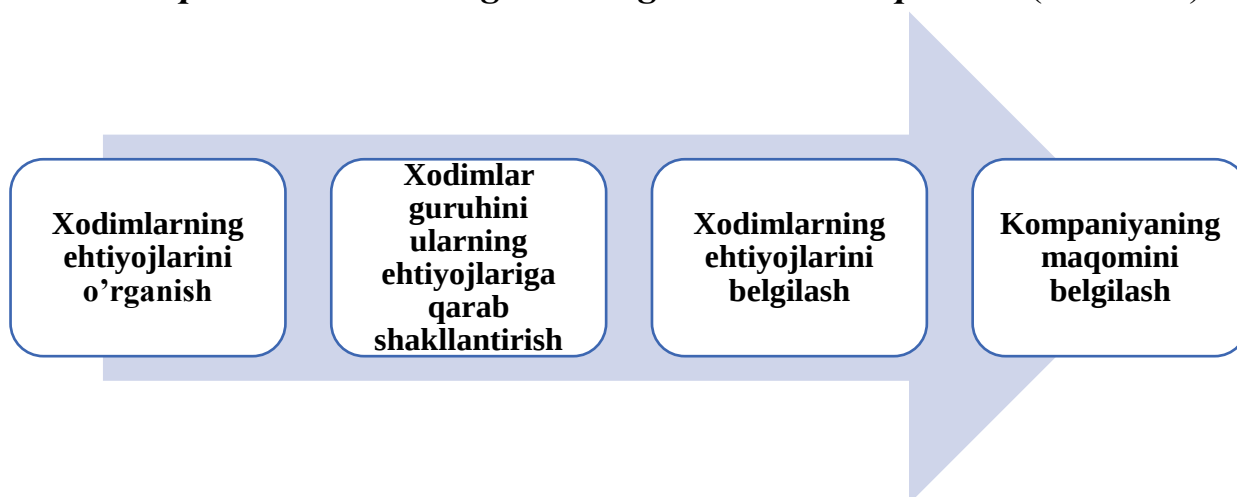
Ichki marketingning vazifalari jamoada ushbu kompaniyada ishlashning afzalliklari va ish joyining jozibador tomonlari haqida qarashlarni shakllantirish. Jozibadorlik omillariga quyidagilar kiradi:

- xodimning ish joyidagi vazifalari va majburiyatlari doirasi;

- martabada o‘sishi va kasbiy rivojlanish istiqbollari;
- qo‘shimcha ta‘lim, malaka oshirish va yangi kasbga ega bo‘lish uchun sharoitlarning mavjudligi;
- qulay ish muhiti va ishlab chiqarishning tashkiliy madaniyati;
- xodimlarni rag‘batlantirishning puxta o‘ylangan tizimi.

Ichki personal marketingi vazifalari orasida quyidagilarni alohida ajratib ko‘rsatish mumkin: moddiy va nomoddiy rag‘batlantirishni optimallashtirish va qulay mehnat sharoitlarini yaratish. Shu bilan birga, ish o‘rinlarining raqobatbardoshlik darajasi yuqori bo‘lishini ta‘minlash zarur. Faqat bu holatda, mutaxassis ushbu kompaniyaning xodimi bo‘lib qolishga qaror qiladi va nafaqat o‘z ishini yaxshi bajaradi, balki uni rivojlantirish vazifalarini hal qilishda ishtirok etishga intiladi.

Ichki personal marketingini amalga oshirish bosqichlari (6.2–rasm).



6.2–rasm. Ichki personal marketingini amalga oshirish bosqichlari

1–Bosqich. Xodimlarning ehtiyojlarini o‘rganish

Xodimlarning ehtiyojlarini tahlil qilish ishga qabul qilish jarayonida boshlanishi kerak. Buni amalga oshirish uchun anketalardan foydalanish mumkin, uni to‘ldirish jarayonida odam unga berilgan savollarning ahamiyatini maxsus shkalada baholaydi. Anketalarni ishlab chiqish bilan xodimlar bo‘limi mutaxassislari shug‘ullanishi mumkin.

Anketaning asosiy bloklari quyidagi jihatlarni qamrab olishi mumkin:

- mehnat sharoitlarini tashkil etish bo‘yicha istaklak (daromad miqdori, ish joyiga qo‘yiladigan talablar, mumkin bo‘lgan imtiyozlar, barqarorlik);

- o‘z–o‘zini rivojlantirish uchun vazifalar (mansab o‘shishi, yetakchilik);

- mehnat jamoasidagi shaxslararo munosabatlarning tabiati.

So‘rovnomalar mavjud xodimlar o‘rtasida ham o‘tkazilishi kerak. Bu nafaqat xodimlarning ehtiyojlarini, balki ularning hozirgi holatidan qoniqish darajasini aniqlash imkonini beradi. Bunday anketalarga da‘volar yoki istaklarni bildirish uchun bo‘sh maydonlarni kiritish mumkin. Javoblarning ishonchlilik darajasini oshirish uchun anonimlik talab qilinadi.

Da‘volar va shikoyatlarni tahlil qilish ichki personal marketingining bir qismidir. Bu kompaniyaning biznes jarayonlarini optimallashtirishga hissa qo‘shadi.

Xodimlarning fikrlarini o‘rganish ikki yo‘nalishda amalga oshiriladi.

Birinchi yo‘nalish jamoaning umumiy kayfiyati va rahbariyatning harakatlariga munosabatini oydinlashtirishga qaratilgan.

Ikkinchi yo‘nalish alohida xodimlarning fikrlarini tahlil qilishni o‘z ichiga oladi. Shaxsiy suhbat yoki shaxsiy so‘rov davomida ular o‘z xohish–istaklarini bildirishlari va muammolarini hal qilishning aniq variantlarini tanlashlari kerak. Ushbu suhbatlar inson resurslari boshqarish xizmatlari mutaxassislari tomonidan o‘tkazilishi mumkin. Bunday suhbatning vazifasi – odamni ochiq muloqatga olib kelish. Suhbat yakunida u so‘rovnomani to‘ldirishi kerak.

Marketing bo‘limi olingan ma‘lumotlarni tahlil qilishi mumkin. Bajarilgan ishlar natijasida rahbariyat xodimlarining qanchalik samimiyligi, ularning haqiqiy ehtiyojlari, ish samaradorligi va kompaniyaning umumiy natijasiga maksimal darajada qiziqish ko‘rsatishiga nima xalaqit berishi haqida tasavvurga ega bo‘ladi.

Alohida e‘tibor talab qiladigan xodimlarning eng muhim ehtiyojlari quyidagilardir:

- munosib ish haqi;
- qiziqarli ish;
- kasbiy rivojlanish;
- martabada o‘shishi;
- barqarorlik;
- qulay mehnat sharoitlari;

- martaba istiqbollari;
- tashabbus ko'rsatish imkoniyati;
- o'zini anglash;
- jamoadagi psixologik muhit;
- faoliyat natijalarining adolatli baholash;
- kompaniya muvaffaqiyatida ishtirok etish;
- tashkilotdagi ishlar holatidan xabardorlik;
- qarorlar qabul qilishda ishtirok etish.

2–bosqich. Xodimlar guruhini ularning ehtiyojlariga qarab shakllantirish.

Xodimlarning barcha belgilangan ehtiyojlari qondirilishi kerak. Buning uchun xodimlarni quyidagi tamoyilga muvofiq segmentlarga bo'lish mumkin – birinchi navbatda kompaniya manfaatlari, keyin esa umumiy ustuvorliklar.

Umumiy ehtiyojlarga ega bo'lgan xodimlarni guruhlarga birlashtirish har bir xodimga shaxsiy yondashuvni qo'llash imkonini beradi. Ushbu bo'linish ishlab chiqarish muammolarini hal qilish uchun guruhlarini yanada mazmunli shakllantirishga ham hissa qo'shadi.

3–bosqich. Xodimlarning ehtiyojlarini baholash.

Korxona manfaatlarining muhimlik darajasini hisobga olgan holda, xodimning mehnati natijalari samaradorligini baholash mezonlarini ishlab chiqish va bu natijalarni uning ehtiyojlari bilan solishtirish kerak.

Eng oddiy variant – xodim tomonidan olib kelingan daromad va uning ehtiyojlarini qondirish xarajatlarini solishtirish. Keyinchalik murakkab yo'l xodimning salohiyatini, uning shaxsiy fazilatlarini, korporativ madaniyat me'yorlariga rioya qilishni tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

Agar xodimning ko'rsatkichlari va uning tashkilotga qo'yadigan talablari o'rtasida nomuvofiqlik aniqlansa, og'zaki suhbatda mavjud vaziyatni tahlil qilish kerak. Agar kelishishning iloji bo'lmasa, hamkorlikni to'xtatish to'g'ri qaror bo'ladi. Chunki xodimning salbiy munosabati qolgan xodimlarga ta'sir qilishi mumkin. Personal marketingining bunday tashkil etilishi umumiy korporativ g'oya bilan birlashtirilgan va umumiy ustuvorliklarga ega bo'lgan hamfikrlar jamoasini shakllantirishga imkon beradi.

4–bosqich. Kompaniyaning maqomini belgilash.

Ichki marketingning asosi – kompaniyaning o‘rni va qadriyatlarini va uning asosida qabul qilingan korporativ madaniyat normalarini aniqlash. Ichki va tashqi bozor uchun individual pozitsiyani yaratish marketing bo‘limining eng muhim vazifalaridan biridir.

Odamlarga o‘z ish joyining qadrini tushunish uchun bu yerda ishlash imkoniyatining o‘ziga xosligini ko‘rsatish kerak. Xodimlar tegishli darajadagi kasbiy tayyorgarlikdan tashqari, ish beruvchiga mos keladigan shaxsiy fazilatlarga ega bo‘lishlari kerak. Ular orasida jamoaga tezda qo‘shilish va korporativ madaniyat me‘yorlarini qabul qilish qobiliyati ayniqsa muhimdir.

Ichki personal marketingni baholash uchun quyidagi ko‘rsatkichlar mavjud:

- tashkilot xodimlarining fikr–mulohazalari samaradorligi;
- biznes jarayonlarini takomillashtirish bo‘yicha e‘lon qilingan takliflar soni;
- kompaniyani bozorda ilgari surish uchun yangi g‘oyalar.

Xizmat ko‘rsatuvchi va iste‘mol tovarlari ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun personal marketingi samaradorligining yana bir ko‘rsatkichi korxona xodimlarini o‘zi ishlab chiqarayotgan mahsulot iste‘molchilari safiga jalb qilishdir.

Personal marketingini tashkil etish faoliyatning turli jihatlari bilan ifodalanadi, lekin u juda oddiy g‘oyaga asoslanadi: ishlayotgan va potensial xodimlar qanday sharoitlarda ishlashni xohlashini tushunish va ularni tashkil qilish kerak. Bu kompaniyaga nafaqat umumiy ish manfaati uchun maksimal samaradorlik bilan ishlashga tayyor bo‘lgan professional xodimlarni, balki yaxshi odamlarni ham jalb qilish imkonini beradi.

Amaliy mashg‘ulot

Personal marketingini asosini shaxsiy brend tashkil etishini hisobga olsak, ish o‘rniga nomzod va yaxshi xodim sifatida o‘z shaxsiy brendingizni tashkil qiling va asoslang.

1. LinkedIn dan profil yarating.
2. Shaxsiy portfelingizni yarating.
3. Maqsadlaringizni va KPI laringizni belgilang.

Kalit soʻzlar va atamalar:

- *Personal marketingi*
- *Mehnat bozorini segmentatsiyalash*
- *Tashqi personal marketingi*
- *Ichki personal marketingi*

Nazorat savollari

1. *Personal marketingi tushunchasiga taʼrif bering.*
2. *Personal marketingining maqsad va vazifalarini sanab oʻting.*
3. *Personal marketingining funksiyalarini keltiring.*
4. *Personal marketingining axborot funksiyasining mohiyatini ochib bering.*
5. *Xodimlarga boʻlgan ehtiyojni qondirishning faol yoʻllarini sanab oʻting.*
6. *Xodimlarga boʻlgan ehtiyojni qoplashning passiv yoʻllarini sanab oʻting.*
7. *Tashqi va ichki marketingni tavsiflang.*
8. *Tashqi personal marketingini amalga oshirish bosqichlarini keltiring.*
9. *Ichki personal marketingini amalga oshirish bosqichlarini keltiring.*

7–BOB. KADRLARNI ISHGA YOLLASH VA TANLASH

7.1. Ishga qabul qilish jarayoni va uning mohiyati

Ishga qabul qilish – bu tashkilot tomonidan qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan fazilatlarga ega bo‘lgan nomzodlarni jalb qilishga qaratilgan bir qator tadbirlar. Bu ishga jalb qilishning barcha bosqichlarini, shuningdek, xodimlarni baholash, tanlash va ishga qabul qilishni o‘z ichiga olgan tashkiliy chora–tadbirlar majmuidir.

Ishga olish aynan kadrlar bo‘yicha menejerlarning vakolatida bo‘lgan vazifadir. Xodimlarni tanlash barcha tashkiliy darajalarda amalga oshirilishi mumkin bo‘lsa–da, ishga qabul qilish ancha ixtisoslashgan faoliyatdir.

Ishga yollash faoliyatining asosiy vazifasi tashkilotda bo‘sh ish o‘rinlariga zarur bo‘lgan malakaga ega bo‘lgan yetarli miqdordagi potensial nomzodlarni jalb qilishdir. Agar biz uni tanlash funksiyasi bilan taqqoslasak, bu yerda asosiy vazifa eng munosib nomzodlarni aniqlash va ularni u yoki bu pozitsiyani qabul qilishga ko‘ndirishdir.

Xodimlarni yollashda asosiy vazifa ishchilarga bo‘lgan talabni sifat va miqdor jihatdan qondirishdan iborat. Shu bilan birga, ishchilar qayerda va qachon talab qilinadi? – degan savolga javob berish kerak.

Korxonalar ishga qabul qilishdan oldin, korxonaga nechta xodim kerakligini aniqlash uchun tegishli kadrlar rejalarini va prognozlarini amalga oshirishi lozim.

Prognozning asosini tashkilotning yillik budjeti va tashkilotning qisqa va uzoq muddatli rejaları bo‘ladi, masalan, kompaniya faoliyatini kengaytirish rejasi. Shuningdek, korxonaning hayotiy sikli ham ta‘sir omili hisoblanadi.

Prognozashtirish ichki va tashqi omillarga asoslanadi.

Ichki omillarga quyidagilar kiradi:

1. Budget cheklovlari;
2. Kutilayotgan yoki xodimlarning ishdan ketish tendesiyasi;
3. Ishlab chiqarish darajalari;
4. Savdo hajmining ortishi yoki kamayishi;
5. Global kengayish rejaları.

Tashqi omillarga quyidagilar kiradi:

1. Texnologiyadagi o‘zgarishlar;

2. Normativ hujjatlardagi o'zgarishlar;
3. Ishsizlik darajasi;
4. Aholi tarkibining o'zgarish darajasi;
5. Aholi migratsiyasi;
6. Raqobat.

Prognozlash ma'lumotlari to'plangan va tahlil qilingandan so'ng, Kadrlar bo'limi mutaxassisi korxonaning qaysi sohalarida bo'shliqlar borligini ko'rishi va keyin to'g'ri ko'nikmalar va ma'lumotga ega bo'lgan shaxslarni ishga olishni boshlashi mumkin.

Korxonaga malakali xodimlarni yollash uchun bajariladigan ish haqida ma'lumotga ega bo'lish muhimdir. Bu yerda ish tahlili va ish tavsifi kerak bo'ladi.

Ishni tahlil qilish – bu odamlar o'z ishlarida qanday vazifalarni bajarishlarini aniqlash uchun ishlab chiqilgan tizim. Ish tahlilining maqsadi ish va xodim o'rtasida to'g'ri muvofiqlikni ta'minlash va xodimlarning ishlashi qanday baholanishini aniqlashdir.

Ishni tahlil qilishning quyidagi usullari mavjud:

- xodimni kuzatish va bajaradigan barcha vazifalarini, harakatlarini qayd etish orqali ma'lumotlarni to'plash;
- xodim yoki uning rahbari bilan bevosita suhbatlashish orqali ma'lumotlarni to'plash;
- xodim tomonidan to'ldirilgan savolnoma orqali ma'lumotlarni to'plash.

Ishni tahlil qilish natijasida to'plangan ma'lumotlar ish tavsifini, va lavozim yo'riqnomasini ishlab chiqish uchun ishlatiladi.

Ish tavsifi – bu ishning vazifalari, majburiyatlari va mas'uliyatlari ro'yxati. Boshqa tomondan, lavozim yo'riqnomasi odamning ishni bajarishi kerak bo'lgan ko'nikma va qobiliyatlarini muhokama qiladi.

Lavozim yo'riqnomasi – mazkur lavozimni egallaydigan xodimning vazifalari, talab etiladigan ko'nikmalari, javobgarligi, burchlari qayd etilgan xujjat. Ikkalasi bir-biriga bog'langan, chunki lavozim yo'riqnomalari odatda ish tavsiflarini o'z ichiga olgan holda yoziladi. Avval ish tahlili o'tkazilishi kerak, so'ngra ushbu ma'lumotlarga asoslanib, ish tavsifi va lavozim yo'riqnomasini muvaffaqiyatli yozish mumkin. Lavozim yo'riqnomasi asosida namzodga qo'yiladigan talablar belgilanadi.

Xodimlarni boshqarish jarayoni ishga jalb qilishdan boshlanadi.

Ishga jalb qilishning quyidagi manbalari mavjud (7.1–rasm):

- ichki (tashkilot xodimlaridan) manba
- tashqi (tashkilot bilan bog‘lanmagan odamlardan) manba.



7.1–rasm. Ishga jalb qilishning manbalari

Keltirilgan manbalar afzalliklar va kamchiliklarga ega. 7.1–jadvalda xodimlarni yollashning ichki va tashqi manbalarining afzalliklari va kamchiliklari keltirilgan.

Xodimlarni ichki manbalardan yollash ko‘p jihatdan tashkilot ma‘muriyatining kadrlar siyosatiga bog‘liq. Mavjud inson resurslaridan oqilona foydalanish tashkilotga yangi xodimlarni ishga olishdan voz kechishga imkon beradi.

Ishga jalb qilishning eng keng tarqalgan manbalari:

- tasodifan ish qidirib kelgan odamlar;
- gazeta reklamalari;
- umumta‘lim maktablari, kollejlari, litseylar, oliy o‘quv yurtlari;
- bandlik xizmatlari;
- xususiy ishga qabul qilish agentliklari;
- radio va televideniya yordamida reklamalar.

Xodimlarni yollashning ichki va tashqi manbalarning afzalliklari va kamchiliklari

<i>Manbalar</i>	<i>Afzalliklari</i>	<i>Kamchiliklari</i>
<i>Ichki</i>	▪ xizmat sohasida o‘shish va tashkilotga bog‘lanib qolish darajasining ortishi ▪ jalb qilish xarajatlarining kamligi ▪ nomzodni yaxshi bilishadi ▪ nomzod tashkilotni yaxshi biladi ▪ mehnatga haq to‘lash an‘analarining saqlanishi ▪ moslashish jarayoni tezroq o‘tadi ▪ yosh kadrlarning o‘shish imkoniyatining oshishi ▪ kadrlar siyosatining ravshanligi ▪ kadrlar qo‘nimsizligining kamayishi ▪ mehnat unumdorligining o‘shishi va mehnatdan qoniqish darajasining ortishi	▪ tanlash imkoniyatlari cheklangan ▪ raqobat va keskinlikning paydo bo‘lishi ▪ tanish–bilishchilik, qarindosh–urug‘chilikning paydo bo‘lishi ▪ miqdor jihatidan kadrlarga bo‘lgan ehtiyoj qoplanmaydi ▪ kadrlarni o‘qitish va malakasini oshirish xarajatlarining ortishi ▪ yangi g‘oyalar kelishining kamayishi
<i>Tashqi</i>	▪ tanlash imkoniyatlarining kengligi ▪ tashkilotning rivojlanishi uchun yangi imkoniyatlarning paydo bo‘lishi ▪ yangi xodimlar tezroq o‘zini namoyon qiladi ▪ kadrlarga bo‘lgan ehtiyoj to‘liq qoplanadi	▪ jalb qilish xarajatlarining ortishi ▪ moslashish jarayonining cho‘zilishi ▪ sinov muddatidan o‘ta olmaslik taxminlarining mavjudligi ▪ xodimlar qo‘nimsizligining ortishi ▪ tashkilot xodimlari uchun xizmat sohasida o‘shish imkoniyatlarining pasayishi

Tashkilotdan tashqarida xodimlarni ishga olishdan oldin ma‘muriyat o‘z xodimlariga tanishlari yoki qarindoshlari orasidan ishga kirishga tayyor bo‘lganlarni topishga taklif qilishi kerak.

Tashkilot yangi xodimlarni yollamasdan o'z xodimlariga qo'shimcha ish berishi mumkin. Bu yangi xodimlarni yollash va tanlash uchun ketadigan qo'shimcha xarajatlarni keltirib chiqarmaydi. Qo'shimcha ish xodimlarni qo'shimcha daromad bilan ta'minlashi mumkin, lekin bu ishchilarning charchashiga va ishlab chiqarish jarohatlarining ko'payishiga olib kelishi mumkin. Uzoq yoki tez-tez ish vaqtidan tashqari ishlash xodimlarga sarflanadigan xarajatlarning oshishiga va mehnat unumdorligini pasayishiga ham olib keladi.

Tashkilotning vaqtinchalik ishga yollash ehtiyojlarini qondirish uchun maxsus agentliklar mavjud. Lavozim uchun zarur bo'lgan ko'nikmalarga ega bo'lgan vaqtinchalik ishchi maxsus topshiriqlarni bajarishi mumkin. Vaqtinchalik ishchilardan foydalanishning afzalligi shundaki, tashkilot ularga mukofotlar berish, ularni o'qitishi, kompensatsiya to'lashi va keyingi lavozimlarga ko'tarilishi haqida g'amxo'rlik qilishi shart emas. Vaqtinchalik ishchilar, bajariladigan ishning talablariga qarab, istalgan vaqtda yollanishi yoki ishdan bo'shatilishi mumkin. Vaqtinchalik ishchilarning kamchiligi shundaki, ular odatda tashkilot ishining o'ziga xos xususiyatlarini bilmaydilar, bu esa uning samarali ishlashiga xalaqit beradi.

Kadrlarni jalb qilish, yollash, o'qitish bilan shug'ullanadigan ixtisoslashtirilgan tashkilotlarga murojaat qilib doimiy ishchilarni ham ishga yollash mumkin.

7.2. Tanlov jarayonining bosqichlari

Bozor raqobati sharoitida xodimlarning sifati tashkilotlarning omon qolishi va iqtisodiy mavqeini belgilovchi eng muhim omilga aylandi. Ayni paytda tashkilotga iloji boricha talablarga javob beradigan ko'proq nomzodlarni jalb etish maqsadida kadrlarni izlash va tanlashning faol usullari qo'llanilmoqda va tanlov jarayonining o'zi ham takomillashtirilmoqda. Ilgari xodimlarni kadrlar bo'limi yordamisiz tanlash odatiy hol edi. Bunda rahbar, asosan, o'zining sezgi va tajribasiga, shuningdek, avvalgi ish joyidan beriladigan tavsiyanomalarga tayanar edi. Tez-tez yo'l qo'yilgan xatolar xodimni ishdan bo'shatishga va uni yangisi bilan almashtirishga olib keldi. Zamonaviy sharoitda bunday yondashuv

malakali ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyojni qondirish nuqtai nazaridan nafaqat samarasiz, balki shunchaki qimmatga tushadi.

IRB xizmatlari mutaxassislari hozirgi kunda kadrlarni tanlashning asoslangan va ishonchli usullariga ehtiyoj sezishmoqda. Tanlovning samaradorligi va ishonchliligi nomzodning ishbilarmonlik va shaxsiy fazilatlarini aniqlashning bir–birini to'ldiruvchi usullari va asoslangan axborot manbalariga bog'liq. Nomzodlar bosqichma–bosqich tanlov jarayonidan o'tadilari. Har bir bosqichda tanlov talablariga nomuvofiqligi aniqlagan nomzodlar saralanadi. Iloji boricha, nomzodning haqiqiy bilimi va zarur ishlab chiqarish ko'nikmalariga egalik darajasini obyektiv baholash usullaridan foydalanish zarur. Shunday qilib, inson resurslarini tanlashning murakkab ko'p bosqichli tizimi shakllanadi.

Xodimlarni tanlash ish joyi yoki lavozim talablariga nomzodning muvofiqligini aniqlash maqsadida uning ishbilarmonlik va kasbiy sifatlarini o'rganishga va barcha nomzodlar ichidan eng munosibini tanlashga qaratilgan jarayon. *Tanlovning asosiy maqsadi* – tashkilot tomonidan bajariladigan ishlarning sifat standartlariga javob beradigan xodimlarni yollash.

Tanlov jarayonining xolisligini ta'minlash uchun quyidagi tamoyillarga tayanish kerak:

- *komplekslilik*, ya'ni shaxsni har tomonlama o'rganish va baholash (biografik ma'lumotlar, kasbiy bilim darajasi, kasbiy va shaxsiy fazilatlar, kasbiy martaba, sog'lig'ining holati);
- *xolislik*, ya'ni nomzodga adolatli baho berish;
- *ilmiylik*, tanlov jarayonini tayyorlash va o'tkazishda eng yangi fan yutuqlari va yangi texnologiyalaridan foydalanish;
- *uzluksizlik*, ya'ni eng yaxshi mutaxassislarni tanlash va rahbarlik lavozimlari uchun kadrlar zaxirasini shakllantirish bo'yicha doimiy ish olib borilishi kerak.

Shuningdek tanlov jarayonini amalga oshirishda quyidagi talablarga amal qilish lozim:

- odamlarning zaif tomonlariga emas, balki kuchli tomonlariga e'tiborni qaratish;
- ideal nomzodlarni emas, balki eng istiqbolli va ushbu lavozimga mos keladiganlar nomzodlarni qidirish;

- nomzodlarning individual fazilatlari lavozim talablariga javob berishini taʼminlash;

- kutilgan samaraning xarajatlardan oshib ketishini taʼminlash;
- yollangan xodimlarning umidlarini qondirish.

Xodimlarni tanlash mezonlari quyidagilarga javob berishi kerak:

- haqiqiy (ishning mazmuni va lavozimga qoʻyiladigan talablarga mos kelishi);

- toʻliq (samarali ish uchun muhim boʻlgan barcha asosiy xususiyatlarni hisobga olish);

- ishonchli (natijalarning ishonchliligi va barqarorligini taʼminlash);

Tanlov mezonlari juda koʻp boʻlmasligi kerak, aks holda tanlov jarayoni qiyinlashadi. Tanlov mezonlari ishga daʼvogarning shaxsini toʻliq ochib berishini taʼminlash kerak.

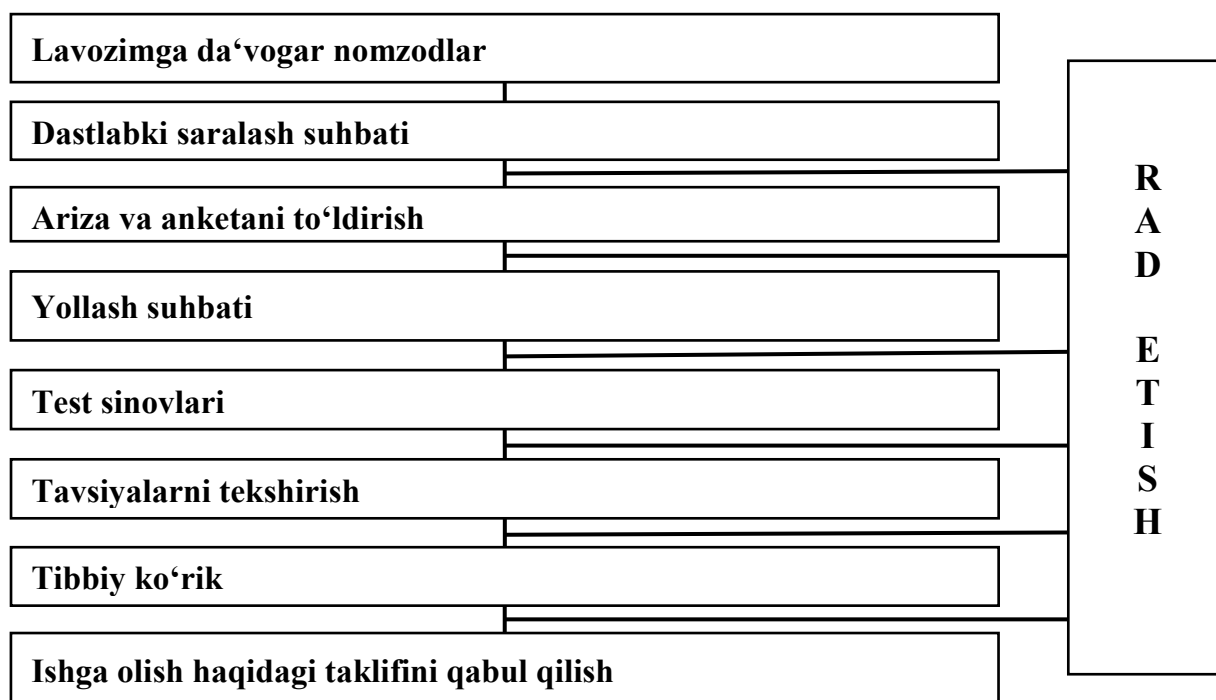
Asosiy tanlov mezonlar:

- maʼlumoti;
- ish tajribasi;
- ishbilarmonlik fazilatlari;
- professionalligi;
- potensial imkoniyatlari;
- jismoniy xususiyatlari;
- shaxs tipi;
- tashkilot ehtiyojlariga muvofiqligi.

Yakuniy tanlov qarori odatda nomzod bir nechta tanlov bosqichlarini oʻtishi jarayonida shakllanadi. Har bir bosqichda ishga davogarlarining soni qisqarib boradi. 7.2–rasmda nomzodni tanlashda qaror qabul qilish jarayoni keltirilgan.

Dastlabki saralash suhbat. Ushbu bosqich nomzod toʻgʻrisidagi birlamchi maʼlumotlarni aniqlashga qaratilgan: Ushbu bosqichdagi ishlarni turli yoʻllar bilan tashkil qilish mumkin. Baʼzan nomzodlarning kadrlar boʻlimiga yoki ish joyiga kelishi maʼqul. Bunday hollarda inson resurslari boʻyicha mutaxassis yoki rahbar u bilan saralash suhbatini oʻtkazadi. Bunday xollarda tashkilotlar, masalan, nomzodning maʼlumotini aniqlashga, uning tashqi qiyofasini baholashga va shaxsiy fazilatlarini aniqlashga

qaratilgan umumiy suhbat qoidalarini qoʻllaydi. Shundan soʻng, nomzod tanlovning keyingi bosqichiga yuboriladi.



7.2–rasm. *Xodimlarni tanlash jarayoni tartibi*¹²

Ariza va anketani toʻldirish. Dastlabki saralash suhbatidan oʻtgan nomzodlar ariza blankasini va soʻrovnomanini toʻldirishlari kerak. Anketadagi punktlar soni minimal boʻlishi va ular nomzodning mehnat unumdorligiga eng koʻp taʼsir koʻrsatadigan maʼlumotlarni aniqlash imkonini berishi kerak. Savollar oldingi ish faoliyati va fikrlash bilan bogʻliq boʻlishi va berilgan javoblar asosida nomzodga psixometrik baho berish imkonini berishi kerak. Anketa punktlari neytral uslubda shakllantirilgan boʻlishi va har qanday javoblarni berish, shu jumladan javob berishdan bosh tortish imkoniyatini taklif qilishi kerak.

Soʻrovnoma – nomzodlarni baholash va tanlashning birinchi bosqichidir. Usul ikki xil maqsadni koʻzlaydi. Toʻgʻri kelmagan nomzodlarni saralash muammolarini hal qilish bilan bir qatorda, keyingi usullarda chuqur oʻrganishni talab qiladigan bir qator omillar va zarur maʼlumotlarni olish mumkin boʻlgan manbalar aniqlanadi. Anketada

¹² Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. - с.326.

keltirilgan ma'lumotning noto'g'riligi aniqlansa, bu xodimni istalgan vaqtda ishdan bo'shatish uchun asos bo'lib xizmat qiladi (anketa matnida odatda tegishli ko'rsatma mavjud bo'ladi).

Anketa ma'lumotlarini boshqa tanlash usullari bilan birgalikda tahlil qilish quyidagi ma'lumotlarni aniqlaydi:

- nomzod ma'lumotining minimal malaka talablariga muvofiqligi;
- amaliy tajribaning lavozim xususiyatiga muvofiqligi;
- xizmat vazifalarini bajarishda boshqa turdagi cheklovlar mavjudligi;
- qo'shimcha vazifalarni bajarishga tayyorligi (qo'shimcha ish, xizmat safarlarida);
- xodimni tavsiya eta oladigan, qo'shimcha ma'lumot olishda yordam beradigan odamlar doirasi.

So'rovnomaning mazmuni ish byeruvchi tomonidan belgilanadi va xodimlar kontingentiga, tanlashning umumiy sxemasiga qarab o'zgaradi. Menejrlarni tanlashda ofis xodimlarini yollashdan ko'ra batafsilroq anketalar qo'llaniladi.

Maxsus turdagi so'rovnomalar ham bo'lishi mumkin. Masalan, ba'zida tashkiliy ishga qabul qilinayotgan oliy o'quv yurtlari talabalari uchun maxsus shakldagi so'rovnomalar qo'llaniladi. Talabalarning ish tajribasi kichik bo'lgani uchun korxonalar ularning o'qishiga, iqtisodiy imkoniyatlariga, qiziqishlariga jiddiy e'tibor beradi. Anketada ta'lim muassasalari, mutaxassislik, kurslarining hajmi (soatlarda), ikkinchi mutaxassislik va x.z. haqida ma'lumot so'raladi.

So'rovnomaning maqsadlaridan biri nomzod ishga olinganda ishida yordam berishi mumkin bo'lgan shaxsiy fazilatlar va sharoitlarni aniqlashdir. Anketalarda ko'pincha oxirgi ish joyida ishlagan kunlar soni (1 yilda), kasallik tufayli ishlamagan kunlar muddati va boshqalar to'g'risidagi ma'lumotlar mavjud. Xodimni muddatidan oldin ishdan bo'shatish ehtimolini ko'rsatadigan omillarga alohida e'tibor qaratiladi. Anketa o'tmishda ishdan bo'shash sabablarini aniq ko'rsatishni so'raydi. Motivatsiya manbalari to'g'risida umumiy ma'lumotlar yig'iladi va xodim bilan so'rovlar, suhbatlar davomida mehnatga to'sqinlik qiluvchi omillar to'g'risida taxminlar ishlab chiqiladi. Nomzod shuningdek, so'rovnomada sog'lig'ining holatini ko'rsatishi shart. Ko'pgina firmalarning o'zlari shubhali nomzodlarni aniqlash uchun batafsil tibbiy ko'rikdan o'tkazadilar.

Ma'lum bir kasb va malakaga ega bo'lgan xodimni ishga qabul qilishda korxona javob olishga intiladigan savollar doirasi taxminan belgilanadi. Biroq, so'rovnomaning shakli har xil bo'lishi mumkin. Ba'zi hollarda IRB xizmatlari va kompaniya rahbariyati so'rovnomadagi ma'lumotlarga tayanadilar, ba'zida esa bu ma'lumotlarga nomzod bilan suhbat davomida, yoki nomzodning tanishlaridan, oldingi ish joylaridan so'rab–surishtirilib aniqlik kiritiladi.

Yollash suhbat. Suhbat davomida, odatda, savol–javob shaklida ma'lumotlar almashiladi. Agar suhbat davomida nomzodga bosim o'tkazishga harakat qilinsa, masalan, dushmanlik ohangida savollar berish yoki xalaqit berish orqali, unda tanlov jarayoniga juda salbiy ta'sir ko'rsatadigan stressli vaziyatlar kelib chiqishi mumkin.

Yollash suhbatining bir necha turlari mavjud:

Sxema bo'yicha suhbat – bunday suhbatlar ma'lum darajada cheklangan, olingan ma'lumotlar nomzod haqida keng tasavvurni bermaydi, suhbatning borishini nomzodning xususiyatlariga moslashtirib bo'lmaydi, uni cheklaydi, ma'lumot olish imkoniyatlarini toraytiradi.

Rasmiyatchilik darajasi past bo'lgan suhbat – faqat asosiy savollar oldindan tayyorlanadi, suhbatni olib boruvchi suhbatning borishini moslashuvchan tarzda o'zgartirib, boshqa, rejalashtirilmagan savollarni kiritish imkoniyatiga ega. U nomzodlarning reaksiyalarini ko'rishi va qayd etishi, ko'proq e'tiborga loyiq bo'lgan masalalarni tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi uchun yaxshi tayyorgarlikka ega bo'lishi kerak.

Sxemasiz o'tkaziladigan suhbat – faqat yoritilishi kerak bo'lgan mavzular ro'yxati oldindan tayyorlanadi. Tajribali suhbatni olib boruvchi uchun bunday suhbat katta ma'lumot manbai hisoblanadi.

O'tkaziladigan suhbatlarda natijaviyligini kamaytiradigan turli xil xatolar mavjud. Keng tarqalgan xato – bu birinchi taassurotga qarab, suhbatning birinchi daqiqalaridan boshlab nomzod haqida xulosa chiqarish. Bundan tashqari, intervyu oluvchi nomzodning tashqi ko'rinishi, stulda o'tirishi, ko'z orqali aloqasi haqidagi taassurotga asoslanib fikr bildirishi va shu taassurotlarga ko'ra nomzodni lavozimga baholagan holatlar mavjud. Bunday xatolikka yo'l qo'ymaslik uchun suhbat olib boruvchi nomzodning nutqini ham, uning xatti–harakatlarini ham kuzatishi kerak.

Intervyu o'tkazishda yodda tutish kerak bo'lgan ba'zi qisqa ko'rsatmalar.

1. Nomzod nima va qanday gapirayotganini diqqat bilan tinglash kerak.
2. Nomzod haqida eng to'liq ma'lumot olishga uchun, uning xatti-harakatlarini kuzatish kerak.
3. Ish xarakterining talablaridan xabardor bo'lish.
4. Faqat barcha kerakli ma'lumotlar bo'lgandagina qaror qabul qilinishi kerak.
5. Suhbat muhim tanlov mezonlarini aks ettiradigan savollar atrofida o'tkazilishi kerak. Bu savollar ishga olish anketisida aks ettirilgan.

Test sinovlari – tanlov qarorlarini osonlashtirish uchun qo'llaniladigan usullardan biridir. U nomzodning shaxsiy xususiyatlari, kasbiy qobiliyatlari va ko'nikmalari haqida ma'lumot berishi mumkin bo'lgan ma'lumot manbaidir. Test natijalari insonning potensial munosabatlarini, yo'nalishlarini va faoliyat usullarini tavsiflash imkonini beradi. Shuningdek, test sinovlari nomzodning kasbiy va ish joyida o'sish qobiliyati, motivatsiyaning o'ziga xos xususiyatlari va individual faoliyat uslubining xususiyatlari haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Psixologlar va IRB mutaxassislari vazifalarni samarali bajarish uchun zarur bo'lgan qobiliyatni va fikrlash qobiliyatini baholash uchun testlarni ishlab chiqadilar.

Tavsiyalarni tekshirish. Ishga kirishda nomzoddan oldingi ish joyidan tavsiyanomalar, tavsifnomalar va shunga o'xshash boshqa hujjatlarni taqdim etish talab qilinishi mumkin. Agar sobiq ish beruvchilar faqat umumiy minimal ma'lumotni taqdim qilsalar, unda tavsiyanomalar kam foyda keltiradi. Agar biografik ma'lumotlarni tekshirish, yoki fikr almashish va qiziqtirgan savollarga oydinlik kiritish zarurati tug'ilsa oldingi ish joyidagi rahbariga telefon orqali murojat qilish mumkin. Eng ko'p tekshiriladigan narsalar oxirgi ish va ta'lim joyidir.

Tibbiy ko'rik. Ba'zi tashkilotlar o'zlari uchun eng mos bo'lgan nomzodlardan tibbiy so'rovnomalarni to'ldirishni yoki tibbiy ko'rikdan o'tishlarini talab qiladi. Ushbu talabning sabablari quyidagilardan iborat:

- ishchilar tovon to'lash haqida shikoyat qilgan taqdirda, nomzodning ishga joylashish vaqtidagi jismoniy holatini bilish;
- yuqumli kasalliklarni tashuvchilarni ishga yollashning oldini olish.

Ishga olish haqidagi taklifini qabul qilish. Ishga qabul qilish har ikki tomonning mehnat shartnomasini imzolashi bilan tugaydi.

7.3. Tanlash usullari

Kadrlarni tanlashning anʼnaviy va noanʼnaviy usullari mavjud.

Xodimlarni tanlashning anʼnaviy usullari. Ushbu usullar nomzodning maʼlum bir lavozimga mos kelishini aniqlashning eng keng tarqalgan usullaridir. Ularning samaradorligi haqida gapirishning hojati yoʻq – minglab kompaniyalar ishga yollashda aynan shunday usullardan foydalanadilar.

1. *Rezyume.* Deyarli barcha kompaniyalarning HR–menejerlari nomzod suhbatga kelishidan oldin uning rezyumesini koʻrishni xohlashadi. Rezyumedan koʻp maʼlumotlarni olish mumkin: nomzod qayerda oʻqigan, qanday kasbiy tajribaga ega, qanday mukofotlarga sazovor boʻlgan, qanday insoniy fazilatlarga ega, toʻgʻri – yaʼni xatosiz yozishni biladimi. Rezyume faqat bitta kamchilikka ega – nomzod uni oʻz xohishiga koʻra tuzadi va baʼzi maʼlumotlar ishonchsiz yoki boʻrttirilgan boʻlishi mumkin. Professional faoliyati va hayotidagi omadsizliklar haqida maʼlumotlar berilmaydi. Shuning uchun, ishga qabul qilish qarorlari kamdan–kam hollarda faqat rezyumeni tahlil qilish asosida qabul qilinadi.

2. *Intervyu.* Intervyu kompaniya menejeri va nomzod oʻrtasidagi yuzma–yuz muloqatdir. Malakali mutaxassis qisqa vaqt ichida nomzod haqida barcha kerakli maʼlumotlarni bilib olishi va uni potensial xodim sifatida baholashi mumkin. Nomzod suhbatga tayyorgarlik koʻrishi mumkin, ammo har doim ham qanday savollar berilishini 100% bila olmaydi. Bu intervyuning afzalligi. Koʻpincha nomzodlarga ularning kasbiy bilimlari, qiziqishlari va ushbu kompaniyada ishlashdan qoʻzlangan maqsadlar haqida savollar beriladi. Baʼzi hollarda, agar bu uning bajargan ish sifatiga taʼsir qilishi mumkin boʻlsa, nomzodning sogʻligʻi haqida savollar berilishi mumkin.

Rahbarlar intervyuning turli shakllaridan foydalanishlari mumkin: kimdir uni qatʼiy rasmiy shaklda (savol–javob) oʻtkazadi, kimdir faqat savollarning eskizlarini tayyorlaydi va suhbatlashish jarayonida hazil va lirik chekinishlar bilan uni doʻstona suhbatga aylantirishi mumkin.

So‘nggi paytlarda Skayp–intervyular mashhur bo‘lib bormoqda. Vaqtni tejash nuqtai nazaridan bu har ikki tomon uchun ham foydalidir. Ish beruvchilar ko‘pincha nomzodlar soni ko‘p bo‘lganda va ularning sonini kamaytirish uchun Skayp–intervyularni o‘tkazadilar. Ushbu intervyudan o‘tgan nomzodlar bilan shaxsiy suhbatlar o‘tkaziladi.

3. So‘rovnoma o‘tkazish. Suhbat boshlanishidan oldin nomzoddan so‘rovnomani to‘ldirishni so‘rash mumkin. Undagi savollar turlicha bo‘lishi mumkin. Odatda pasport ma‘lumotlari aniqlashga qaratilgan savollar bilan boshlanadi: familiyasi, ismi, otasining ismi, tug‘ilgan sanasi va joyi. Ma‘lumoti, oldingi ish joylari, turli loyihalarda ishtirok etish haqidagi savollar ham keng tarqalgan. Bundan tashqari, so‘rovnoma turli xil hayot va ish holatlarini tavsiflashi, ularni hal qilishning bir nechta variantlarini taklif qilishi mumkin. Nomzod taqdim etilgan varianlardan birini tanlashi kerak (u bu holatda qanday yo‘l tutgan bo‘lar edi). Ushbu ma‘lumotlarga asoslanib, menejer nomzod haqida ba‘zi xulosalarni chiqarishi mumkin.

4. Test sinovlari. Ishga qabul qilishda bu usul birinchilardan bo‘lib qo‘llanilgan. Test – bu nomzodning qobiliyatlarini tekshirishning bir turi. Testlarning quyidagi turlari mavjud.

– *qobiliyatni aniqlashga qaratilgan testlar.* Bunday testlar ma‘lum bir kasbga bog‘liq emas, balki insonning aql–zakovat va aqliy qobiliyatlarining umumiy darajasini aniqlashga yordam beradi;

– *kasbiy bilimlarni aniqlashga qaratilgan testlar.* Ularning yordami bilan nomzodning ushbu mutaxassislikni qanchalik tushunishi va ushbu lavozimda qo‘yilgan vazifalarni bajarishga tayyorligi aniqlanadi;

– *psixologik testlar.* Bunday testning javoblari oldingi ikkita turdan farqli o‘laroq, to‘g‘ri yoki noto‘g‘ri bo‘lishi mumkin emas. Psixologik test insonning turli shaxsiy fazilatlarini aniqlashga qaratilgan – yetakchilik qobiliyati, jamoada ishlash qobiliyati, temperamenti, ambitsiyalari, ongsiz qo‘rquvlari, yashirin qobiliyatlar va boshqalar. Bunday test natijalari faqat psixolog tomonidan qayta ishlanishi va talqin qilinishi mumkin.

5. Baholash markazlari. An‘anaviy usullar ichida eng anig‘i hisoblanadi. Nomzodlar maxsus tashkilotlar tomonidan baholanadi. Ularga ishbilarmonlik o‘yinlarida, berilgan mavzu bo‘yicha guruh muhokamasi ishtirok etish yoki maxsus fikrlash mashqlarini bajarish taklif qilinadi.

Soʻngra mutaxassislar tomonidan shaxsning kasbiy va psixologik fazilatlari tahlil qilinadi.

Xodimlarni tanlashning noanʼanaviy usullari. Koʻpkina kompaniyalar hatto ishga yollashda ham kreativlikka intilmoqda. Nostandart usullar samaradorlik jihatidan juda past, ammo ular ham yashash huquqiga ega. Koʻpincha bunday usullar kompaniyalar tomonidan tajriba sifatida qoʻllaniladi, chunki ular nomzod haqida obyektiv maʼlumot bera olmaydi.

1. Stressli intervyu. Nomzodlarning nostandart vaziyatlarda oʻzini qanday tutishini, oʻzini qanday boshqarishni bilishini, toʻsatdan paydo boʻlgan muammolarni qanday hal qilishini baholash uchun kompaniya nomzod uchun noxush vaziyatlarni maqsadli ravishda keltirib chiqaradi. Misol uchun, nomzodga suhbat vaqti soat 13:00 da rejalashtirilgan edi, u oʻz vaqtida keladi, lekin unga menejer hali band ekanligi va kutish kerakligi aytiladi. U kutishni boshlaydi – yarim soat oʻtadi, bir soat, ikki soat. Kimdir bu vaqt davomida jimgina oʻtiradi, kimdir asabiylashadi.

Nomzod uchun ataylab stress yaratishning yana bir varianti – suhbat davomida toʻsatdan va juda gʻalati savollar barish. Masalan, *“trolleybus haydovchilari koʻpincha qaysi xolatda uxlashadi”* yoki *“karkidon bolasini qanday qilib va kimga tezda sotish mumkin”*. Bunday bemaʼni savollarga javob berishda reaksiya tezligi va fikrlashning kreativligi baholanadi.

2. Boshqotirma – intervyu. Bunday suhbatning maqsadi nomzodning mantiqiy tafakkuri va zukkoligini aniqlashdan iborat. Savollar, xuddi stressli intervyudagi kabi, kutilmagan va gʻalati boʻlishi mumkin, ammo ularning barchasi mantiqiy javoblarga ega. Misol uchun, *pirogini uchta kesish bilan sakkizta boʻlakka qanday boʻlish mumkin*. Buni real amalga oshirish mumkin, nomzod biroz oʻylasa, toʻgʻri yechim topa oladi. Baʼzi savollarga bitta toʻgʻri javob boʻlmasligi mumkin. Masalan, *bu xonaga qancha futbol toʻpi sigʻishi mumkin*. Futbol toʻpining oʻlchamini va berilgan xonaning oʻlchamini taxminiy baholab, matematik hisob–kitoblar bilan javob berishingiz mumkin. Albatta, bu javob aniq boʻlmasligi mumkin, lekin nomzodning qanchalik mantiqiy fikrlashini koʻrsatadi.

3. Fiziognomiya va grafologiya. Bu usullar shaxsning sifatleri va tiplarini aniqlashga qaratilgan. Fiziognomiyaga kelsak, xulosalar odamning yuz xususiyatlari va mimikasini tahlil qilish, grafologiya – qoʻl yozuvini tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Ishga olishning bunday usullari

bizning mamlakatimiz uchun biroz g'alati va ko'pchilik buni bema'ni narsa sifatida qabul qilishlari mumkin. Masalan, Fransiyada nomzodlarni baholashning an'anaviy usuli sifatida grafologiya usuli qo'llaniladi.

Noan'anaviy usullar ro'yxatini davom ettirish mumkin: sotsionika, barmoq izini tadqiq qilish va x.z.. Ko'rib chiqilayotgan usullar orasida nomzodni tanlashda yuz foiz kafolatni beradigan usul yo'q. Biroq, an'anaviy tanlov texnologiyalari ham bunday aniqlikka ega emas. Ehtimol, shuning uchun ham ushbu usullar hozirgi kunda tobora ommalashib bormoqda.

Amaliy mashg'ulot

Brunt Hotels, PLC, Buyuk Britaniya bo'ylab 60 dan ortiq mehmonxonalarga egalik qiladi. Ular yaqinda shtab-kvartirasi Fransiyada joylashgan kichik mehmonxonalar tarmog'ini sotib olishdi. Brunt kompaniyasining bosh direktori Fransiyadagi yangi mehmonxonalarning yarmini Brunt Hotels guruhining bir qismi sifatida saqlab qolish va rebrending qilish to'g'risida qaror qabul qildi; qolgan yarmi sotiladi. Bu Bruntning yangi korxonalar yaxshi qo'llab-quvvatlanishi va o'z vaqtida va byudjetda ochilishiga ishonch hosil qilish uchun tashkilotni asta-sekin o'stirish bo'yicha strategik maqsadini qo'llab-quvvatlaydi.

Aksariyat mehmonlar bir-uch kechada qolishadi va ular biznes va dam olish uchun sayohatchilarning kombinatsiyasidir. Mehmonxonalar odatda ommaviy tranzit orqali osonlik bilan kirish mumkin bo'lgan shahar markazida joylashgan. Sayyohlar ushbu mehmonxonalarni mashhur sayyohlik joylarida jalb qilishadi, bu yerda ko'plab mahalliy diqqatga sazovor joylar ularning mehmonxona xonalarida ko'p vaqt o'tkazmasligini anglatadi. Tashkilot etnosentrik yondashuvdan foydalanishga va yangi mehmonxonalarni almashtirishga rahbarlik qilish uchun Buyuk Britaniyada joylashgan ba'zi menejerlarini Fransiyaga yuborishga qaror qildi va ular qayta ochilgandan keyin ularni boshqarishga qaror qildi. Agar ushbu yangi xorijdagi korxona muvaffaqiyatli bo'lsa, Brunt boshqa Yevropa mamlakatlaridagi boshqa kichik mehmonxona guruhlarini sotib olishga qaror qilishi mumkin. Tashkilot yaqin besh yil ichida 150 ta mehmonxonaga egalik qilmoqchi. Ularning 10 yillik rejasi Yevropa bo'ylab 300 ta mehmonxonaga egalik qilishdir. Bu ulkan maqsad, shuning uchun tashkilot

boshqa mamlakatlarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish uchun samarali formulani topishi muhim.

Tashkilot ilgari Buyuk Britaniyadan tashqarida hech qanday mehmonxonaga egalik qilmagan va ularga qanday davom etishi haqida maslahat berish uchun mustaqil boshqaruv maslahatchilari guruhini yollagan.

Dastlabki uchrashuvda ular maslahatchilarga quyidagi ma'lumotlarni taqdim etdilar:

□ Mavjud menejerlarining aksariyati chet elda ishlash imkoniyatini xohlashlarini aytishdi.

□ Ularning mavjud menejerlaridan hech biri fransuz tilida yaxshi gapirmaydi.

□ Ular mehmonxonalarni rebrending qilish uchun to'rt hafta vaqt beradilar. Yangi mehmonxonalar shu vaqtdan keyin ochilishga tayyor bo'lishi kerak.

□ Ular yangi fransuz mehmonxonalari uchun ko'p sonli xodimlarni yollashni kutmoqdalar, chunki sotib olingan tashkilot xodimlarining 70 foizdan ortig'i ketgan.

□ Ular o'z menejerlaridan moslashuvchan bo'lishlarini va har qanday muammo yuzaga kelsa, mamlakatlar o'rtasida harakat qilishlarini talab qiladilar.

Mehmonxona rahbariyati sizdan faqat Buyuk Britaniya davlat fuqarolari (PCNs) bo'lgan ichki nomzodlarni ko'rib chiqish yoki mezbon mamlakat fuqarolarini (HCN) yollash kerakligini so'radi. Sinf uch guruhga bo'linishi kerak; Har bir guruh quyidagilarga asoslanib 3 daqiqalik argument tayyorlashi kerak:

1–guruh faqat PCNlarni yollash kerak deb hisoblaydi.

2–guruh faqat HCNlarni ishga olish kerak deb hisoblaydi.

3–guruh PCN va HCN kombinatsiyasini yollash kerak deb hisoblaydi.

Guruhingiz sinfga ajratilgan yondashuvning afzalliklarini taqdim eting.

Kalit so'zlar va atamalar:

- *Lavozim yo'riqnomasi*
- *Ishni tahlil qilish*
- *Xodimlarni tanlash*

Nazorat savollari

- 1. Ishga jalb qilishning qanday manbalari mavjud?*
- 2. Ishga jalb qilish manbalarining afzalliklari va kamchiliklari nimada?*
- 3. Ishga qabul qilish tartibini keltiring.*
- 4. Nomzodlarni tanlashning qanday usullari mavjud?*
- 5. Tanlashning an'anaviy usullarini keltiring.*
- 6. Xodimlarni tanlashning qanday noan'anaviy usullari mavjud?*
- 7. Yollash suhbatining qanday turlarini bilasiz?*

8–BOB. REKRUTMENT

8.1. Rekrutmentning mohiyati

Xodimlarni boshqarish nazariyasi va amaliyotida tashkilotning kadrlarga bo‘lgan ehtiyojini kerakli miqdor va sifatda ta‘minlash jarayonini ifodalashda yangi atamalar qo‘llanila boshladi. Bular ichida “rekrutment ” va “rekruting” atamalari ham mavjud. Bu atamalar o‘rtasida qanday farq bor?

Rekrutment – bu kadrlarni qidirish sohasi, faoliyat yo‘nalishi. Rekrutment bo‘sh ish o‘rinlari bilan ishlash texnologiyalari, uslubi, usullari, vositalari, tamoyillarini o‘z ichiga oladi, ya‘ni qidiruv tizimi va nomzodlarga qo‘yiladigan talablarni belgilaydi.

Rekruting – bu lavozim uchun mutaxassislarni topish va tanlash jarayoni bo‘lib, nomzodlarga qo‘yiladigan talablar tizimiga tayanadi. Ryekruting – bu rekrutmentning bir qismi, ya‘ni uni aniq amalga oshirish.

Rekrutmentning maqsadi xodimlarni qidirish va yollash orqali ish beruvchilarning ishchi kuchiga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirishdir.

Hozirgi vaqtda rekrutment xizmati quyidagi vazifalarni hal qilish uchun ishlatilishi mumkin:

- bo‘sh ish o‘rinlarini to‘ldirish uchun nomzodlarni qidirish;
- kadrlar zaxirasiga kiritish uchun nomzodlarni izlash;
- baholashning turli usullaridan foydalangan holda nomzodlarni konkurs asosida tanlash (masalan, rezyumeni tahlil qilish, telefon orqali suhbat, shaxsiy suhbat);
- nomzodlarning lavozim talablariga muvofiqligini aniqlash;
- mavjud/rejalashtirilgan bo‘sh ish o‘rinlari uchun nomzodlarga qo‘yiladigan talablarni aniqlashtirish maqsadida tegishli kasbiy va/yoki tarmoq sohasidagi nomzodlar bozorini tahlil qilish.

Mustaqil faoliyat sohasi sifatida rekrutmentning zarurati uning funksiyalarining mazmunida namoyon bo‘ladi. Rekrutment iqtisodiy va ijtimoiy funksiyalarni bajaradi.

Rekrutmentning iqtisodiy funksiyasi:

1. *Aholi bandligi.* Rekrutment inson resurslarining boshqa kompaniyalarga, shaharlar, viloyatlar, mamlakatlarga harakatlanishiga

yordam beradi, bu esa bandlik tarkibidagi miqdor va sifat o'zgarishlarida namoyon bo'ladi.

2. *Kadrlar taqchilligining kamayishi.* Rekrutment ishchi kuchiga talab va taklif bozorining bo'g'ini bo'lib, ishsizlik va kadrlar yetishmasligini kamaytirishga ta'sir qiladi.

3. *Aholi daromadlarining o'sishi.* Rekrutment mehnatning muvozanat bahosi bilan bog'liq; aholi daromadlari darajasini oshirish katalizatoridir.

Rekrutmentning ijtimoiy funksiyasi:

1. *Ijtimoiy sherikchilik.* Xodim professional jamoada ishlash imkoniyatiga ega bo'ladi. Kompaniya xodim timsolida o'z maqsadlariga erishish uchun zarur resursga ega bo'ladi.

2. *Kasbiy sotsializatsiya.* Xodim uchun yangi professional muhit, tashkiliy rolini bajarishi uchun zarur bo'lgan yangi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lish imkonini beradi.

3. *Xodim – tashkilotning inson kapitali.* Yangi xodimni ishga olish orqali kompaniya o'z tajribasi, ko'nikmalari, bilim va salohiyatini rivojlantirish, oshirish va to'plashi mumkin bo'lgan xodimga ega bo'ladi.

4. *Shaxslararo kommunikatsiya.* Axborot, bilim, tajriba almashish shuningdek, birgalikdagi faoliyatni tashkil etish imkoniyati.

Hozirgi kunda dunyo miqyosida rekruting xizmatlari bozori jadal rivojlanib bormoqda. Bunga ikki guruh omillari o'z ta'sirini o'tkazdi:

1. Tashkiliy–texnologik omillar;
2. Ijtimoiy omillar.

Tashkiliy–texnologik omillar quyidagilar bilan bog'liq:

- Yangi texnologiyalarning rivojlanishi va joriy etilishi;
- Tashkilot tashkiliy tuzilmasining o'zgarishi;
- Kasbiy faoliyat uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalarning kengayishi;
- Xodimga yuklangan ishlar hajmi va yukining ko'payishi;
- Iqtidorli xodimlarga bo'lgan talabning oshishi.

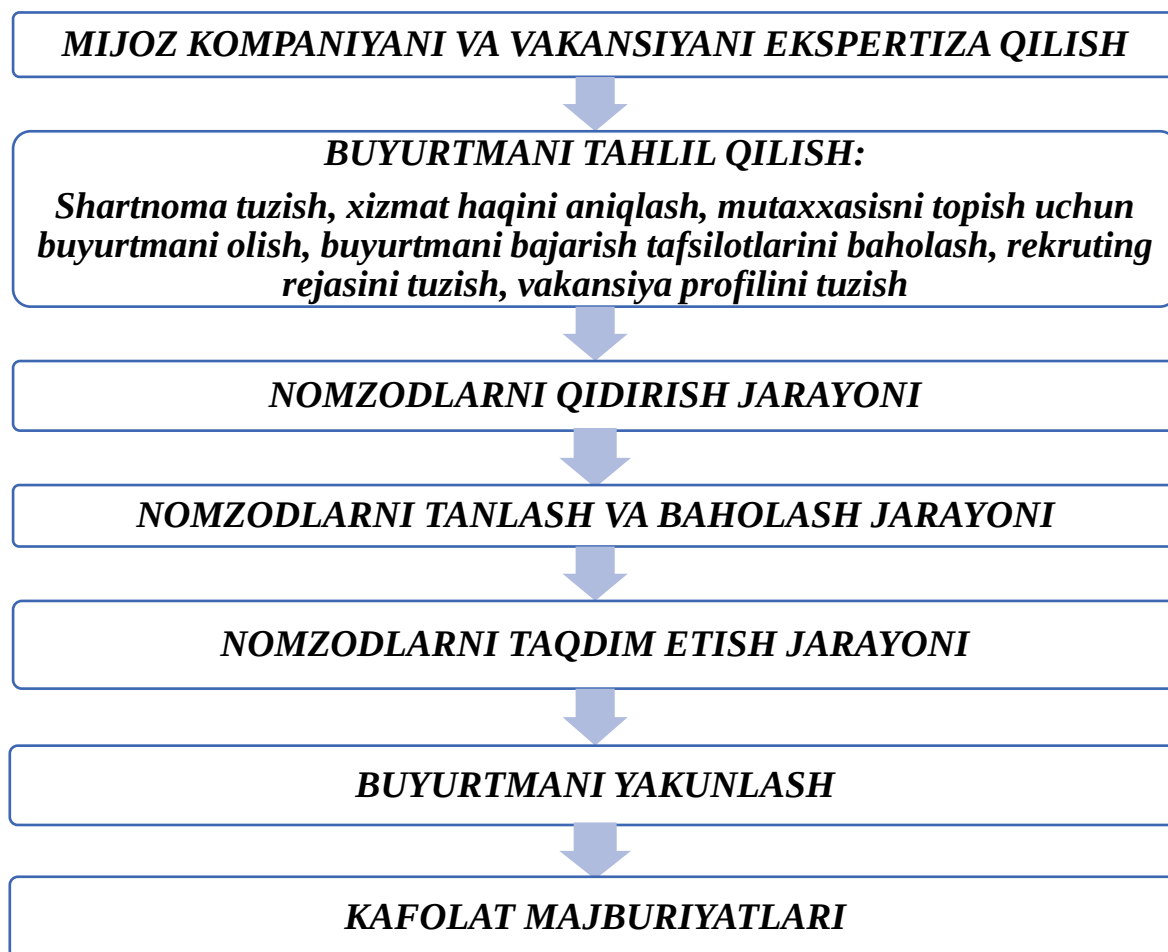
Ijtimoiy omillar xodimlar va ish beruvchilar o'rtasidagi munosabatlarning avvalgi qat'iy tizimining o'zgarishi bilan bog'liq bo'lib, ularga quyidagilar kiradi:

- Ishchi kuchi mobilligining ortib borishi;
- Ishga qabul qilish falsafasining o'zgarishi.

Keltirilgan omillar moslashuvchan yoki mobil mehnat bozorining paydo bo'lishiga olib keladi. Bu esa ishchi kuchining tarkibi va tuzilishiga talabning doimiy o'zgarishini anglatadi, xodimning kasbiy malakasi nuqtai nazaridan ko'proq erkinligini ta'minlaydi. Omillarning ta'siri natijasida xodimlarni yollashning zamonaviy texnologik rivojlangan shakllari ixtisoslashtirilgan xizmat turiga aylanadi.

8.2. Tashqi va ichki rekrutment

Rekrutmentning ikki turi mavjud – tashqi va ichki. Tashqi rekrutment faoliyati tashqi rekrutyorlar tomonidan amalga oshiriladi. Tashqi rekrutyorlar rekruting agentliklarida faoliyat yuritishadi va mijoz kompaniya bilan nomzodlar o'rtasida vositachilik qilishadi. Tashqi rekrutyorning ish faoliyati quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (8.1–rasm).



8.1–rasm. Tashqi rekrutyor ishining bosqichlari

Ichki rekrutyorlar faqat o'zining tashkiloti uchun xodimlarni qidirishadi. Ichki rekrutyorning ishi quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (8.2–rasm).



8.2–rasm. *Ichki rekrutyor ishining bosqichlari*

Rekrutmentning ikki turi o'rtasidagi o'xshashlik va farqlarni tushunish uchun birinchi navbatda rekrutyorlarning rekrutment agentligidagi va tashkilotdagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini asosiy mezonlarga muvofiq taqqoslash kerak.

1. Mijozlar va tanlov uchun buyurtma. *Tashqi rekrutmentda mijoz* – buyurtmachi kompaniya, aniqrog‘i, tashkilotdagi IRB xizmatlari xodimi hisoblanadi. Yirik tashkilotlar IRB xizmatlari shtatida ichki rekrutyorlar bo‘lsa ham rekrutment agentliklariga murojat qilishadi. Buning sabablari quyidagilar:

- tanlovning maxfiyligi, masalan, kompaniyaning asosiy lavozimiga nomzodni qidirish bo‘lsa;
- qo‘shimcha resurslarni jalb qilinishini talab qiladigan murakkab vakansiya uchun tanlov.

Ichki rekrutmentda mijoz – korxona tarkibiy bo‘linmasining rahbari hisoblanadi.

Ichki rekrutmenta tanlov uchun buyurtmani tarkibiy bo‘linma rahbari beradi. U vakansiya haqida, ya‘ni ishning o‘ziga xos xususiyatlari, xodimning vazifalari, unga qo‘yiladigan talablar, shuningdek, bo‘limda va umuman kompaniyada martaba istiqbollari haqida to‘liqroq ma‘lumot beradi. Ichki rekrutyor korxona xodimi bo‘lgani uchun bo‘linma rahbari u bilan bajonidil aloqaga chiqadi.

Tashqi rekrutmenta tanlov uchun buyurtmani korxona IRB xizmatlari xodimi, aniqrog‘i ichki rekrutyor beradi. U tashqi rekrutyorni ma‘lum darajada raqobatchi yoki raqib sifatida qabul qiladi, shuning uchun har doim ham nomzodni muvaffaqiyatli qidirish uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni to‘liq bermaydi.

Tanlov uchun buyurtmani olgan tashqi rekrutyor buyurmadan voz kechishi mumkin, masalan, talab qilinadigan xodimning ish haqi bozor qiymatidan past bo‘lsa. Ichki rekrutyor buyurtmani rad etishga haqli emas, u faqat kerakli mutaxassisga beriladigan ish haqi darajasini oshirish uchun rahbariyatga qandaydir tarzda ta‘sir o‘tkazishga harakat qilishi mumkin. Bu ko‘pincha nomzodni qidirish jarayonining cho‘zilishiga olib keladi.

2. Qidirish va tanlash. *Nomzodlarni qidirish va tanlash usullari* bo‘yicha ichki va tashqi rekrutment o‘rtasida farq yo‘q. Ikkalasida ham asosan standart resurslardan foydalaniladi: internet, ommaviy axborot vositalari, tavsiyalar to‘plami va boshqalar.

Biroq, *ichki rekrutmentda vakansiyani yopish jarayoni* ko‘pincha tezroq ketadi, chunki ko‘p narsa ishga qabul qilish guruhining xodimiga,

uning bo‘lim boshlig‘i bilan o‘zaro munosabatlarini qanchalik samarali qurishiga bog‘liq.

Tashqi rekrutmentda, agar rekrutment agentligi xodimi o‘zaro aloqada bo‘lgan ichki rekrutyor bilan samarasiz aloqa jarayonini qurgan bo‘lsa, *vakansiyani yopish jarayoni* sekin kechishi mumkin.

Tanlov nuqtai nazaridan, ichki rekrutyor odatda kuniga ko‘proq suhbatlar o‘tkazadi, chunki u barcha ochiq lavozimlar bo‘yicha ish olib boradi. Rekrutment agentliklariga murakkab vakansiyalar beriladi, ya‘ni tashqi rekrutyor noyob mutaxassislarni izlashi kerak.

Ichki rekrutmentda nomzod bilan o‘tkaziladigan suhbat batafsilroq bo‘lgani uchun, ichki rekrutyor yaxshi nazariy va amaliy tayyorgarlikka ega bo‘lishi, nomzodni baholashning turli usullarini bilishi zarur. Ichki rekrutyor vakant joy bo‘lgan bo‘lim jamoasini va uning rahbarini yaxshi bilgani uchun tanlov suhbatida nomzodning bo‘limning psixologik muhitiga qanchalik mos kelishini taxmin qilishi mumkin. Tashqi rekrutyor bunday ma‘lumotga ega emas, shuning uchun u nomzodning umumiy muvofiqligini baholaydi, ya‘ni undagi mehnatsevarlik, murosalilik, saranjomlik, kirishimlilik va boshqa shu kabi fazilatlarni aniqlaydi.

3. Sinov muddati davomida ishdan bo‘shatish. Tashqi rekrutmentda, agar mijoz kompaniya uchun tanlangan nomzod sinov muddatini o‘tmasdan ishdan bo‘shasa, rekrutment agentligi o‘z zimmasiga uning o‘rniga boshqa nomzodni pebul topib berish majburiyatini oladi. Bu muvaffaqiyatsizlikda uni ayblashmaydi, chunki u ishning, bo‘limning, jamoaning xususiyatini, rahbarning shaxsiy xususiyatini bilmagani uchun nomzodning sinov muddatini muvaffaqiyatsiz o‘tishini taxmin qila olmaydi.

Ichki rekrutmentda esa bunday emas. Agar tanlangan xodim sinov muddati davomida ishdan ketsa, ichki rekrutyor birinchi bo‘lib aybdor bo‘ladi. Chunki shaxsan u barcha mumkin bo‘lgan xavflarni ko‘rib chiqishi va bashorat qilishi, shuningdek, muvaffaqiyatsizlikning oldini olishga harakat qilishi shart edi.

4. Ish haqi va bonuslar. Hozirgi vaqtda rekruting kompaniyalarida motivatsiya tizimi belgilangan qat‘iy ish haqi va bonus qismidan iborat (odatda bonus qismi qat‘iy ish haqi qismidan ancha yuqori bo‘ladi va to‘ldirilgan bo‘sh ish o‘rinlari soniga bog‘liq).

Ichki rekrutmentda bonus qismi belgilangan qat'iy ish haqidan kamroq bo'ladi, ba'zi tashkilotlarda esa umuman yo'q.

5. *Mijozning munosabati.* Yuqorida ta'kidlab o'tilganidek, ichki rekrutyor tashqi rekrutyorni raqobatchi sifatida qabul qiladi, chunki ko'p hollarda rekruting kompaniyasining xizmatlari uchun to'lov xodimga muhtoj bo'lgan bo'linma budjeti mablag'lari hisobidan amalga oshiriladi. Bo'lim boshlig'i, albatta, bo'sh o'rinni ichki rekrutyorlar guruhining kuchlari bilan to'ldirishdan manfaatdor. Agar bu sodir bo'lmasa, adolatli savol tug'iladi: nega ichki rekrutyor bo'sh o'rinni mustaqil ravishda yopishga muvaffaq bo'lmadi va bo'limning mablag'larini tejamadi, nima uchun tashqi rekrutyor muvaffaqiyatli ishladi?

Ichki rekrutyor ko'pincha bo'linma boshlig'ining ishonchini qozonish uchun ko'p mehnat qilishi kerak.

Tashqi rekrutyor ekspert sifatida qabul qilinadi, uning fikriga quloq solishadi. Masalan, agar bo'sh ish o'rinlariga nomzodni izlash jarayoni cho'zilsa, bo'lim boshlig'i vakansiyaning yopishni tashqi rekrutyorlarga quyidagi so'zlar bilan berishga qaror qiladi: "Ehtimol, rekrutment agentligidagi mutaxassislarga murojaat qilish vaqti keldi. Endi o'z ishining ustalari biz uchun ushbu vakansiyaning yopadilar."

6. *Vakansiyaning yopish va muvaffaqiyatsizliklar.* Hozirgi vaqtda mehnat bozorida malakali mutaxassislarga bo'lgan talab taklifdan oshib bormoqda. Rekrutment agentligi, ayniqsa bunday bozor sharoitida vakansiyaning yopish loyihasini yakunlagan rekrutyorni ma'naviy va moddiy rag'batlantirishni nazarda tutadi. Har bir topilgan nomzodning ishga chiqishi g'alaba sifatida, vakansiyaning yopish olmaslik esa katta muvaffaqiyatsizlik sifatida boshdan kechiriladi. Ichki rekrutmentda his-tuyg'ular unchalik yorqin emas. Nomzodlarning ishga chiqishi va chiqmasligi rekrutyorning ish haqi to'lanadigan har kunlik ishi sifatida qabul qilinadi.

Xulosa qilib shuni ta'kidlash mumkinki, tashqi va ichki rekrutmentda ish sxemasi va uning mazmunida o'xshashlik bor. Ammo har biri ijobiy va salbiy tomonlarga ega.

8.3. Ommaviy rekruting

Ommaviy rekruting – imkon qadar tezroq to‘ldirilishi kerak bo‘lgan bir xil turdagi bo‘sh ish o‘rinlari uchun ko‘p sonli xodimlarni yollash.

Ommaviy rekruting dolzarbligi bozorning hozirgi holati bilan bog‘liq:

- sanoatning o‘shishi;
- chakana savdo tarmoqlarining rivojlanishi;
- yangi yirik kompaniyalarning doimiy ravishda paydo bo‘lishi;
- kadrlarga bo‘lgan talabning ortishi.

Bunday vaziyatda HR–menejerlari samarali tarzda ommaviy ishga qabul qilishni amalga oshirish vazifasi turadi. Ommaviy rekrutingning o‘ziga xos xususiyatlarga ega bo‘lib, bu uni an‘anaviy rekrutingdan ajratib turadi. Odatda an‘anaviy yollashda har bir korxonaning va lavozimning o‘ziga xos xususiyatlariga qarab nomzodga individual yondashiladi. Ommaviy rekrutingda ko‘p sonli xodimni qisqa vaqt ichida yollash zarurati bo‘lgani uchun tanlovning yagona mezonni nomzodlarning tajribasi yoki bilimidir.

Ommaviy rekrutingda nomzodlarning katta oqimini jalb qilish uchun reklama alohida ahamiyatga ega. Reklamani to‘g‘ri joylashtirish, dastlabki tanlovni amalga oshirish, mehnat birjalari bilan bog‘lanish kerak – bularning barchasi katta insoniy va moliyaviy xarajatlarni talab qiladi. Shuning uchun, bunday loyiha ustida ishlashda qaysi qidiruv kanallaridan foydalanish, qaysi reklama kompaniyasini tanlash, loyihada qancha odam ishlashi kerak, qancha vaqt ajratish kerak kabi vazifalarni rejalashtirish ishning muvaffaqiyatini ta‘minlaydi.

Ommaviy rekruting amaliyotda quyidagi mezonlar bo‘yicha ajralib turadi:

- miqyosi;
- amalga oshirish muddati;
- qidiruv texnologiyasi;
- nomzodlar tanlanadigan lavozimlar.

Ommaviy rekruting loyihasi ishni aniq tashkil etishni, rejalashtirishni, belgilangan muddatlarga rioya qilishni, xodimlarni qidirish va tanlashning amalda sinalgan usullaridan foydalanishni talab qiladi.

Ommaviy rekruting o‘ziga xos xususiyatlarga ega:

1. Tezkorlik. Rahbariyat tomonidan loyihani ishga tushirish sanasi belgilanadi va shu sanagacha xodimlar shtatini shakllantirish vazifasi qo'yiladi. Qisqa muddatlar va aniq belgilangan yollash tartibi ishni to'g'ri rejalashtirish va qidiruvga sarflangan vaqtni to'g'ri prognoz qilishni taqozo qiladi. Ommaviy loyihalar nomzodlar bilan uzoq muddatli ish olib borish imkonini bermaydi. *Odatda nomzodlarni baholash va tanlash jarayoni ikki bosqichda amalga oshiriladi:*

1) nomzodlar bilan guruh uchrashuvlarni uyushtirish va mehnat sharoitlarini tushuntirish;

2) ishlashga xohish bildirgan nomzodlar bilan qisqa individual suhbatlar o'tkazish.

Ommaviy loyihani amalga oshirish paytidagi suhbat yuqori lavozimlarga nomzodlar bilan o'tkaziladigan suhbatdan sezilarli darajada farq qiladi. Ommaviy rekruting nomzodlarni baholash uchun bir qator standart savollarni o'z ichiga olgan maxsus shakldagi rasmiy intervyu o'tkaziladi. Nomzod chuqur diagnostika qilinmaydi. Nomzodlar yagona mezonlar to'plami orqali baholanadi.

2. Katta hajmdagi axborotlarni tahlil qilish. Ommaviy rekrutingning o'ziga xos xususiyati nomzodlarning katta oqimi bilan ishlashdir. Dastlabki ro'yxatga olish va kiruvchi rezyumelarni tekshirish vazifasini bajarish uchun rekrutment agentliklari o'zlarining kommunikatsiya vositalarini yaratadilar va rivojlantiradilar. Ushbu vositalardan biri telefon orqali murojat etuvchilarning ko'p sonli qo'ng'iroqlarini qabul qiladigan va dastlabki baholashni amalga oshiradigan qo'ng'iroq markazlari hisoblanadi.

3. Miqyosi. Ommaviy loyiha ustida ishlayotganda, odatda, rekruting agentligining deyarli barcha xodimlari yoki kompaniya ichidagi butun ishga qabul qilish bo'limi band bo'ladi. Jamoa o'nga yaqin kishidan iborat bo'ladi: loyiha rahbari, bir nechta yordamchilar va murojaat etuvchilardan telefon qo'ng'iroqlarini qabul qiluvchi xodimlar. Ko'pincha, qidiruv vaqtini va loyihaga jalb qilingan xodimlar sonini qisqartirish uchun agentliklar ish beruvchiga boshqa o'zaro munosabatlar sxemalarini taklif qilishadi. Bugungi kunda hamkorlikning yangi varianti keng tarqalgan – tomonlar eksklyuziv rekruting shartnomasini tuzadilar, unga ko'ra agentlikning rekrutyori kompaniyaga vaqtinchalik xodim sifatida jalb qilinadi va uning hududida ishlaydi. Bu kompaniya uchun arzonroqqa tushadi.

4. Yangi xodimlarning moslashuvi. Dastlabki bosqichlarda nomzodlar kompaniya haqida cheklangan ma'lumotga ega bo'lganligi sababli, ular notanish muhitga tushganda ma'lum noqulaylik va stressni boshdan kechiradilar. Kompaniya tarkibiga yangi xodimlarni kiritish uchun xodimlarni moslashtirishning yaxshi tashkil etilgan tizimi zarur. Bundan tashqari, ish beruvchilardan keyingi barcha bosqichlarda qaror qabul qilishda tezkorlik va yollangan xodimlar bilan ishlashni rejalashtirish talab etiladi: yangi xodimlarni rasmiylashtirish, kompaniya va uning tuzilmasi bilan tanishish uchun kunlar ajratish, yangi kelganlarni jihozlangan ish joylari bilan ta'minlash, ommaviy stajirovkalarni tashkil etish.

5. Xodimlar bilan mehnat munosabatlarini rasmiylashtirish xarajatlari. Ommaviy loyihalarni amalga oshirishda tajribaga ega bo'lgan ko'pchilik rekruting agentliklari mijozlarga autstaffing xizmatlarini taqdim etadilar (kompaniya xodimlarini o'z shtati tarkibidan chiqarish). Bunda kadrlarga sarflanadigan xarajatlarni kamaytirishga erishiladi. Autstaffing – bu ommaviy rekruting loyihalari samaradorligini ta'minlovchi vositalardan biri: kompaniya, bir tomondan, ko'plab odamlarni jalb qiladi, ikkinchi tomondan, shtatdagi xodimlar sonini tartibga soladi va optimallashtiradi.

Ommaviy loyihalar ustida ishlashda qanday qiyinchiliklar yuzaga keladi?

Ommaviy rekrutingni amalga oshirishda har doim past darajadagi xodimlarni yollashda juda tez–tez sodir bo'ladigan fors–major holatlarini hisobga olish kerak.

Ko'p sonli xodimlarni yollash va ishga chiqishini ta'minlash oson emas: oxirgi daqiqada kimdir ishni rad qilishi mumkin. Shuning uchun, zahirada har doim bo'shagan lavozimlarni egallashga qodir munosib nomzodlar bo'lishi kerak.

Ikkinchi qiyinchilik – bu lavozimlar darajasidagi har xillik. Agar ommaviy yollash biznesni kengaytirish bilan bog'liq bo'lsa, masalan, yangi do'kon ochilishi bilan, u xolda turli darajadagi mutaxassislar kerak bo'ladi (direktordan sotuvchigacha). Bunday hollarda ommaviylik tanlovning kompleksliligi bilan yanada murakkablashadi.

Shunday qilib, ommaviy tanlovning asosiy xususiyati – ko'p sonli bo'sh ish o'rinlarining mavjudligi va ularni yopish uchun vaqtning qisqaligi. Bundan tashqari, ommaviy tanlash yuqori mas'uliyatni talab qiladi. Yangi

korxonaning ochilishi ko‘pincha rekrutyorning ish sifatiga bog‘liq va har qanday kamchilik yoki xato katta moliyaviy yo‘qotishlarga olib kelishi mumkin. Ommaviy ishga yollash katta loyihadir, shuning uchun uni birinchi navbatda puxta rejalashtirish va tashkil qilish kerak.

Ommaviy yollash texnologiyasining xususiyatlari

Resurslar va ehtiyojlarga qarab, kompaniya har doim ommaviy loyiha ustida ishlashning eng yaxshi usulini tanlash imkoniyatiga ega. Qoidaga ko‘ra, ommaviy yollash ichki kadrlar xizmatlariga ishonib topshiriladi. Bu qulayroq, chunki kompaniya xodimlari unga qanday mutaxassislar kerakligini tashqi rekrutyorlarga qaraganda yaxshiroq tushunadilar. IRB xizmatining muvaffaqiyati ko‘p jihatdan xodimlarni tanlash va baholash uchun yetarli vaqtga ega bo‘lishiga bog‘liq. Lekin eng muhimi, hamma narsani oldindan o‘ylab ko‘rish va kompaniyaning bunday yukni o‘z zimmasiga olishga qodirligini tushunishdir. Agar kompaniyada vaqt va resurslar bo‘lmasa (masalan, ko‘p sonli intervyu o‘tkazishga qodir bo‘lgan xodimlar), rekruting agentligiga murojaat qilish yaxshiroqdir. Kompaniya rekruting agentligi bilan hamkorlik qilishni tanlagan bo‘lsa, rekrutyorning asosiy vazifasi kompaniyaning ishga qabul qilish uchun sarflaydigan vaqtini minimallashtirish va bu jarayonni iloji boricha samarali qilishdir. O‘z navbatida, kompaniya ommaviy loyihani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun rekruting agentligi bilan hamkorlik aloqalarini o‘rnatish juda muhimligini tushunishi kerak. Rekrutyorlar mijoz tomonida nima sodir bo‘layotganini qanchalik yaxshi tushunsa, kompaniya va ishga qabul qilish jarayonida ishtirok etayotgan shaxslar haqidagi ma‘lumotlarga qanchalik erkin kirish imkoniga ega bo‘lsa, ish shunchalik samarali bo‘ladi.

Kompaniyaning rekruting agentligini tanlashning asosiy mezonlari quyidagilardir:

- ishga jalb qilinadigan menejer va mutaxassislarning malakasi;
- rekrutyorlarning tajribasi;
- agentlikning bozordagi statusi;
- unga berilgan tavsiyalar;
- ma‘lumotlar bazasi hajmi;
- hududiy filiallarining mavjudligi.

Ko‘pincha rekruting agentligi test o‘tkazishi, ish haqi to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni taqdim etishi, vaqtinchalik xodimlarni topishi yoki shtatdan

xodimlarni chiqarishi, ya'ni keng xizmatlar portfeliga ega bo'lishi foydali bo'ladi.

Kompaniyalarning ommaviy yollashda keng tarqalgan xatosi bu bir vaqtning o'zida bir nechta agentliklar bilan ishlash istagi. Ommaviy loyihaning o'ziga xos xususiyati shundaki bu yerda faol ish qidirayotgan va reklamalarga faol javob beradigan nomzodlar bilan ish olib boriladi. Bunday vaziyatda rekrutyorlarning vazifasi bo'sh ish o'rinlari mavjudligi to'g'risidagi ma'lumotlarni odamlarning keng doirasiga yetkazish va nomzodlar oqimini to'g'ri qabul qilishdir. Ikki yoki uchta rekruting agentligini jalb qilish kompaniyaning HR–menejerining vazifasini qiyinlashtiradi, ya'ni turli agentliklar tomonidan yuborilgan bir xil odamlarning rezyumelarini ko'rib chiqish uning ishini ikki yoki uch baravar oshiradi.

Agentlik bilan o'zaro munosabatlarning turli shakllari mavjud. Klassik variant – bu loyihani bajarishni agentlikka topshirish. Ba'zi kompaniyalar loyihaning faqat boshlang'ich bosqichini rekrutyorlarga topshirishadi, ularga reklama kampaniyasini ishlab chiqish, fikr–mulohazalarni yig'ish, dastlabki suhbatlar, mos nomzodlarni aniqlash, mijoz–kompaniya bilan birinchi suhbatni tashkil etish. Bunday vaziyatda ichki kadrlar xizmati xodimlarni yakuniy yollash uchun javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Yana bir mumkin bo'lgan shakl – bu ma'lum bir ish beruvchi kompaniya uchun odatiy lavozimlar uchun mutaxassislarni muntazam ravishda tanlab oladigan rekrutment–markazini tashkil etish. Ushbu model biznesning o'sishi yoki xodimlar qo'nimsizligining ortishi tufayli rejalashtirilgan va bosqichma–bosqich xodimlarni yollashda qo'llaniladi. Kompaniya va agentlik o'rtasidagi o'zaro hamkorlikning yana bir shakli mijoz tomonida "hamkor ofis"ini yaratishdir. Bu kompaniya doimiy ravishda vaqtinchalik yoki doimiy xodimlarni yollashda qulaydir. Mijoz bilan to'g'ridan–to'g'ri aloqada bo'lgan holda, rekrutyor uning ehtiyojlariga operativ javob berishi, korporativ madaniyatini yaxshiroq tushunishi, nomzodlardagi kerakli kompetensiyalar mavjudligini to'g'ri baholashi mumkin.

Ommaviy rekruting bosqichlari

Ommaviy rekrutingda eng ko'p vaqt va mehnat sarfini **tayyorgarlik bosqichi** oladi. Birinchidan, shtat jadvalini va xodimlarni ishiga chiqish grafigini shakllantirish va tasdiqlash zarur. Albatta, loyiha budjetini

hisoblash kerak, chunki ommaviy yollash juda qimmatga tushadigan tadbir. Shuningdek, samarali va vaqtni tejaydigan ishga qabul qilish tartibi ishlab chiqilishi kerak. Xodimlarning malakasi va shaxsiy fazilatlariga qo'yiladigan talablar aniq belgilanishi va butun loyiha uchun yagona bo'lishi kerak.

Ommaviy reklama nomzodlarning intensiv oqimini ta'minlashga qodir. Bundan tashqari, reklama vositalarini tanlash aholining qaysi guruhi bilan shug'ullanishiga bog'liq. Ishchilarni ishga olishda e'lonlar, plakatlar osib qo'yish va varaqalar tarqatish samaraliroq. Call-markazga mutaxassislarni tanlashda ta'lim muassasalari bitiruvchilari, sirtqi va kechki bo'lim talabalari bilan ishlash to'g'ri bo'ladi. Reklama kampaniyasini rejalashtirish kompaniyaning marketing xizmati bilan birgalikda amalga oshirilishi tavsiya etiladi. Ommaviy yollashning 50% muvaffaqiyati tanlangan reklama kampaniyasiga bog'liq.

Birinchi marta ommaviy yollash bilan shug'ullanadigan kompaniyalar duch keladigan umumiy muammolardan biri bu kompensatsiya paketini bozor sharoitlariga moslashtirishdir. Bunga yo'l qo'ymaslik uchun bozorda dastlabki monitoring o'tkazish kerak, bu esa xodimlar qo'nimsizligini 10–15% gacha kamaytiradi.

Yangi xodim ishning barcha nozik tomonlarini bilmaganligi sababli u o'qitish va stajirovkaga muhtoj. Tanlovni boshlashdan oldin xodimlar ega bo'lishi kerak bo'lgan asosiy bilim va ko'nikmalarni aniqlash, ularni o'qitish vaqtini belgilash, murabbiylarni tayinlash, bilimlarini monitoring qilish va baholash tizimini ishlab chiqish kerak.

Barcha zarur tartib–qoidalar ishlab chiqilgandan so'ng, **loyihani amalga oshirish bosqichi** boshlanadi: reklama joylashtiriladi, nomzodlardan qo'ng'iroqlar qabul qilinadi, kadrlar xizmatida, so'ngra bo'lim menejerlari bilan suhbatlar o'tkaziladi, nomzodlarning stajirovkasi boshlanadi va mehnat munosabatlari rasmiylashtiriladi. Ushbu bosqichning asosiy xususiyati – IRB xizmatlari xodimlarining ko'p vaqt va mehnat sarfidir. Ommaviy loyihalarni amalga oshirishda bo'lim menejerlari doimo faol ishtirok etadilar. Ular bir tomondan nomzodlarning kasbiy bilim va ko'nikmalarini baholash bo'yicha ekspert sifatida faoliyat yuritishsa, ikkinchi tomondan tanlov jarayonida qarorlar qabul qilishda ishtirok etishadi, yangi jamoa uchun mas'uliyatni o'z zimmasiga oladilar.

Nomzodlarni jalb qilish uchun turli usullardan foydalanish mumkin. Eng samaralisi gazetalarda eʼlonlar berish va ish beruvchi joylashgan hududda plakatlar, varaqalar joylashtirish. Ommaviy loyihalarda nomzodlar, birinchi navbatda, eng batafsil maʼlumotga ega boʻlgan chiroyli reklama moduli yordamida jalb qilinishi kerak. Eʼlonlarni joylashtirishda kontrast tamoyiliga amal qilish kerak – reklama "koʻzga tashlanadigan" boʻlishi kerak, tashqi va mazmunan boshqa takliflardan farq qilishi kerak. Ommaviy loyihalarda Internet–resurslar har doim ham kerakli natijani bermaydi (ayniqsa, malakasiz xodimlar kerak boʻlsa). Shuningdek, odamlarning barcha toifalari ham ixtisoslashgan gazetalarni sotib olishmaydi. Xatto tekin tuman nashrlari ham maqsadga erishishda yordam bermasligi mumkin. Baʼzi kompaniyalar reklama uchun kabel televideniya bilan muvaffaqiyatli foydalanadilar. Kritik vaziyatda, boshqa usullar ishlamasa, nomzodlarni jalb qilishning muhim manbai tashkilotda allaqachon ishlaydigan xodimlar boʻlib, ular doʻstlari va tanishlari oʻrtasida boʻsh ish oʻrinlari haqida maʼlumot tarqatadilar. Qisqa vaqt ichida odamlarni jalb qilish uchun bir nechta ommaviy qidiruv texnologiyalaridan foydalaniladi:

- elektron maʼlumotlar bazasida nomzodlarni qidirish;
- saytga boʻsh ish oʻrinlari toʻgʻrisidagi maʼlumotlarni joylashtirish;
- internet–resurslarini jalb qilish;
- nashrlar va ommaviy axborot vositalarida reklama;
- ommaviy pochta joʻnatmalari;
- jamoat transportida reklama;
- ushbu sohada muvaffaqiyatli ishlayotganlar orasidan nomzodlarni bevosita izlash;
- oliy oʻquv yurtlari bilan bitiruvchi talabalarni jalb etish qilish uchun hamkorlik qilish;
- mehnat birjalari bilan ishlash, Davlat bandlikka koʻmaklashish markazi bilan hamkorlik qilish;
- mehnat yarmarkalarida ishtirok etish.

Ommaviy tanlov nomzodlarning kasbiy va shaxsiy fazilatlarini tekshirishni istisno etmaydi. Masalan, Gʻarb kompaniyalari qisqa mantiqiy testlardan foydalanadilar, matn terish tezligini tekshiradilar va boshqalar.

Ko'pgina rekrutyorlar nomzodning sobiq ish joylariga qo'ng'iroq qilishadi. Ehtiyotkorlik bilan tekshirish xodimlarning keyingi qo'nimsizligini sezilarli darajada kamaytiradi. Agar xodimlarni tanlash mustaqil ravishda amalga oshirilsa, u holda mutaxassislarni baholashda baholash markazlari (Assessment center), tashkillashtirilgan intervyu kabi usullardan foydalanish tavsiya etiladi. Bu usullar nomzodning kasbiy fazilatlarini namoyon qilishga va lavozimiga muvofiqlik darajasini aniqlashga yordam beradi.

Xodimlarni ommaviy tanlash va baholashning yana bir varianti ishbilarmonlik o'yinlaridan foydalanish. Ommaviy yollash tajribasida ishbilarmonlik o'yinlari eng samarali usullardan biri hisoblanadi. Boshlang'ich o'qitish treninglari ham yaxshi natijalar beradi. Biroq, bu holda kompaniya xodimlar bilan kamida uch oy ishlash majburiyati bilan shartnomalar tuzishi kerak.

"Xodimlarni qanday qilib tezda jalb qilish" algoritmi quyidagicha:

1. Kerakli xodimlarning sonini va muddatini aniqlash, mavjud loyiha budjetini baholash.

2. Nomzodlarga qo'yiladigan talablarni shakllantirish.

3. Mustaqil izlash yoki rekruting agentligini jalb qilish haqida qaror qabul qilish.

4. Maqsadli auditoriyani qayerda izlashni va qaysi ommaviy axborot vositalarida reklama qilish yaxshiroq ekanligini aniqlashtirish.

5. Kadrlarni jalb qilish uchun qo'shimcha kanallarni aniqlash va ulardan foydalanish (universitetlar, mehnat birjalari, varaqalar, o'z xodimlari va boshqalar).

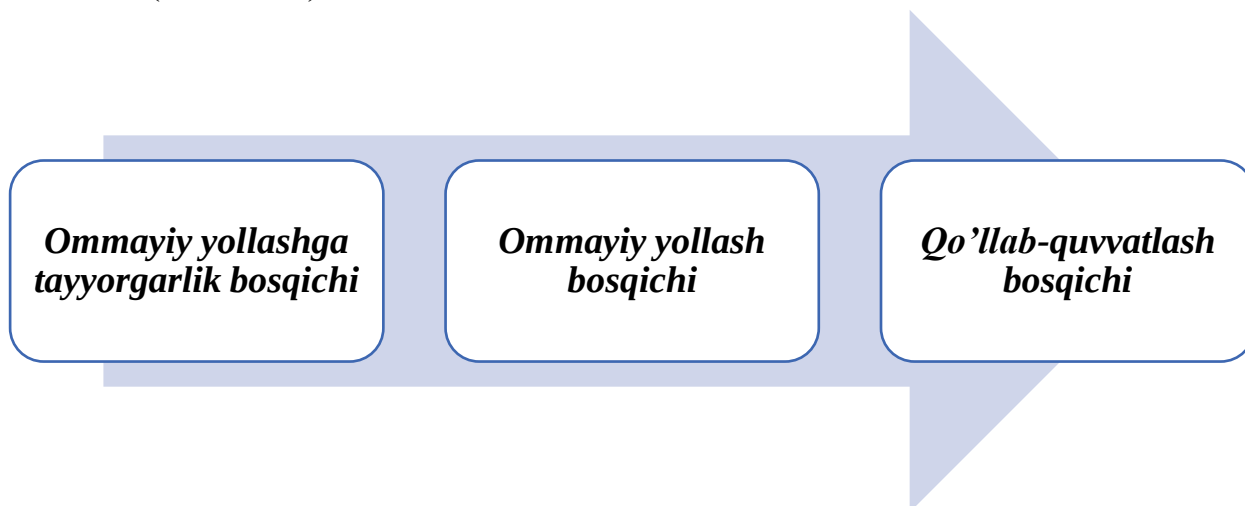
6. Infratuzilmani (telefon liniyalari va boshqalar) tayyorlash va operatorlarga ko'rsatmalar berish.

7. Intervyu olib boruvchilarning ish jadvalini tuzish, nomzodlar bilan uchrashuvlar uchun xona tayyorlash.

Iloji bo'lsa, odamlarni imkon qadar tezroq ishga olishni rasmiylashtirish kerak, aks holda ular o'z fikrini o'zgartirishi mumkin. Rasmiylashtirishdan so'ng, uzoq vaqt ishlamay qolmasligi uchun yangi kelganlarni darhol ish bilan band qilish tavsiya etiladi. Odatda, birinchi oyda yangi xodimlarning bir qismi ishdan bo'shashadi. (Yangi obyektни ochishda yangi xodimlar sonining taxminan 8% ni tashkil qiladi.). Bu **qo'llab-**

quvvatlash bosqichiga bo'lgan ehtiyojning keltirib chiqaradi. Ushbu bosqichda sinov muddatidan o'tmagan yoki o'z tashabbusi bilan ketgan xodimlarni zudlik bilan malakali almashtirishni ta'minlash kerak.

Shunday qilib, ommaviy yollashning quyidagi bosqichlarini ajratish mumkin (8.3–rasm):



8.3–rasm. Ommaviy rekruting bosqichlari

1. Ommaviy yollashga tayyorgarlik bosqichi:

- ommaviy yollash loyihasi budjetini shakllantirish;
- xodimlar soni va lavozimlar tarkibini aniqlash;
- xodimlarning ishga chiqish grafigini tuzish;
- nomzodning "ideal" portretini shakllantirish;
- mehnat bozoridagi mavjud vaziyatni hisobga olgan holda nomzodning haqiqiy portretini tuzish;
- nomzodlarni jalb qilish uchun reklama kampaniyasini ishlab chiqish;
- ishga qabul qilish tartibini ishlab chiqish;
- kadrlar tayyorlash dasturini ishlab chiqish (moslashtirish, o'qitish, stajirovka).

2. Ommaviy yollash bosqichi:

- nomzodlarni jalb qilish;
- dastlabki tanlov;
- professional test sinovlari;
- xodimlarni o'qitish va stajirovka;
- xodimlar bilan mehnat munosabatlarini rasmiylashtirish.

3. Qo'llab–quvvatlash bosqichi:

- sinov muddatini o'tmagan yoki o'z tashabbusi bilan ishdan bo'shagan xodimlarning o'rniga kadrlarni jalb qilish;
- yangi xodimlarni moslashtirish va o'qitish uchun kompaniyaning inson resurslaridan foydalanish.

Ommaviy tanlovning asosiy nuqtalari:

✓ Xodimlarni yollash va moslashtirish IRB xizmatlari xodimlaridan favqulodda rejimda ishlashni talab qiladi. Kompaniya bunga tayyor bo'lishi va barcha resurslarini safarbar qilishi kerak.

✓ Xabardorlik. Ommaviy yollashda xatolar xavfini minimallashtirish uchun yollangan xodimlar ishining mazmuni va xususiyatlarini to'liq tushunish kerak

✓ Aniq tashkil etish va rejalashtirish. Ommaviy yollashni boshlashdan oldin, fors–major holatlarida turli xil variantlarni taqdim etish uchun har bir narsani eng kichik afsilotlarga o'ylab ko'rish kerak.

✓ Samaradorlik va vaqtni tejash. Ommaviy tanlov jarayonida katta miqdordagi inson bilan bog'liq ma'lumotlar tahlil qilinadi, shuning uchun murakkab usullarni ishlatmaslik kerak.

✓ Statistika. Ommaviy loyihalarda statistik ma'lumotlar ish samaradorligini baholash uchun foydali bo'ladi, shuningdek, keyingi loyihalarni yanada samarali rejalashtirishga yordam beradi.

✓ Murabbiylar. Yangi xodimlarni moslashtirish va o'qitish uchun kompaniyaning inson resurslaridan foydalanish kerak.

8.4. Xedxanting

Xedxanting – atamasini bevosita o'zbekchaga tarjima qilsak, «aqli boshni ovlash» ma'nosini anglatadi. Ushbu texnologiyaning mohiyati ma'lum bir kompaniyadan ma'lum bir lavozimdagi xodimni mijoz–kompaniyasiga o'tishga ko'ndirish, ya'ni mijoz–kompaniyasiga ishga yollash.

Xedxanting o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lgan alohida texnologiya sifatida qaraladi. Xedxantingning mohiyati kerakli shaxs bilan aloqa o'rnatishga qaratilgan. Keyinchalik jiddiy ko'p bosqichli muzokaralar boshlanadi. Ba'zi hollarda yaxshi mutaxassisni uzoq vaqt davomida ko'ndirish kerak bo'lmagan holatlar ham mavjud: uning o'zi boshqa

kompaniyaga o'tish istagida bo'lgan, ammo o'z rezyumesini ochiq joylashtirishga imkoniyati bo'lmagan. Agar mutaxassisda boshqa kompaniyaga ishga o'tishga moyillik bo'lmasa, u bilan suhbatlashish juda qiyin kechadi, chunki u qimmat va yaxshi haq to'lanadigan vaqtini qadrlaydi va o'z kompaniyasiga sodiqdir.

Xedxanting texnologiyalari birinchi marta o'tgan asrning 20–yillari boshlarida AQShda qo'llanilgan. Aynan shu davrda kompaniyalar direktorlari ushbu maqsadlar uchun maxsus jalb qilingan agentliklar yordamida o'zlari uchun xodimlarni qidira boshladilar. 1940 yillarda bandlik xizmati paydo bo'ldi. Bular tarixda birinchi marta harbiy xizmatda bo'lolmaydigan ishchilar uchun bo'sh ish o'rinlari haqidagi e'lonlarni joylashtirishni boshlagan agentliklar edi.

O'tgan asrning 40–yillarida AQShda "Xedxanting" tushunchasi paydo bo'ldi. Bu Ikkinchi jahon urushi tugaganidan keyin kompaniyalar uchun yuqori malakali menejerlar va mutaxassislarni qidirayotgan agentliklarga nisbatan qo'llanila boshladi.

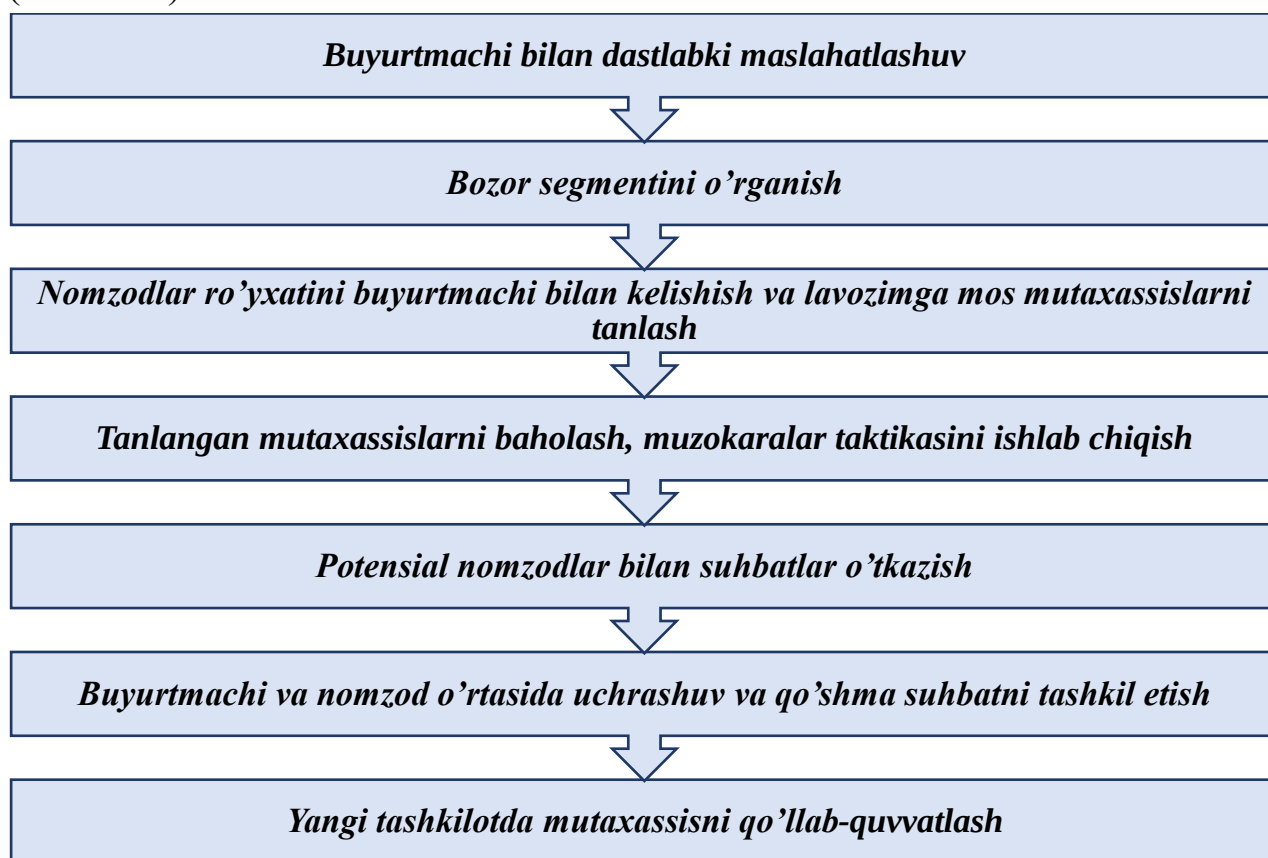
Xedxanting texnologiyasi XX–asrning 70–yillarida juda foydali biznesga aylandi. Bugungi kunda bunday agentliklar o'z xizmatlari uchun ular tomonidan tanlangan mutaxassisning yillik ish haqi miqdorining 30–40 foizi miqdorida to'lov oladilar. Bundan tashqari, kadrlar bilan bog'liq muammolarni hal qilishga yordam beradigan bunday tashkilotlarga ehtiyoj doimiy ravishda o'sib bormoqda. Masalan, AQShda ularning soni 3500 dan ortiq, Kanadada esa 1350 dan ortiq.

Xedxantingning maqsadi va vazifalari – noyob, izlanuvchan, malakali, muvaffaqiyatli va yuqori samarali xodimlarni qidirishga (ovlashga) qaratilgan. O'z sohasida ham bilimga, ham tajribaga ega bo'lgan haqiqiy mutaxassislar unchalik ko'p emasligi sababli, ular ko'pincha ovlanadi. Boshqa tashkilotdan kerakli mutaxassisni topish va jalb qilish zarurati tug'ilganda, kompaniya egalari xedxanterlarga murojat qilishadi.

Rekruting tashkilotlari ko'pincha ma'lum toifadagi xodimlarni yollash bilan shug'ullanadilar. Ya'ni, ba'zi xedxanterlar ma'lum bir toifadagi xodimlarni (direktorlar, moliyachilar, texnologlar, dasturchilar) yollashga ixtisoslashgan. Yirik agentliklarda tijorat va sanoat sohalari bo'limlariga bo'lingan bo'lib, ularning har biri ma'lum bir bozor segmentidagi eng muvaffaqiyatli xodimlar haqida o'z ma'lumotlar bazasiga ega.

Ishning sanoat va tijorat sohalariga bo‘linishiga qaramay, barcha xedxanterlar faoliyatida bir xil tamoyillar va texnologiyalardan foydalanadilar. Ish sxemalari mijozlar bilan munosabatlarni o‘rnatishning nyuanslariga ham, mijozlar tomoniga noyob xodimlarni jalb qilish usullariga ham tegishli. Ushbu faoliyat turida muvaffaqiyatli ko‘tarilish va obro‘ga ega bo‘lish uchun majburiy deb hisoblangan ma‘lum axloqiy qoidalar ham mavjud.

Xedxanterni ishi bir necha asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi (8.4–rasm):



8.4–rasm. Xedxanterni ishi bosqichlari

1. Buyurtmachi kompaniya vakili bilan dastlabki maslahatlashuv. Bu bosqichda nomzodga qo‘yiladigan asosiy talablar aniqlanadi, ba‘zan esa ma‘lum bir sohada katta obro‘–e‘tibor va tajribaga ega bo‘lgan kasbning aniq vakillari muhokama qilinadi.

2. Bozor segmentini o‘rganish. Tadqiqot jarayonida muvaffaqiyatli kompaniyalarning, bo‘sh lavozim uchun zarur bo‘lgan professional ko‘nikma va tajribaga ega bo‘lgan yetakchi xodimlarning ro‘yxati tuziladi.

3. Nomzodlar ro'yxatini buyurtmachi bilan kelishish va lavozimga mos mutaxassislarni tanlash. Ushbu bosqichda mijoz xedxanter tomonidan tuzilgan rezyume asosida tanlangan nomzodlarni ko'rib chiqadi. Taqdim etilgan ro'yxatdan mijoz o'ziga ko'p jihatdan mos keladigan mutaxassislarni tanlaydi va tasdiqlaydi.

4. Tanlangan mutaxassislarni kasbiy va shaxsiy fazilatlari nuqtai nazaridan baholash, muzokaralar taktikasini ishlab chiqish. Ushbu bosqichdagi asosiy vazifa tanlangan nomzod uchun rad etish qiyin bo'lgan noyob taklifni yaratishdir.

5. Potensial nomzodlar bilan suhbatlar o'tkazish. Bu ishning eng qiyin bosqichlaridan biri bo'lib hisoblanadi, chunki u jiddiy tayyorgarlikni talab qiladi. Ko'pgina hollarda, xedxanterlarga yumshoq ishontirish usullaridan foydalanishlari va yangi ish joyida mutaxassisga ochiladigan istiqbollarni belgilashlari kerak.

6. Buyurtmachi kompaniya vakili va nomzod o'rtasida uchrashuv va qo'shma suhbatni tashkil etish. Dastlabki ishlarning sifatli bajarilishi bu bosqichda ish sharoitlarini muhokama qilinishiga, ba'zan esa shartnoma tayyorlanishiga olib keladi.

7. Yangi tashkilotda mutaxassisni qo'llab-quvvatlash. Xedxanter ishidagi muhim jihatlardan biri – bu yangi ish beruvchi tomonidan va'da qilingan shartlarga rioya qilish kafolati. Yil davomida rekruting agentligi ham mijoz, ham xodim oldida javobgar bo'ladi, nizolar yuzaga kelganda vositachi sifatida ishlaydi.

Xedxantingda potensial nomzodning psixologik portretini to'g'ri tuzish juda muhimdir. Bu jihat, ayniqsa, o'z kasbida mustahkam maqom va obro'ga ega bo'lgan yuqori darajali mutaxassislar bilan ishlashda muhimdir.

Yaxshi mehnat sharoitlari va ish haqiga qaramay, aksariyat xodimlarda kompaniya rahbariyatiga nisbatan o'z noroziliklari va shikoyatlari bo'ladi. Xedxanter noyob xodimlarni mo'juz kompaniyasiga ishga o'tishga ko'ndirish kabi nozik vazifani bajarish uchun aynan shu narsadan foydalanadi. Karyera o'sishi imkoniyati, mehnat sharoitidagi sifat o'zgarishlari, ish haqining sezilarli darajada oshishi, o'z g'oyalari va loyihalarini amalga oshirish kabi vositalar qo'llaniladi. Hatto yengil manipulyatsiya usullari ham juda ehtiyotkorlik va noziklik bilan qo'llanilishi kerak.

Hamkasblarining qoralashidan qo‘rqishib ko‘pgina mutaxassislar maqom va daromadning oshishi qaramay raqobatchi kompaniyaga o‘tishning to‘g‘riligiga shubha qilishadi. Bunday vaziyatda xerxanterniing vazifasi – iloji boricha yangi ish joyidagi afzalliklarni ko‘rsatish va mutaxassisni qiyin qaror qabul qilish zarurligiga ishontirishdir.

Kasbiy etikaga rioya qilish – xenxanter ishidagi eng muhim omillardan biridir.

Xedxanter o‘z ishida quyidagi usullardan foydalanishi mumkin emas:

1. Potensial nomzodga qattiq bosim o‘tkazish, shantaj qilish, qo‘rqitish.
2. Ma‘lumotlarni yig‘ish va tahlil qilish jarayonida olingan mahfiy va shaxsiy ma‘lumotlarni oshkor qilish.
3. Xodimning ish joyida muammolar yaratish.
4. Nomzod uchun muammo tug‘dirishi mumkin bo‘lgan xarakterlarni qilish yoki ma‘lumotlarni tarqatish.

Xedxanting sohasidagi malakali xedxanterlar mutaxassis bilan kelishuvga erishilgunga qadar mijoz haqidagi ma‘lumotlarning maxfiyligini va muzokaralar natijasidan qat‘iy nazar nomzodning shaxsiy ma‘lumotlarining konfiditsialligini ta‘minlashlari kerak.

Usulning ijobiy va salbiy tomonlari.

Xedxantingning asosiy afzalliklari shundaki, rekruting agentliklari kadrlarni asosiy bozorda raqobatchi firmalar xodimlari orasidan tanlaydi. Usulning yana bil afzalligi – niyatlarning maxfiyligi. Bu yuqori darajali mutaxassislarga hozirgi ishini yo‘qotish xavfisiz xenxanterlarning taklifini o‘rganish imkoniyatini beradi. Boshqa usullarda bunday imkoniyat yo‘q. Agar mutaxassis taklifni qabul qilishga tayyor bo‘lmasa, u shunga o‘xshash kasbiy tajribaga ega bo‘lgan xodim haqida ma‘lumot berishi mumkin.

Xedxantingning salbiy tomonlari ham bor. Gap shundaki, uzoq izlanishlar natijasida tanlab olingan nomzod raqobatchi–firmalar tomonidan ham tortib olinishi mumkin. Ushbu noxush holatlar kelib chiqmasligi uchun kompaniyalar ba‘zan xodimga uning uzoq muddatli ishi kafolati uchun pul to‘laydilar. Bundan tashqari, unchalik yaxshi bo‘lmagan mutaxassis o‘zi uchun yaxshiroq ish topish uchun xedxanterga pora berishi mumkin.

Xedxanting kompaniya uchun quyidagi afzalliklarni beradi:

1. Mutaxassisning yuqori darajasi: sohada profilli tajriba va bilimga, rivojlangan kompetensiyaga, yaxshi rivojlangan ko‘nikma va malakaga ega.

2. Xodim darhol mehnat jarayoniga qo‘shiladi, moslashish vaqti minimaldir.

3. Raqobatchidan xodimni o‘ziga og‘dirish orqali raqib haqida barcha ma‘lumotlarni olish mumkin: xodimlar tarkibi, texnologiya, moliyaviy ahvol, savdo hajmi, mijozlar, kompaniyaning afzalliklari va kamchiliklari va hokazo.

Kamchiliklari:

1. Ish uchun bozordagi o‘rtacha qiymatdan yuqori haq to‘lashni talab qiladi.

2. Bu xodim o‘zining o‘ziga xosligini tushunadi va yangi hamkasblar bilan o‘z xatti–harakatlarini moslashtira oladi. Rahbariyatdan ko‘proq hamkorlikni talab qiladi. U rahbariyatni shantaj qilish uchun foydalanishi mumkin.

3. Jamoada nizolarni keltirib chiqarishi mumkin.

Ammo umuman olganda, bu usulning afzalliklari uning salbiy tomonlaridan ancha ustundir.

8.5. Graduate rekrutment

Graduate recruitment tashkilotga malakali kadrlarni jalb qilishning eng samarali texnologiyalaridan biridir. Ushbu texnologiya oliy ta‘lim muassasalari bitiruvchilarini yollash, ularning stajirovkasini tashkil etishni o‘z ichiga oladi, bu esa eng yaxshi talabalarni amaliyotga jalb qilish va keyinchalik ish bilan ta‘minlanish imkonini beradi. Graduate recruitment tashkilotga sodiq, ishlab chiqarish va korporativ madaniyatning asosiy talablariga javob beradigan, kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish uchun motivatsiyalangan kadrlarni shakllantirishga imkon beradi. Ushbu texnologiya rekruting agentliklari va kompaniyaning IRB bo‘limlari mutaxassislari tomonidan ham amalga oshirilishi mumkin.

Graduate recruitment – bu keyinchalik ishga joylashtirish maqsadida yosh mutaxassislar va talabalarni kompaniyalarda ishlashga jalb qilishga imkon beradigan yollash texnologiyasi. Zamonaviy amaliyotda Graduate

recruitment xodimlarni boshqarishda uzoq muddatli investitsiya vositasi sifatida qaraladi.

G'arbda bu amaliyot uzoq vaqtdan beri muvaffaqiyatli qo'llanilib kelmoqda. Dastlab, yosh mutaxassislarni jalb qilish uchun korxonalar ichida Graduate dasturlari paydo bo'la boshladi. "Samsung Electronics" korporatsiyasini haqli ravishda Graduate recruitment texnologiyasini qo'llagan kompaniyalarning eng birinchilaridan deb hisoblash mumkin – yosh mutaxassislarni jalb qilish dasturi 55 yildan ortiq vaqt davomida qo'llanilib kelmoqda. MDH mamlakatlarida Graduate recruitment yo'nalishi faol rivojlanmoqda. Har yili talabalar va bitiruvchilar uchun tizimli dasturlarni yo'lga qo'yadigan kompaniyalar soni ortib bormoqda.

Bitiruvchilarni ishga faol jalb qiladigan sohalar:

- Savdo va mijozlarga xizmat ko'rsatish;
- Moliya, buxgalteriya hisobi, audit;
- Marketing;
- HR–xizmatlari;
- Ishlab chiqarish;
- IT–dasturiy ta'minot;
- IT–konsalting;
- Logistika;
- Huquq;
- Bank operatsiyalari, kreditlash.

Graduate Recruitment dasturining murakkabligi va yuqori narxini hisobga olgan holda, asosan, yosh mutaxassislarni tayyorlash va rivojlantirish uchun yetarli moliyaviy va vaqt resurslariga ega bo'lgan yirik transmilliy kompaniyalar talabalar auditoriyasi bilan ishlashga qodir. Biroq, kiritilgan uzoq muddatli investitsiyalar kelajakda iqtisodiy foydadan tashqari, bir qator strategik imtiyozlarni xam beradi.

Iqtisodiy foyda quyidagilardan iborat:

- yuqori professionallik darajasini talab qilmaydigan oddiy lavozimlarni tezda yopish imkoniyati;
- tashqi kadrlar zaxirasini yaratish;
- rekruting agentliklari xizmatlarida va yangi mutaxassislarning ish haqida tejash;

- vaqtinchalik loyihalarga mutaxassislarni jalb qilish.

Strategik imtiyozlarga quyidagilar kiradi:

- xodimlarni "o'zlari uchun" yetishtirish imkoniyati;
- kompaniyaga yangi g'oyalar va loyihalarning kirib kelishi;
- kompaniyaning jozibador va mas'uliyatli ish beruvchi sifatida imidjini shakllantirish.

Yosh mutaxassislar va biiruvchilar bilan ishlashning afzalliklari:

- tajribaga ega bo'lgan xodimlarga xos bo'lgan ko'pgina stereotiplarning yo'qligi va innovatsiyalarga, tadqiqotga qiziqishning mavjudligi;

- ijtimoiy va kasbiy mobillik (kasbiy tajriba va diplomning yetishmasligi yosh ishchilarni yanada moslashuvchan qiladi);

- korxona ichida "tarbiya olgan" yosh mutaxassislar ish tajribasiga ega va mehnat bozoridan kelgan mutaxassislarga nisbatan ishtiyoqi va sadoqati yuqori bo'ladi va e'tibori kompaniyaning natijalariga qaratilgan bo'ladi.

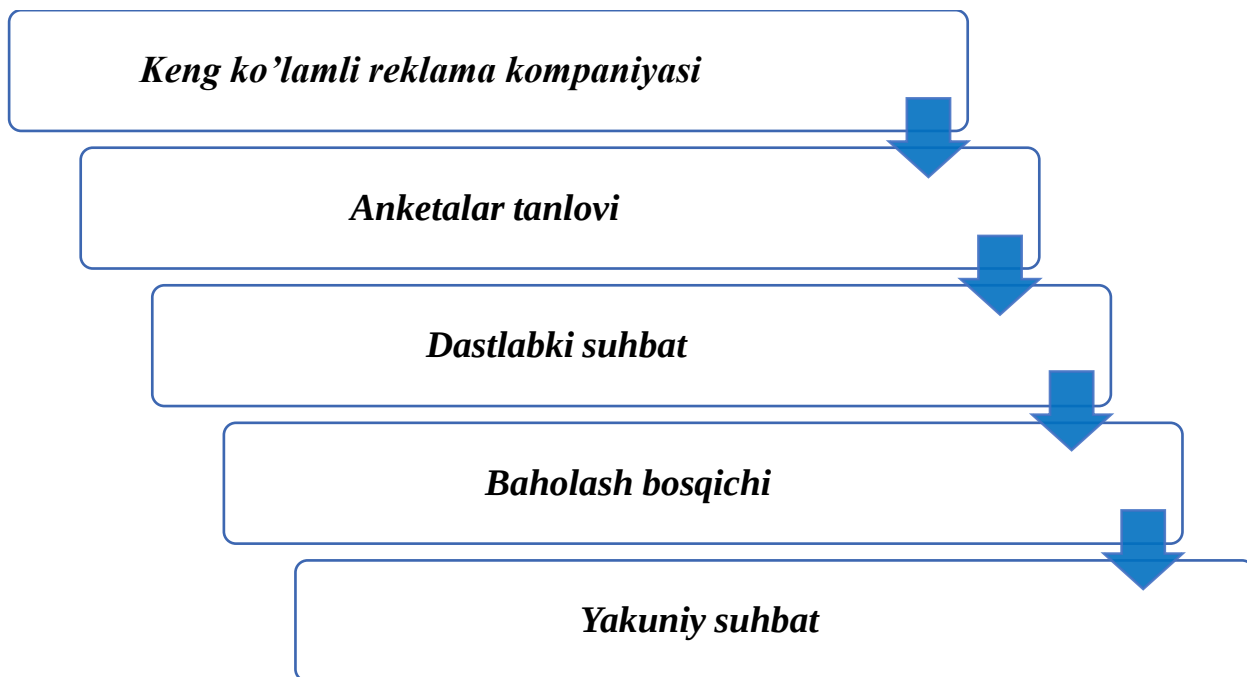
Graduate Recruitment quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

1. Stajirovka – individual va guruhli bo'lishi mumkin.

Korxonadagi stajirovka – talaba va ish beruvchi uchun bir-birini yaxshiroq bilishning yaxshi usuli hisoblanadi. Stajirovka muddati 1 oydan 1 yilgacha bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, kompaniyadagi ish bitiruv oldi yoki ishlab chiqarish amaliyotiga aylanishi mumkin. Yirik va o'rta kompaniyalar o'z xodimlarini to'ldirish uchun yozgi stajirovka dasturlarini keng qo'llaydilar.

2. Yosh mutaxassislarni jalb qilish dasturlari (GRP, Graduate Recruitment Program). Bu yosh iste'dodlarni jalb qilishning eng samarali usuli bo'lib, OTM dan eng yaxshi nomzodlarni tanlashga qaratilgan. Tanlov koeffitsiyenti har bir joyda bir necha yuz kishiga yetishi mumkin. Shunday qilib, kompaniyalar eng yaxshi va istiqbolli nomzodlarni tanlaydilar.

Yosh mutaxassislarni jalb qilish dasturining bosqichlari (8.5–rasm). Har bir kompaniyaning o'z dasturi mavjud. Biroq, bu dasturlar shunga o'xshash bosqichlarga ega:



8.5–rasm. Yosh mutaxassislarni jalb qilish dasturining bosqichlari

1. Internetda, ommaviy axborot vositalarida, OTMda va hokazolarda keng ko'lamli reklama kompaniyasi. Tanlov koeffitsiyenti yuqori (u 1:50 yoki undan ko'p bo'lishi mumkin) bo'lganligi sababli, dastur haqida iloji boricha ko'proq odamlar bilishini ta'minlashga qaratilgan.

2. Anketalar tanlovi. Bunday anketa rezyumening bo'limlarini takrorlaydigan oddiy rasmiyatchilik emas. Anketa savollari yosh mutaxassisning kompetensiyalarini aniqlashga mo'ljallangan: motivatsiyasi va tashabbuskorligi, ishtiyoqi, muloqot qobiliyati, qiyinchiliklarni yengish qobiliyati, jamoada ishlash qobiliyati, yetakchilik, kasbiy va shaxsiy rivojlanish istagi va boshqalar.

3. Dastlabki suhbat. Anketalar tahlili asosida tanlab olingan yosh mutaxassislarni bilan malakasini va rasmiy talablarga muvofiqligini tekshirish maqsadida suhbat o'tkaziladi. Bu suhbat kompaniyaning menejerlari va xodimlar bo'yicha menejerlari tomonidan o'tkaziladi.

4. Baholash bosqichi. Ushbu bosqichning mazmuni uni o'tkazayotgan kompaniyaga qarab o'zgaradi, ammo mohiyati bir xil: testlar va ishbilarmonlik o'yinlari qo'llaniladi. Ushbu bosqichda nomzodning ko'plab shaxsiy fazilatlari aniqlanadi va tasdiqlanadi.

5. Yakuniy suhbat. Kompaniyaning top–menejer vakili bilan suhbat.

Graduate – auditoriya bilan ishlash xususiyatlari

1. Aniq konsepsiyaning mavjudligi – Bizga kim va nima uchun kerak, odamlar qaysi pozitsiyalarga olinishi kerak va qanday natijalarga erishishi kerak.

2. Tajribali mutaxassislarni baholash tizimidan farq qiluvchi aniq qidiruv mezonlari va tanlov tartibining mavjudligi. Ko‘pincha uchta asosiy parametr baholanadi: korporativlik, shaxsiy fazilatlar (rivojlanish potentsiali) va motivatsiya.

3. Moslashuvning, o‘qitish va ta‘limning maxsus dasturining mavjudligi

4. Kichik qadamlar va kichik muvaffaqiyatlar tamoyiliga asosan biznes jarayoniga integratsiya bosqichma–bosqich bo‘lishi kerak. Shu bilan birga, mas‘uliyat doirasini doimiy ravishda kengaytirib, ularni haqiqiy ishga faol jalb etish zarur. Ularga bir muncha vaqt o‘tgach, mustaqil loyihalarini bajarish imkoniyatini berish.

Kompaniyalarda Graduate Recruitment dasturini yaratish va amalga oshirishdagi qiyinchiliklar:

- katta investitsiyalar kerak;
- dastur texnologiyasini biladigan odamlar kerak;
- jarayonni aniq standartlashtirish talab qilinadi;
- kompaniyaning o‘zini, uning ish tizimini, boshqaruv tizimini ma‘lum darajada o‘zgartirish talab qilinadi;
- menejrlarning yosh tajribasiz mutaxassislarga ustozlik qilishga tayyorligi talab qilinadi.

Amaliy mashg‘ulot

Mehmonhona egasi tanlov uchun qiziqarli nomzodlardan bosh direktorga nima uchun o‘zlarini ish uchun eng yaxshi odam deb hisoblaganliklarini tushuntirish uchun xat yozishlari so‘raladi. Yangi lavozimlardan biriga 30 ta menejer ariza topshiradi (10 ta lavozim mavjud), ya‘ni 20 ta muvaffaqiyatsiz nomzod hali ham ishlayotgan bo‘ladi.

Boshqaruv guruhi ariza xatlari qaror qabul qilishda yordam bermaganini va ular yanada mustahkamroq tanlash jarayoniga muhtojligini tan oladi. Tanlov jarayonida kuchli adolat tuyg‘usi bo‘lishi kerak, chunki ular bu mavjud xodimlarning hech birini rag‘batlantirishni xohlamaydilar.

Ular to'g'ri nomzodlarni tanlamoqchi, chunki yangi mehmonxonalar muvaffaqiyatli va tez va samarali ishga tushishi muhim. Katta menejerlar barcha nomzodlarni yaxshi bilishadi (shaxsiy va professional). Ular siz mustaqil maslahatchilar sifatida tegishli tanlov metodologiyasini ishlab chiqishingizni xohlashadi.

Boshqaruv jamoasi sizga chet ellik nomzodlarning oilaviy yoki oilaviy ahvolini hisobga olishni istamasliklarini maslahat beradi; ular bu Buyuk Britaniyaning teng imkoniyatlar to'g'risidagi qonunchiligiga zid kelishidan xavotirda.

Har bir boshqaruv maslahatchilari guruhi nomzodlar uchun tanlov jarayonini ishlab chiqishi kerak.

Jarayonni rivojlantirish uchun byudjet chegarasi yo'q; yuqori boshqaruv jamoasi ish uchun to'g'ri odamni olish muhimligini biladi. Biroq, yangi mehmonxonalar tezda ishga tushishi kerakligi sababli, ular sizdan tanlov jarayonini loyihalashtirishingizni so'rashadi

Tanlov uchun maksimal ikki kun davom etadi. Siz boshqa boshqaruv maslahatchilari guruhlar bilan raqobatdasiz va o'z g'oyalaringizni taqdim etish uchun besh daqiqa vaqtingiz bor. Har bir usul nima uchun mos ekanligini asoslab berishingiz kerak.

Kalit so'zlar va atamalar:

- *Rekrutment*
- *Rekruting*
- *Rekruter*
- *Ommaviy rekruting*
- *Xedxanting*
- *Graduate recruitment*

Nazorat savollari

1. *Rekrutment va rekruting tushunchalariga ta'rif bering.*
2. *Rekrutmentning maqsadi va vazifalarini keltiring.*
3. *Rekrutmentning funksiyalarini sanab o'ting.*

- 4. Tashqi va ichki rekrutyor ishining bosqichlarini sanab o‘ting.*
- 5. Tashqi va ichki rekrutment o‘rtasidagi farq nima?*
- 6. Ommaviy rekrutingning xususiyatlarini sanab o‘ting.*
- 7. Xedxantingning mohiyatini ochib bering.*
- 8. Xedxantingning bosqichlarini sanab o‘ting.*
- 9. Graduate recruitmentning mohiyatini ochib bering.*
- 10. Yosh mutaxassislarni jalb qilish dasturining bosqichlarini izohlab bering.*

9–BOB. PERSONAL LIZINGI

9.1. Personal lizingining mohiyati

Tashkilotlar ko‘pincha malakali mutaxassislarni vaqtincha ishga jalb qilish muammosiga duch kelishadi. Ayniqsa, qisqa vaqt ichida vaqtinchalik malakali xodimni topish juda muammoli. Ushbu muammolarni hal qilishda personal lizingi kompaniyalar uchun asosiy vosita hisoblanadi. Zamonaviy mehnat munosabatlarida personal lizingi kompaniyalarga bir qator inkor etilmaydigan afzalliklarni beradi.

G‘arbda personal lizingi xizmatlari rivojlangan bo‘lib, rekruting agentliklarining asosiy daromad manbaiga aylangan. Xizmat ko‘rsatishning ushbu turi yuqori boshqaruvdan tashqari deyarli barcha toifadagi xodimlarni qamrab oladi.

AQSH va G‘arbiy Evropa mamlakatlarida kompaniyalarning 90% dan ortig‘i vaqti–vaqti bilan vaqtinchalik xodimlar xizmatlaridan foydalanadilar. Dunyoda lizing xizmatlari bozorining ko‘lamini har yili xodimlar lizingiga ixtisoslashgan kompaniyalar soni 1,5 baravar ko‘payib borayotganidan kelib chiqib baholash mumkin.

“Lizing” atamasi inglizcha “to lease” – ijara, ijaraga olish so‘zidan kelib chiqqan.

Personal lizingi – bu uchinchi tomon tashkiloti xizmatlaridan foydalangan holda kompaniyaning biznes jarayonini zarur mehnat resurslari bilan ta‘minlashga imkon beruvchi boshqaruv texnologiyasi.

Xodimlarni boshqarish sohasidagi lizing munosabatlari yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish zarur bo‘lganda qo‘llaniladi. Agar mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyoj doimiy bo‘lmasa va ularning faoliyat doirasi ixtisoslashgan kompaniyalar faoliyat yuritadigan buxgalteriya hisobi, audit, huquqshunoslik va boshqa bilim sohalari doirasida bo‘lsa, tashkilotlar ko‘pincha bunday mutaxassislarning yordamiga murojaat qilishadi.

Shuningdek, agar kompaniya ish haqi fondini hisoblashda soliq xarajatlarini minimallashtirishni va jalb qilingan mutaxassislarni bilan ishlash tartibini soddalashtirishni xohlasa, lizing sxemasi qo‘llaniladi.

Har bir kompaniyada kadrlar strategiyasi, birinchi navbatda, biznes ehtiyojlari bilan belgilanadi. Ba‘zi kompaniyalar xodimlarini rivojlantirish

va o'qitishga katta mablag' sarflaydilar, vaqtinchalik xodimlarning xarajatlarini minimallashtirishga harakat qilishadi va ulardan kamdan–kam hollarda qisqa muddatli topshiriqlar uchun foydalanadilar. Boshqalar esa personal lizinig asosida xodimlardan foydalanishni afzal ko'radilar va shu yo'l bilan bir vaqtning o'zida xodimlarga sarflanadigan xarajatlarini va ularning risklarini minimallashtirishadi. Hozirgi vaqtda ish beruvchilarning o'zgaruvchan ehtiyojlarini qondirishga qodir bo'lgan kadrlar bo'yicha yechimlar juda xilma–xil bo'lib, ularni tanlash kompaniyaning strategiyasiga bog'liq.

O'zgaruvchan ehtiyojlarga moslashish qobiliyati bozorda muvaffaqiyatli bo'lishga intilayotgan kompaniya uchun juda muhimdir. U yoki bu shaklda "vaqtinchalik" xodimlardan foydalanish zaruriy moslashuvchanlikni ta'minlaydi.

Kompaniyalarni personal lizingi turlarini taqdim etadigan rekturing agentliklari xizmatlaridan foydalanishga undaydigan uchta asosiy sabab mavjud.

Birinchisi, yuqori malakali mutaxassislarga vaqtinchalik ehtiyoj bo'lib, izlanayotgan mutaxassis kamdan–kam hollarda gazetadagi reklama orqali topiladi.

Ikkinchisi – kompaniyada qisqa vaqt ichida bo'sh ish o'rinlarining paydo bo'lishi. Masalan, xoimlarning ta'tili yoki bayram paytida. Keyinchalik baribir bo'shatiladigan xodimni mustaqil izlashga vaqt va kuch sarflashdan ko'ra, bir yoki ikki kunga agentlik mutaxassisi xizmatidan foydalanish osonroqdir.

Uchinchisi, ayrim kompaniyalarda ishlarning mavsumiyligi. Avvalo, bu past malakali ishchi kuchidan katta miqdorda foydalanadigan firmalarga taalluqlidir. Mavsumning qizg'in davrida kompaniya xodimlari kengayadi va ushbu xizmatga bo'lgan talab o'tib ketganda tez kamayadi.

Vaqtinchalik ish o'zining afzalliklariga ega. Lizing shartnomasi bo'yicha ishlaydigan yuqori malakali xodim o'z ishini rejalashtirishi mumkin; odatda uning maoshi doimiy xodimlarnikidan 1,2–1,5 baravar yuqori. Tor mutaxassislik va yuqori malakaga ega bo'lgan xodimlar vaqtinchalik xodimlar sifatida o'zlarini erkinroq his qilishadi. Ularning xizmatlariga bo'lgan talab doimiy bo'lib qolmoqda va qisqa loyihalar ustida ishlash bunday odamlar uchun bitta tashkilot ichidagi monoton kundalik

hayotdan ko‘ra ko‘proq jozibador. Vaqtinchalik ish bilan ta‘minlash talabalar uchun ham yaxshi yechimdir. Bu ularga tanlagan kasbining to‘g‘riligini baholash imkonini beradi.

Personal lizingi sohasida ikki xizmat turi mavjud:

1. individual mutaxassislardan vaqtincha foydalanishni ta‘minlash;
2. tashkilot xodimlari shtatini shakllantirish.

Lizingning birinchi turini operativ lizing bilan taqqoslash mumkin, chunki xodimlarning operativ ijarasi odatda qisqa muddatli xarakterga ega. Lizingning ikkinchi turini qo‘llashda ko‘pincha lizingga olingan xodimlar tashkilotning asosiy shtatiga olinishi kuzatiladi.

Personal lizingi – ishga yollash munosabatlari mexanizmi bo‘lib, uning doirasida rekrutment agentligi o‘z nomidan xodim bilan mehnat shartnomasi tuzadi. Ushbu shartnoma shartlariga muvofiq, xodim har qanday kompaniyaga xizmat safari kabi ishga yuboriladi. Kadrlar bilan ta‘minlash muddati bir necha oydan bir necha yilgacha o‘zgarishi mumkin.

Xodimlarni ijaraga berish turli shakllarda bo‘lishi mumkin. An‘anaviy ravishda uni quyidagi asosiy yo‘nalishlarga bo‘lish mumkin:

- xodimlarni uzoq muddatli ijaraga olish (Staff leasing);
- xodimlarni qisqa muddatli ijaraga olish (Temporary staffing);
- korxona xodimini shtatdan chiqarish (Out staffing);
- asosiy bo‘lmagan aktivlarni yoki boshqaruv jarayonlarini tashqi pudratchilarga o‘tkazish (Outsourcing).

Staff leasing – (personal lizingi, uzoq muddatli lizing) rekruting agentligi o‘z nomidan xodim bilan mehnat shartnomasi tuzgandan so‘ng uni kompaniyaga nisbatan uzoq muddatga – uch oydan bir necha yilgacha bo‘lgan muddatga ishlashga yuborishda yuzaga keladigan huquqiy munosabatlar. Bu, asosan, malakali mutaxassisning xizmatlari talab qilinadigan hollarda qo‘llaniladi.

Temporary staffing – (qisqa muddatli lizing) bir kundan 2–3 oygacha bo‘lgan qisqa muddatli loyihalar yoki ishlar uchun qo‘llaniladi. Lizingning bu turidan asosiy xodimlar kasalligi yoki ta‘tildaligi sababli ko‘rgazmalar, konferensiyalar, marketing tadqiqotlarini o‘tkazish uchun foydalaniladi. Bunda asosan ma‘muriy va xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar ijaraga olinadi.

Out staffing – (korxona xodimini shtatdan chiqarish) – bunda, rekruting agentligi xodimlarni tanlamaydi, balki mijoz kompaniyaning xodimlarini

o'zining shtatiga oladi. Ushbu xodimlar kompaniyada o'z ish joylarida ishlashni davom ettiradilar va o'z vazifalarini bajaradilar. Lizingning ushbu turi kompaniyaga xodimlar uchun sarflanadigan soliq xarajatlarini, turli to'lovlarni qamaytirish, xisobotlarni yengillashtirish imkonini beradi

Outsourcing – kompaniya o'zining qaysidir funksiyalarini tashqi kompaniyaga (boshqa kompaniyaning bo'linmasiga) o'tkazadi. Ya'ni, mijoz aniq xodimlarning mehnatini emas, balki kompaniyadan uning xizmatini sotib oladi. Qoidaga ko'ra, autsorsing kompaniyaning hayotiy ta'minotini ta'minlash uchun zarur bo'lgan, ammo uning uchun asosiy bo'lmagan ishlarni o'tkazadi: kompyuter tarmoqlariga texnik xizmat ko'rsatish, logistika, marketing tadqiqotlari yoki binolarni tozalash.

9.2. Lizing shtatini shakllantirish va lizing munosabatlari sxemasi

Personal lizingi xizmatlarini ko'rsatuvchi rekruting agentligi lizing shtatini quyidagi sxema bo'yicha shakllantiradi.

1-qadam. Lizing beruvchi lizing oluvchining talablariga muvofiq mutaxassislarni tanlaydi. Mahalliy agentliklar asosan lizing bo'yicha mutaxassislar buyurtmasi bo'yicha ishlasa, xorijda rekruting agentliklari hozirgi vaqtda aniq buyurtma mavjudligidan qat'i nazar, bozor ehtiyojlariga mos ravishda lizing xodimlari shtatini yaratadilar. Bu xorijda ushbu xizmat turiga talab yuqori ekanidan yana bir bor dalolat beradi.

Lizing bo'yicha mutaxassislar kelajakda turli tashkilotlarga ijaraga berilganligi va ko'pincha maxfiy ma'lumotlarga ega bo'lishi mumkinligi sababli ular maxsus usullar yordamida tanlanadi. Bu kelajakdagi lizing bo'yicha mutaxassisning xavfsizligini ta'minlash uchun batafsil tekshirishni o'z ichiga oladi. Faqat olingan ma'lumotlarni tahlil qilgandan so'ng, bunday xodimni rekruting agentligi o'z shtatiga olish to'g'risida qaror qabul qilinishi mumkin.

Chet elda, rekruting agentliklarida bunday tekshiruvlarni o'tkazadigan xavfsizlik xizmatlari mavjud.

2-qadam. Nomzodlar lizing oluvchi (yoki lizing beruvchi) bilan kelishilganidan so'ng, mutaxassislar lizing beruvchining shtatiga qabul qilinadi va rekruting agentligining to'liq huquqli, doimiy xodimlariga aylanadi.

Rekruting agentligi yangi xodimni agentlik tomonidan ishlab chiqilgan va lizing bitimining axloqiy tomonini tartibga soluvchi mehnat shartnomasi va lizing mutaxassisining axloq kodeksi bilan tanishtiradi.

3–qadam. Kelishilgan muddatda kelishilgan vazifalarni bajarish uchun yuqori malakali mutaxassislar lizing oluvchiga beriladi.

Personal lizingida lizing beruvchi va lizing oluvchi o‘rtasida o‘zaro munosabatlar vujudga keladi. Quyida ***lizing munosabatlari orqali xodimlarga bo‘lgan vaqtinchalik ehtiyojni qondirish uchun lizing beruvchi va lizing oluvchi o‘rtasidagi o‘zaro munosabatlar sxemasi keltirilgan.***

1–bosqich. Ijaraga oluvchining muammoli holatini va ishchi kuchiga bo‘lgan aniq ehtiyojni aniqlash (mutaxassislarning malakasi, ularning tarkibi va foydalanish muddatlari).

2–bosqich. Lizing oluvchi uchun lizing sxemasining aniq variantini tanlash. Ushbu bosqichda lizing shartlarini, xususan, mutaxassisning ish haqini, shuningdek agentlik komissiyasini (odatda mutaxassisning ish haqining 20–30% gacha, ba‘zan esa undan ham yuqori) belgilaydigan shartnoma kelishiladi. Lizing shartnomasining eng muhim nuqtalaridan biri – mutaxassisning yuqori sifatda va o‘z vaqtida bajarishi kerak bo‘lgan ish hajmi. Ishga qabul qilish agentligi lizing oluvchiga bajariladigan ishlarning sifatini, shuningdek, tashkilotdagi ish paytida mutaxassis tomonidan olingan har qanday biznes ma‘lumotlarini tarqatmaslikni kafolatlaydi. Shuningdek, lizing shartnomasi bo‘yicha ishlayotgan mutaxassis tomonidan bajarilgan ishlarni baholash mezonlari ham belgilanadi.

3–bosqich. Lizing uchun xodimlarni yollash, agar kerak bo‘lsa. Agar xodimlar agentlikning shtatidan olinsa unda bunday ehtiyoj yo‘q. Kamdan kam hollarda, rasmiy qisqartirish zarurati tufayli, lizing oluvchining shtatidagi xodimlar lizing beruvchining shtatiga o‘tkaziladi, keyin esa lizing beruvchi lizing shartnomasi bo‘yicha xuddi shu mutaxassislarni lizing oluvchiga qaytaradi.

4–bosqich. Lizing beruvchi tomonidan lizing oluvchi va mutaxassislar bilan uch tomonlama lizing munosabatlarini hujjatlashtirish.

5–bosqich. Lizing beruvchi tomon lizing bo‘yicha ishlayotgan mutaxassis faqat o‘zining malakasiga mos keladigan va lizing shartnomasida ko‘rsatilgan hajmlardagi ishlarni bajarishini ta‘minlaydi.

Ijaraga oluvchi va yollangan xodim o'rtasida yuzaga keladigan mehnat nizolari lizing beruvchi tomonidan hal qilinadi.

Xodimlarni ijaraga berishda shartnoma munosabatlarining quyidagi sxemasi mavjud.

1–Shartnoma. Lizing beruvchi tomonidan lizing oluvchi uchun lizing xizmatlari uchun shartnoma. Unda xodimlarning xarakteristikalar, xodimlar soni, ijara muddati, mutaxassislarning ish haqi, komissiyalar darajasi, shuningdek, belgilangan ish hajmini sifatli bajarish mezonlari ko'rsatilgan bo'ladi.

Shartnoma belgilangan muddatga tuziladi. Agar lizing oluvchi belgilangan muddat tugashidan 15 kun oldin shartnomani bekor qilish to'g'risida xabarni jo'natmagan bo'lsa, shartnoma keyingi muddatga uzaytiriladi.

Lizing xizmatlari uchun haq miqdori quyidagi qismlardan shakllantiriladi:

- xodimning ish haqi fondi;
- lizing beruvchining lizing haqi.

To'lov har oy shartnomada belgilangan muddatlarda amalga oshiriladi. Shartnoma har oy tugallangan ish dalolatnomasi bilan yopiladi.

2–Shartnoma. Lizing beruvchi mutaxassis bilan mehnat shartnomasini tuzadi. Alohida ilovalarda lizing oluvchi bilan bajarilishi kelishilgan ishlar ro'yxati bo'lishi mumkin.

Agar buyurtmani olishdan oldin lizing bo'yicha mutaxassis ishga qabul qilish agentligining shtatida bo'lmagan va aniq buyurtma bo'yicha topilgan bo'lsa, u bilan muddatli mehnat shartnomasi tuzilishi mumkin. U shoshilinch xususiyatni (lizing muddati uchun) nazarda tutadi va har oy uzaytiriladi.

Shartnomani uzaytirish uchun asos – lizing oluvchining xabarnomasi. Mehnat shartnomasini bekor qilish uchun asos – 1–Shartnomani dalolatnoma bilan yopish.

3–Shartnoma. Moliyaviy javobgar bo'lgan mutaxassis toifalari uchun javobgarlik to'g'risida shartnoma tuziladi. Unda aytilishicha, 1–shartnomani bajarishda xodim inventarizatsiya buyumlarini o'z ixtiyorida oladi, buning uchun javobgarlik 1–shartnomani bajaruvchi xodimga yuklanadi.

9.3. Personal lizingining afzalliklari va kamchiliklari

Personal lizingi muayyan afzalliklarga ega:

- Xodimlar bo'yicha ish yuritish, buxgalteriya hisobi, hisobotlarni tayyorlash va taqdim etishda ma'muriy va vaqt xarajatlarini kamaytiradi;
- Qisqa vaqt ichida istalgan hajmda kerakli kadrlarni ishga olish imkonini beradi;
- Vaqtinchalik xodimlar uchun nazarda tutilmagan yoki minimal bo'lgan kompensatsiya paketlari uchun xarajatlarni kamaytirish imkonini beradi;
- Xodimni cheksiz ko'p marta o'zgartirish imkoniyati mavjud;
- Yoqtirgan xodimni doimiy shtatga yollash imkoniyati mavjud;
- Asosiy xodimning kasalligi tufayli yo'qotishlar va ishdagi to'htab qolishlarning yo'qligi;
- Yuqori malakali mutaxassislarni vaqtincha jalb qilish xarajatlarini kamaytiradi;
- Lizing sxemasining o'ziga xos shakliga qarab boshqa imtiyozlar.

Lizing, shuningdek, xodimlarga ham ma'lum imtiyozlarni beradi:

- Lizing bo'yicha ishlaydigan xodimlar uchun barqaror pozitsiyani ta'minlaydi (ish stajining uzluksizligi, ta'tillar, kasallik varaqalari, ko'ngilochar tadbirlar va boshqalar uchun to'lovlar);
- Talabalar uchun imkoniyatlar;
- Ish topish imkoniyati (statistik ma'lumotlarga ko'ra, 10% doimiy ish taklifini oladi).

Personal lizingi quyidagi kamchiliklarga ega:

- To'liq shtatdagi xodimlar bilan solishtirganda qimmat. Ishga qabul qilish agentligining xizmatlari uchun to'lov odatda ish haqi fondi va yagona ijtimoiy soliqning 12–18% ni tashkil qiladi. Bundan tashqari, QQS butun summadan olinadi;
- Ijara bo'yicha ishlayotgan xodimlarning kompaniyaga nisbatan sadoqati past bo'ladi.

Amaliy mashg'ulot

2010 yil yanvar oyida Britaniyaning Cadbury qandolat ishlab chiqaruvchi direktorlar kengashi Kraft Foods kompaniyasini 11,9 milliard funt sterlingga (19,7 milliard AQSh dollari) sotib olish taklifini qabul qildi.

Kraft guruhi. Oziq-ovqatlar, birinchi navbatda, sotib olish orqali o'sdi, xususan, Nabisco. Uning global brendlar portfeliga gazaklar, ichimliklar, pishloqlar va oziq-ovqat mahsulotlari kiradi. Guruh o'z sa'y-harakatlarini o'zining asosiy brendlari savdosining o'sish sur'atlarini oshirishga va yuqori mahsuldorlik, sifat va xizmatlarga erishishga qaratgan. Marjaning o'sishini ta'minlash va sotib olishga investitsiyalardan kerakli daromad olish uchun Kraft Foods boshqa narsalar qatorida Shimoliy Amerikada qo'llab-quvvatlash xizmatlari markazini tashkil etdi.

2007 yilgacha kompaniya ustidan nazorat Altria Groupga tegishli edi. 2009-yil 31-mart holatidagi eng yirik aksiyadorlar: Berkshire Hathaway (9,4%), State Street Global Advisors (4,9%), Capital World Investors (4,6%), Barclays Global Investors (4%). Kompaniya prezidenti Irene Rosenfeld.

Kraft Foods o'z mahsulotlarini dunyoning 155 mamlakatida ishlab chiqaradi va sotadi. Guruhning ko'plab brendlari o'z toifalarida jahon yetakchilari, jumladan Kraft pishloq, Filadelfiya krem pishloqi, Jacobs kofesi, Carte Noire, Maxim and Maxwell House, Nabisco pechenye va krakerlari, Milka shokoladi, Toblerone. Kraft Foods dunyodagi eng yirik qayta ishlangan pishloq ishlab chiqaruvchisi (konsernga ko'ra, u jahon bozorining 35 foizini nazorat qiladi). Xodimlar soni 94 ming kishi (2005).

Bir qator tahlilchilarga ko'ra, Kraft Foods xizmat ko'rsatish hajmi bilan bog'liq muammolarga duch kelmoqda.

2009 yil fevral oyida guruhning talabiga binoan Nitro reklama agentligi oldingisidan kontseptual jihatdan farq qiladigan yangi korporativ logotipni ishlab chiqdi – u kompaniyada sodir bo'layotgan o'zgarishlarni aks ettirdi va kompaniyaning uch yillik rejasining ajralmas qismiga aylandi.

Logotip o'zgarishiga qaramay, bir qator mahsulotlarni markalash uchun eski logotip saqlanib qoldi.

Kraft Foods kompaniyasining ijrochi vitse-prezidenti va bosh moliyaviy direktori Jeyms Dollivning ta'kidlashicha, kompaniya ishlab chiqarish sohasida:

- mavjud bo‘linmalarning ishlashini saqlash va yaxshilash;
- yangi mahsulotlarni sotib olish va o‘zlashtirish hisobiga o‘shirish sur’atlarini oshirish;
- xarajatlarni kamaytirish bo‘yicha qat’iy choralar ko‘rish;
- ham xodimlar, ham butun tuzilmaning ishida yuqori ko‘rsatkichlarga erishish.

Guruhning daromadlarni ko‘paytirish istagi xarajatlarni kamaytirish yo‘llarini izlashni talab qildi, masalan, kompaniya bo‘ylab xarid qilish sohasida ishlaydigan xodimlarning tajribasi va bilimlaridan foydalanish, yuqori sifatli, ammo eng past narxda tovarlar va xizmatlarni sotib olish.

Jarayonni optimallashtirish mahsuldorlik va ROI (Return on Investment)ni oshirishning yana bir muhim elementidir. Guruhning qo‘llab–quvvatlash xizmatlari markazi Texasning San–Antonio shahrida joylashgan va juda yaxshi ishlamoqda. Bu yerda ular barcha moliyaviy operatsiyalarni amalga oshiradilar va Shimoliy Amerikadagi konsernning barcha bo‘linmalarining buxgalteriya hisobi bilan shug‘ullanadilar.

Ayni paytda kompaniyaning xalqaro miqyosda faoliyat yurituvchi bo‘linmalarida savdo xizmatlari va umumiy ma’muriy xarajatlarni pasaytirish imkoniyatlari baholanmoqda.

Muammo. Kraft Foods har bir mamlakatda yagona F&A (moliya va buxgalteriya – moliyaviy va buxgalteriya operatsiyalari) markazini yaratish va bu operatsiyalarni autsorsing qilish o‘rtasida tanlov qilishiga to‘g‘ri keladi.

Shartnomada g‘olib chiqqan pudratchi qo‘llab–quvvatlash xizmatlarini ko‘rsatish bo‘yicha umumiy yevropa yagona oynasini tashkil etish va undan foydalanish tajribasini namoyish qilishi kerak.

Kalit so‘zlar va atamalar:

- *Personal lizingi*
- *Staff leasing*
- *Temporary staffing*
- *Out staffing*
- *Outsourcing*

Nazorat savollari

- 1. Personal lizingining mohiyatini ochib bering.*
- 2. Personal lizingining shakllarini sanab o'ting.*
- 3. Autstaffingning mohiyati nimada?*
- 4. Outsourcingning mohiyati nimada?*
- 5. Vaqtinchalik xodimlardan foydalanish sabablarini sanab o'ting.*
- 6. Personal lizingi xizmatlarini ko'rsatuvchi kadrlar agentligi tomonidan lizing shtatini shakllantirish sxemasini tushuntirib bering*
- 7. Lizing munosabatlari orqali xodimlarga bo'lgan vaqtinchalik ehtiyojni qondirish uchun lizing beruvchi va lizing oluvchi o'rtasidagi o'zaro munosabatlar sxemasini tushuntirib bering.*
- 8. Xodimlarni ijaraga berishda shartnoma munosabatlari sxemasini tushuntirib bering.*
- 9. Personal lizingining afzalliklari va kamchiliklarini aytib bering.*

10–BOB. XODIMLARNI IJTIMOİYATLASHTIRISH VA KASBIY YO‘NALTIRISH

10.1. Xodimlarni ijtimoiylashtirish

Ijtimoiylashtirish – bu insonning shaxs bo‘lib shakllanishi, jamiyatda ijtimoiy maqomni egallashi uchun ma‘lum bir qadriyatlar tizimini, xulq atvor normalarini mustaqil ravishda yoki ma‘lum bir ta‘sir (tarbiya) ostida o‘zlashtirishdir.

Ijtimoiylashtirish madaniyat, muloqot bilan tanishishning barcha jarayonlarini qamrab oladi, bu orqali inson ijtimoiy hayotda ishtirok etish qobiliyatiga ega bo‘ladi.

Ijtimoiylashuv bolalikdan, oilada boshlanadi, u inson hayotidagi birinchi ijtimoiylashtiruvchi vosita bo‘lib, hissiy aloqalarning eng katta intensivligi bilan ajralib turadi. Bolalikdagi ijtimoiylashuv – bu shaxs hayotidagi hal qiluvchi davr bo‘lib, uning shaxsiyatini va keyinchalik ijtimoiy hayotdagi ishtirokini belgilaydi.

Ijtimoiylashuv hayot davomida davom etadi, chunki shaxs turli ijtimoiy rollarni bajarish zarurati bilan duch keladi. Voyaga etgan odamda, jadal ijtimoiy va ishlab chiqarish–texnologik o‘zgarishlar sharoitida, ilgari qabul qilingan xatti–harakatlar namunalari o‘zgargan sharoitlarga mos keladigan yangi bilim, ko‘nikma va odatlar bilan almashtirilishi kerak, ya‘ni qayta ijtimoiylashuv sodir bo‘ladi. Ijtimoiylashuv jarayonida o‘z "men" ini shakllantirish orqali insonning shaxs sifatidagi o‘ziga xosligi namoyon bo‘ladi.

Ijtimoiylashtirish yangi xodimlarni tashkilotning yangi muhiti bilan tanishtirish jarayonini anglatadi. Bu yangi xodimlarning tashvishini kamaytiradi va ularga kompaniyadagi boshqa mavjud xodimlar bilan moslashishga imkon beradi.

Ijtimoiylashtirishning quyida muhokama qilinadigan asosiy maqsadlari mavjud:

- *Bandlik holati:* Har bir tashkilotning asosiy maqsadi yangi xodimlarni imkon qadar tezroq korxonadagi faoliyatga, jamoaga moslashtirish va jamoaning mehnatkash xodimi qilishdir. Shuning uchun, ish bilan bog‘liq batafsil ma‘lumotlar dastlabki bosqichda taqdim etiladi.

- *Qoidalar va siyosatlar:* Ishchi kuchi muammosiz va uzluksiz ishlash uchun tashkilotning cheklovlari va siyosatini yaxshi tushunishi kerak. Shuning uchun kompaniyadagi barcha ishlar ushbu qoidalar va siyosatlarga muvofiq bajarilishi kerak.

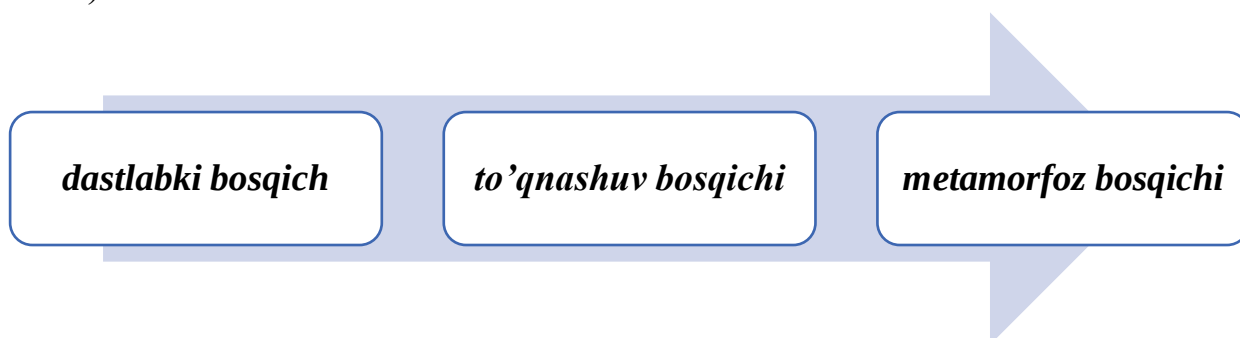
- *Kompensatsiya va imtiyozlar:* Garchi bu ma'lumot ishga qabul qilish jarayonida aniq bo'lsa-da, ijtimoiylashuv jarayonida buni tahlil qilish talab etiladi. Xodimlar kompaniya tomonidan taqdim etilgan mukofotlarni bilishga qiziqishadi.

- *Korporativ madaniyat:* Tashkilot madaniyati har qanday kompaniyaning butun ish uslubiga ta'sir qiladi. Bu ularning kiyinishidan tortib, boshqa xodimlar bilan o'zini tutishigacha bo'lgan hamma narsani o'z ichiga oladi. Demak, ijtimoiylashtirish paytida madaniyatga bir qarash kerak.

- *Jamoa bo'lib ishlash:* Ijtimoiylashtirish davrida tashkilotga qiymat qo'shish uchun yetakchi sifatida ishlashning ahamiyati ta'kidlanadi. Yetakchilikning bunday qobiliyati tanlov va o'qitishning dastlabki bosqichlarida baholanadi.

- *O'zgarishlar bilan kurashish:* O'zgarishlarga dosh berish tashkilotning barcha darajadagi xodimlari uchun katta muammodir. Xodimlar o'z ishlarida omon qolish uchun o'zgarishlarni boshqarish yoki ularni hal qilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Ijtimoiylashtirish ularga o'z ko'nikmalarini doimiy ravishda rivojlantirish va o'rgatish orqali o'zgarishlarga tayyorgarlik ko'rishga yordam beradi.

Ijtimoiylashtirish jarayonini uch bosqichga bo'lish mumkin (10.1–rasm).



10.1–rasm. Ijtimoiylashtirish bosqichlari

1. Dastlabki bosqich: Bu bosqich har bir xodim o‘z qadriyatlari va umidlari bilan kelishini tan oladi. Misol uchun, boshqaruv turi kabi ba‘zi ishlarda xodim o‘qitishda sezilarli darajada ijtimoiylashuvga muhtoj bo‘lishi mumkin. Tanlov jarayonida aksariyat tashkilotlar o‘zlarining bo‘lajak nomzodlarini ijtimoiylashtirish jarayoni haqida xabardor qiladilar. Tanlov jarayoni, shuningdek, tashkilotga to‘g‘ri ishga mos keladigan to‘g‘ri odamni aniqlashda yordam beradi. Bu yerda muvaffaqiyat asosan tanlov guruhi tomonidan bashorat qilish darajasiga bog‘liq.

2. To‘qnashuv bosqichi: Bu yerda xodimlar tashkilotning haqiqiy ish sharoitlariga duch kelishadi. Agar taxminlar ko‘proq yoki kamroq to‘g‘riligini tasdiqlasa, bu bosqich xodimlarni o‘tmishda yaratilgan umidlarini yana bir bor tasdiqlaydi. Agar haqiqat boshqacha bo‘lsa, ijtimoiylashuv xodimlarga ularni almashtirishni tushunishga yordam beradi. Ammo ijtimoiylashuv umidlardagi, kutishlardagi farqlarni to‘liq hal qila olmaydi.

3. Metamorfoz bosqichi: Yangi xodimlar ushbu bosqichda har qanday muammolarni hal qilish uchun yechimlarni ishlab chiqadilar. Shuning uchun bu bosqich metamorfoz bosqichi deb ataladi. Yangi ishga qabul qilinganlar o‘zlarining rahbarlari va xamkasblari tomonidan qabul qilinganini his qilishadi. Shuningdek, ulardan nima kutilayotganini, qanday baholanishini va tashkilot maqsadlariga erishishda qanchalik samarali ekanligini bilishadi.

Tashkilot xodimlarini boshqarishda shuni hisobga olish kerakki, ijtimoiylashuv jarayoni xodimning kasbiy yo‘nalishi va tashkilotning ijtimoiy–ishlab chiqarish va texnologik muhitiga moslashishi, uning u yoki bu ijtimoiy guruhga, tashkilot jamoasining rolli tuzilmasiga kirishi bilan bevosita bog‘liq.

Jamoaning ijtimoiy tuzilishi quyidagi ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga oladi:

- jinsi;
- yoshi;
- ish tajribasi;
- ma‘lumoti;
- ijtimoiy xolati;
- millati;
- oilaviy holati;

- motivatsiya turi;
- hayot darajasi;
- mulkka munosabati.

Jamoaning roli tuzilmasi – xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtirokini, jamoadagi o‘zaro munosabatlar xususiyatlarini aks ettiradi. Bu tuzilma jamoada ijodiy, kommunikatsion, xulq-atvor rollarining tarkibini va ularning jamoa xodimlari o‘rtasida taqsimlanishini aks ettiradi.

Ijodiy rollar entuziastlarga, ixtirochilarga, tashkilotchi insonlarga xos. Bunday insonlar muammoli vaziyatlarni hal qilishda, muqobil yechimlarni izlashda faolligi bilan, fikrlashda kreativligi bilan ajralib turishadi (10.1–jadval).

10.1–jadval

Jamoadagi xodimlarning ijodiy rollari va ularning mazmuni

Rolning nomi	Rolning mazmuni
<i>G‘oyalar generatori</i>	Yangi g‘oyalarni beradi, asosiy muammolarni aniqlaydi, turli muqobil yechimlarni tavsiya etadi, g‘oyani amalga oshirishning yo‘llarini va vositalarini aniqlaydi
<i>G‘oyalar kompilyatori</i>	Turli g‘oyalarni birlashtirish qobiliyatiga ega, berilgan g‘oyalarni amaliyotda foydalanish texnologiyasini ishlab chiqadi
<i>Erudit</i>	Turli muammolar bo‘yicha ensiklopedik ma‘lumotlarni mujassamlashtiradi
<i>Ekspert</i>	Berilgan g‘oyalarning maqsadga muvofiqligini baholash va muhokama jarayonida to‘g‘ri maslahat berish qobiliyatiga ega
<i>Entuziast</i>	Boshqalarni shaxsiy namunasi bilan yaxshi ishlashga undaydi
<i>Tanqidchi</i>	Berilgan g‘oyalarga tanqidiy baho beradi, ishning borishini va natijalarini tanqidiy jihatdan baholaydi
<i>Tashkilotchi</i>	Maqsadga erishish uchun jamoaning ishinin tashkil etadi

Xulq-atvor rollari insonlarning ishlab chiqarishda, uyda, dam olishda, ishda, nizoli vaziyatlarda xatti–harakatlarining tipik modellarini tavsiflaydi

va jamoada muhim rol o'ynaydi (10.3–jadval).

10.3–jadval

Jamoada xodimlarning xulq–atvor rollari va ularning mazmuni

<i>Rolning nomi</i>	<i>Rolning mazmuni</i>
Nigilist	O'zining tanqidiy fikriga ega, umumiy ishning muvaffaqiyatiga ishonchi komil emas
Konformist	Qabul qilingan xulq–atvor qoidalariga rioya qiladi, guruh qaroriga rozilik bildiradi
Dogmatik	Guruhning ratsional qaroriga qo'shilmasdan oxirigacha o'zining fikrida turadi
Sharhlovchi	Insonlarning hayotida, dunyoda, ishda, sportda sodir bo'layotgan voqealarni qayd etadi va sharhlaydi
Tuhmatchi	Turli tuhmatlarni to'playdi va ularni tarqatadi
Haqiqat uchun kurashchi	Haq–huquqlar uchun kurashadi
Jamoatchi	Jamoat ishiga ishtiyoqi bor, ish paytida turli tadbirlarni o'ylab chiqadi va amalga oshiradi, o'zining bevosita xizmat vazifalariga o'rtacha yondashadi
“Muhim inson”	Qo'lidan hamma narsa keladigan, hamma joyda o'zining odami bor qilib ko'rsatadi
Yetim	O'zining qiyin ahvolidan shikoyat qilib, atrofidagilardan hamdardlik qidiradi
“Tikanak”	Asosan asabiy holatda bo'ladi, o'zidan do'stlarini itaradi, dushmanlarni orttiradi, rahbariyat va hamkasblari bilan nizoli holatlarga keladi
“O'zicha inson”	O'zining xizmat mavqesidan foydalanib ish vaqtida shaxsiy ishlari bilan shug'ullanadi.
Dangasa	Ishda hech qanday aktivlik ko'rsatmaydi, ikkinchi darajali ishlar bilan shug'ullanadi, bekorchi gaplar bilan mashg'ul
Napoleon	Izzattalab inson, rahbar lavozimni egallashga harakat qiladi, o'zining muvaffaqiyatlari haqida gapirishni yaxshi ko'radi

Kommunikatsion rollar – informatsion jarayonda ishtirok etish mazmunini va darajasini, qaror qabul qilish jarayonida axborot almashinuvidagi o'zaro ta'sirni belgilaydi (10.2–jadval).

Jamoadada xodimlarning kommunikatsion rollari va ularning mazmuni

<i>Rollning nomi</i>	<i>Rollning mazmuni</i>
Lider	Jamoadada o‘zining avtoriteti bilan jamoa xodimlarining xulq-atvoriga ta‘sir eta oladigan shaxs
Aloqachi	Guruh a‘zolarini o‘zaro bog‘laydi, tashqi aloqalarni ta‘minlaydi
Qo‘riqchi	Ma‘lumotlar oqimini taqsimlaydi va nazorat qiladi, ma‘lumotlarning muhimligini yoki ikkinchi darajaliligini baholaydi va ularni liderga yetkazadi
Koordinator	Lider bilan bog‘langan holda maqsadga erishish uchun guruh xodimlarining harakatlarini o‘zaro muvofiqlashtiradi

Albatta, har bir shaxs har uch turdagi rollarni u yoki bu darajada bajarishi mumkin. Faqat ijodiy, kommunikatsion va xulq-atvor rollarida uning shaxsiyatining namoyon bo‘lish darajasi har xil bo‘lishi mumkin. Insonning xulq-atvori ham yaxshi, ham yomon tomonga yo‘nalishi tendensiyasiga ega. Bu tashqi muhitga bog‘liq.

Rol tuzilmasini aniqlashning asosiy usullari ijtimoiy–psixologik usullar, test, kuzatish, biografik ma‘lumotlarini tahlil qilish, xodimlar attestatsiyasi materiallari va ishbilarmonlik o‘yinlari natijalaridir.

10.2. Xodimlarni kasbga yo‘naltirish

Kasbiy yo‘naltirish va moslashish kadrlar tayyorlash tizimining muhim tarkibiy qismi bo‘lib, ta‘lim tizimi va ishlab chiqarish o‘rtasidagi aloqani tartibga soluvchi hisoblanadi. Ular tashkilotning rentabelligi va raqobatbardoshligini oshirish uchun ishchi kuchiga bo‘lgan ehtiyojlarini zarur sifat va miqdor jihatidan qoplashga yordam berish uchun mo‘ljallangan.

Kasbga yo‘naltirish – insonga jamiyat ehtiyojlariga, uning shaxsiy qobiliyatlari va xususiyatlariga to‘g‘ri keladigan kasbni tanlashga yordam beradigan kasbiy ma‘lumot, kasbiy maslahat, kasb tanlash va kasbiy moslashuv bo‘yicha chora–tadbirlar tizimidir. Xodimning mehnat

faoliyatida imkoniyatlaridan to'liq foydalanmaslik nafaqat uning rivojlanishiga zarar yetkazadi, balki tashkilot uchun ham zararga aylanadi. Kasbiy ta'lim va xodim tomonidan bajariladigan mehnat funksiyalarining mazmuni o'rtasidagi tafovut uning mehnatga bo'lgan qiziqishini, samaradorligini pasaytiradi, bu esa pirovard natijada mehnat unumdorligining pasayishiga, mahsulot sifatining yomonlashishiga, kasbiy kasallanish va shikastlanishlarning ko'payishiga olib keladi .

Kasbga yo'naltirish – bu kasb tanlashga yoki faoliyat turini o'zgartirishga ta'sir qiluvchi qobiliyatlar, qiziqishlar, muvofiqlik va boshqa omillarni aniqlashga, kasbiy mahoratni shakllantirishga qaratilgan o'zaro bog'liq iqtisodiy, ijtimoiy, tibbiy, psixologik va pedagogik tadbirlar majmuasidir.

Kasbga yo'naltirishni bo'yicha ishlarning maqsadi – yoshlarga (asosan umumta'lim maktablari o'quvchilariga) va ish qidirib yuruvchilarga ularning qiziqishlari, qobiliyati, psixofiziologik xususiyatlari, shuningdek mehnat bozorida ixtisosliklarga shakllanayotgan ehtiyojni hisobga olgan holda kasb, mutaxassislik, ish yoki o'qish joyini tanlashda yordam ko'rsatish.

Yuqoridagi umumiy maqsad bir qancha aniqroq vazifalarni o'z ichiga oladi. Bularga quyidagilar kiradi:

- kasbiy faoliyat turini tanlashni osonlashtirish uchun manfaatdor tomonlarni yetarli ma'lumotlar bilan ta'minlash;
- kasbiy jihatdan muhim qobiliyatlarni rivojlantirish uchun bo'lajak ishchilar uchun shart–sharoitlar yaratish;
- maslahat so'rab murojaat qilgan shaxslarning psixofiziologik va ijtimoiy–psixologik sifatlarining o'zlari tanlagan ish turining kasbiy talablariga muvofiqligini aniqlash.

Kasbga yo'naltirish ishining asosiy shakllari – kasbiy ta'lim, ya'ni mehnat qilishga bo'lgan ongli ehtiyojni tarbiyalash; kasbiy ma'lumot; kasbiy maslahat; kasbiy tanlash.

Kasbiy ta'lim – bu maktab o'quvchilarining dastlabki kasbiy tayyorgarligidir. Bu mehnat darslari, to'garaklar tashkil etish, turli kasbiy faoliyat asoslari bo'yicha maxsus darslar va boshqalar orqali amalga oshiriladi.

Kasbiy ma'lumot – talaba va ish qidirayotgan shaxslarni mehnat

bozoridagi talab va taklif sohasidagi vaziyat, faoliyat turlarining rivojlanish istiqbollari, asosiy kasblar va mutaxassisliklar bo'yicha ishning mohiyati, sharoitlari va ish haqi bilan, mutaxassislar tayyorlaydigan o'quv muassasalari, markazlari faoliyati bilan, shuningdek, kasb–hunar egallash va bandlikni ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan ma'lumotlar bilan tanishtirish bo'yicha chora–tadbirlar tizimi.

Kasbiy maslahat – maslahat so'rab murojaat qilgan shaxsning sog'lig'ini, qobiliyatini, qiziqishlarini, kasb yoki qayta o'qish yo'nalishini tanlashga ta'sir etuvchi boshqa omillarini aniqlash uchun uning shaxsini o'rganish orqali kasb yoki ish joyini tanlashda yordam berish.

Kasbiy tanlash – xodimlarni samarali kasbga yo'naltirish maqsadida muayyan kasblar va ish o'rinlari talablarini hisobga olgan holda kadrlarni yollash va tanlash jarayonida ishtirok etish.

Kasbga yo'naltirishning yana bir muhim vazifasi – bu bandlikdagi tezkor tarkibiy o'zgarishlarga yordam berishdir. Hozirgi vaqtda aralash iqtisodiyot turli qobiliyat va qiziqishlarga ega bo'lgan ishchilarga mehnat sohasida o'z o'rnini topish imkoniyatini beradi. Ideal holda, ish joylarini qisqartirish kasb tanlashning motivatsion mexanizmini hisobga olgan holda ishdan bo'shatiladigan ishchilarni qayta tayyorlash uchun sharoitlar yaratilganda, jamiyat uchun ustuvor yo'nalishlarda yangi ish o'rinlarini yaratish bo'yicha dasturlar o'z samarasini berganda amalga oshirilishi kerak. Boshqaruv xodimlari tashkilotda kasbga yo'naltirishni ishchi kuchi taklifini tartibga solish usuli sifatida qabul qililishlari zarur. Aks xolda, iqtisodiy va psixologik qiyinchiliklarga to'qnash kelishadi.

Kasb tanlashning psixologik va motivatsion mexanizmini aniqlash va rivojlantirish uchun kasbga yo'naltirishni boshqarish mexanizmidan foydalanish zarur. Bu raqobatbardosh fazilatlariga ega bo'lgan xodimning shaxsini shakllantirishning o'zaro bog'liq jarayonlarini tashkil etish usuli (kasbga o'qitish, tarbiya, maslahat berish, tanlash, tayyorlash va xodimni moslashtirish).

Kasbga yo'naltirish ishlarining sifat darajasi xodimlarning mehnatga moslashuvi muvaffaqiyatining shartlaridan biridir. Kasbga yo'naltirish to'g'ridan-to'g'ri moslashishdan oldingi bosqichlarda ham xodimlar va tashkilotlar o'rtasidagi munosabatlarni shakllantirishga imkon beradi. Kasb–hunarga yo'naltirishning turli shakllarini o'tkazish kasb talablari va

shaxs xususiyatlarining uyg'unligini ta'minlashga yordam beradi.

Kasbga yo'naltirish ishchilarning kelajakdagi mehnatga moslashuvi muvaffaqiyatining yana bir shartiga qaratilgan. Bu kasb va mutaxassisliklarning jamiyatdagi, turli ijtimoiy guruhlardagi, shaxs uchun nufuzi va jozibadorligidir.

Nufuz har qanday faoliyat turini jamiyatda qabul qilingan qadriyatlar shkalasiga muvofiq baholashni tavsiflaydi.

Jozibadorlik u yoki bu potensial xodimning kasb yoki mutaxassislikka ega bo'lish istagini belgilaydi. Kasbning nufuzi va jozibadorligi qanchalik baland bo'lsa, ishchining unda o'z o'rnini topishga intilishi shunchalik kuchli bo'ladi. Shu bilan birga, ishning nufuzi va jozibadorligi ma'lum bir tashkilotning obro'si va mashhurligi bilan bog'liq bo'lishi mumkinligini yodda tutish kerak. U kasbiy yo'naltirish jarayonida potensial xodimlarning ko'z o'ngida o'zining ijobiy qiyofasini shakllantirishga qodir.

Amaliy mashg'ulot

Siz Farnboroda joylashgan Towers Pharmaceuticals UK kompaniyasining kadrlar bo'limi direktorisiz, AQSh bosh kompaniyasining sho'ba korxonasi. Sizning kompaniyangiz litsenziya ostida Qo'shma Shtatlarda ishlab chiqilgan bir qator dori vositalarini ishlab chiqaradi. Texnik (laboratoriya), ishlab chiqarish, sotish, tarqatish va ma'muriy vazifalarni bajaradigan 400 nafar xodim mavjud. Bu juda raqobatbardosh bozor. Towers Pharmaceuticals yaqinda unchalik yaxshi ishlamayapti – xuddi shu sohada yangi raqobatchi paydo bo'ldi va sotuvlar pasayib ketdi.

Siz bu ishda bor-yo'g'i olti oy bo'ldingiz, lekin hozirgina Glazgoda joylashgan yetakchi raqobatchi sizni ov qildi. Biroq, sizga Towers Pharmaceuticals va ish yoqadi va ayniqsa ko'chib o'tishni xohlamaysiz.

Vaziyatni o'zgartirish uchun Qo'shma Shtatlardan yangi bosh direktor olib kelindi. U barcha operatsion funktsiyalarning ishlashini, xususan, savdoni ko'rib chiqdi, ammo endi u HRga qaraydi.

Sizning salafingiz HR uchun missiya bayonotini ishlab chiqdi, unda shunday o'qiladi:

Ishga olish, o'qitish, xodimlar bilan munosabatlar, kompensatsiyalar, imtiyozlar va barcha xodimlar kutganidan tashqari xavfsizlik bo'yicha sifatli xizmatlar va yordam ko'rsatish, ularga tashqi mijozlarga yaxshiroq

xizmat ko'rsatishga imkon berish.

Siz bunga unchalik ahamiyat bermadingiz – qo'shilganingizdan beri siz raqobatchilar tomonidan ovlangan asosiy xodimlarning keskin yetishmasligi bilan shaxsan shug'ullanyapsiz. Bundan tashqari, siz ish bilan bog'liq bir qator muammolarni, jumladan, adolatsiz ishdan bo'shatish ishni engishingiz kerak edi. Sizning HR menejeringiz ishdan bo'shatilgan va hali almashtirilmagan. Umuman olganda, HR funksiyasi ishga yollash, asosiy treninglar, bandlik masalalari bo'yicha kundalik maslahatlar va ish haqi va nafaqalarni boshqarish bo'yicha xizmatlar ko'rsatishga e'tiborni qaratdi (ishlash reytinglari asosida ishlashga bog'liq ish haqi bilan an'anaviy ko'p darajali ish haqi tizimi mavjud, ammo bu deyarli hamma bir xil foiz o'sishiga olib keldi). Faqat ba'zi bir asosiy ishga qabul qilish tadbirlari outsorsingdan o'tkazildi va ozgina nazorat o'qitiladi.

Yangi bosh direktor HR missiyasi bayonotidan istisno qildi. Uning fikricha, bu xizmatlar ko'rsatish haqida juda ko'p va biznes muvaffaqiyatiga erishish uchun javobgarlik yetarli emas. U sizga missiya bayonotini qayta ishlab chiqishni va kompaniya faoliyatiga yanada muhimroq hissa qo'shishi uchun HR faoliyati rivojlanishi kerak bo'lgan asosiy sohalarni tavsiflashni aytdi.

Siz juda ko'p ish qilish kerakligini qabul qilasiz va siz o'zingizning ishingiz kutilayotganligini juda yaxshi bilasiz – siz yetkazib berishingiz kerak (garchi sizda Glazgo taklifining xavfsizlik tarmog'i mavjud bo'lsa ham). Ammo sizda HRning to'g'ri roli haqida shubhangiz bor (bu bosqichda o'zingizni yashiring). Bu shunchaki biznes samaradorligini oshirish uchunmi yoki Ulrichning so'zlari bilan aytganda, "xodimlar chempioni" roli bormi? Bilasizmi, bu atama sizning qattiqqo'l bosh direktoringizga to'g'ri kelmasligi mumkin, u bunga zo'r berib: "Siz kim tomondasiz?" deb javob berishi mumkin.

Vazifa

1. Mavjud missiya bayonotida biror narsa noto'g'ri deb o'ylaysizmi? Agar shunday bo'lsa, nima?

2. Missiya bayonoti va HR strategiyasiga xodimlarning farovonligini kiritish uchun va unga qarshi dalillar ishlab chiqing.

3. Bosh direktor nimani xohlayotganini, kompaniya faoliyat

yuritayotgan kontekstni va bayonotning bir qismi sifatida xodimlarning farovonligini kiritish zarurligi haqidagi xulosalaringizni hisobga olgan holda missiya bayonotini tuzing.

4. Xodimlar farovonligi qoidalarini o'z ichiga olgan kontekstni hisobga olgan holda HR strategiyasining sarlavhalarini belgilang, agar siz ularni mos deb hisoblasangiz.

5. Agar siz xodimlarning farovonligini o'z ichiga olgan bo'lsangiz, buning uchun Bosh direktorga taqdim etish uchun biznes–dasturni tuzing.

Kalit so'zlar va atamalar:

- *Ijtimoiylashtirish*
- *Jamoaning rolli tuzilmasi*
- *Kasbga yo'naltirish*
- *Kasbiy ta'lim*
- *Kasbiy ma'lumot*
- *Kasbiy maslahat*
- *Kasb tanlash*

Nazorat savollari

1. *Ijtimoiylashtirish tushunchasiga ta'rif bering.*
2. *Jamoaning ijtimoiy tuzilishi qanday ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi?*
3. *Jamoaning rolli tuzilmasi nima belgilaydi?*
4. *Kasbga yo'naltirish tushunchasiga ta'rif bering.*
5. *Kasbga yo'naltirish ishlarining maqsad va vazifalarini sanab o'ting.*
6. *Kasbga yo'naltirish ishlarining turlarini sanab o'ting.*
7. *Kasbiy ta'lim nima ?*
8. *Kasbiy ma'lumot nima?*
9. *Kasbiy maslahat nima?*
10. *Kasbiy tanlash nima?*

11–BOB. XODIMNING MEHNATGA MOSLASHUVI

11.1. Mehnatga moslashuvning mohiyati va turlari

Xodimlarni jalb qilishda tashkilotda xodimlar bilan ishlash muammolaridan biri bu mehnatga moslashishni boshqarishdir. Xodim va tashkilot oʻrtasidagi oʻzaro munosabat jarayonida ularning oʻzaro moslashuvi sodir boʻladi, buning asosi xodimning yangi kasbiy va ijtimoiy–iqtisodiy mehnat sharoitlariga bosqichma–bosqich kirishidir.

Mehnatga moslashuv – bu xodimning yangi kasbiy, ijtimoiy, tashkiliy va iqtisodiy mehnat sharoitlarida bosqichma–bosqich rivojlanishiga asoslangan xodim va tashkilotning oʻzaro koʻnikishi.

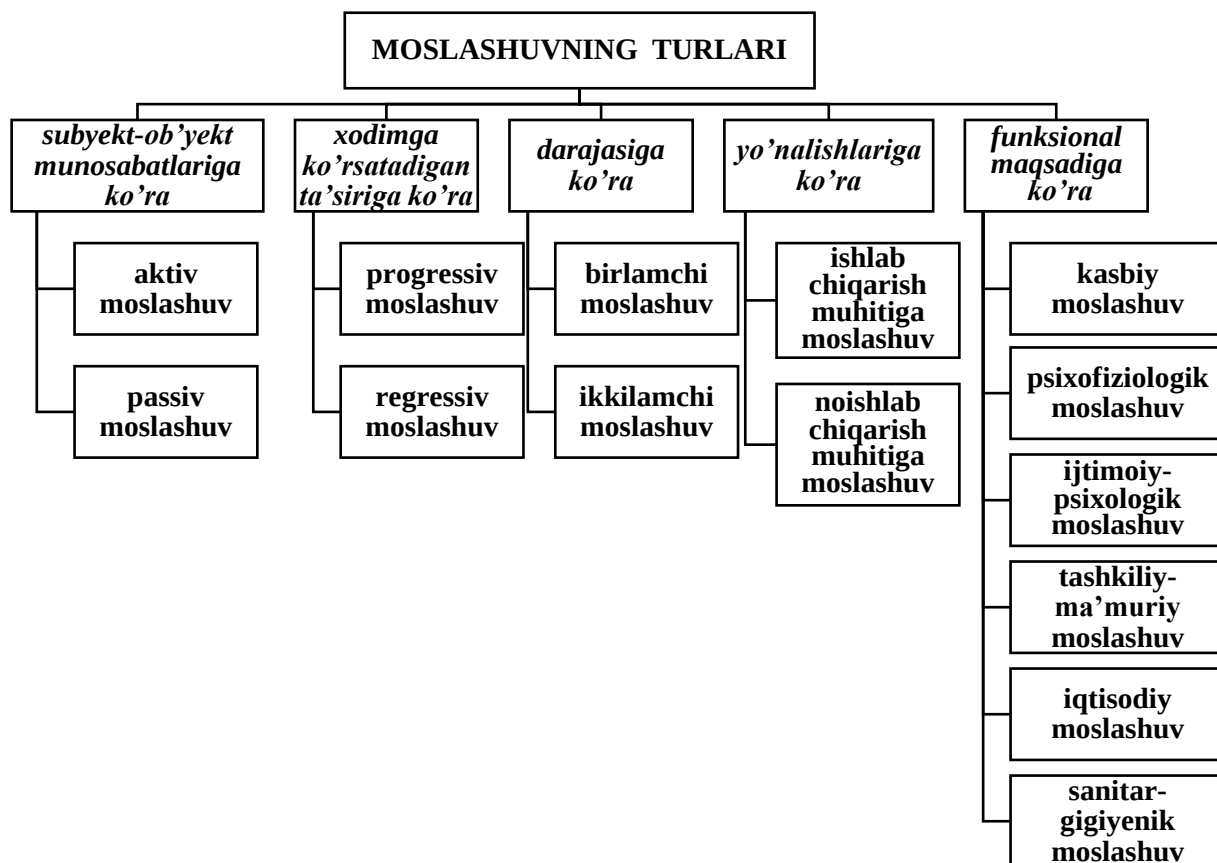
Biror kishi ishga kirganda, u bir vaqtning oʻzida bir nechta pozitsiyalarni egallab, ichki tashkiliy munosabatlar tizimiga kiradi. Har bir pozitsiyaga insonning jamoada xodim, xamkasb, rahbar, jamoaviy boshqaruv organining aʼzosi, jamoat tashkilotining aʼzosi sifatida ijtimoiy rolini aniqlab beradigan bir qator talablar, meʼyorlar, odob–axloq qoidalari mavjud. Ushbu pozitsiyalarning har birini egallagan odamdan unga mos keladigan xatti–harakatlar kutiladi. Muayyan tashkilotda ishga kirishda inson muayyan maqsadlarga, ehtiyojlarga, xatti–harakat meʼyorlariga ega. Ularga muvofiq xodim tashkilotga maʼlum talablarni qoʻyadi, masalam, mehnat sharoitlari va uning motivatsiyasiga.

Xodim va tashkilotning oʻzaro koʻnikishi yoki mehnatga moslashish jarayonining muvaffaqiyatli boʻlishi, jamoaning meʼyorlari va qadriyatlarini xodimning meʼyorlari va qadriyatlariga aylanishiga, jamoadagi ijtimoiy rolini qabul qilishi va oʻzlashtirishiga bogʻliq.

Mehnatga moslashuvning ikkita darajasi mavjud: birlamchi va ikkilamchi moslashuv. Mehnat bozorining faoliyat koʻrsatishi sharoitida ikkilamchi moslashuvning roli ortib boradi. Shu bilan birga, yosh ishchilarning birlamchi moslashuviga katta eʼtibor qaratayotgan xorijiy kompaniyalar tajribasini oʻrganish zarur. Ushbu toifadagi xodimlar tashkilotlar maʼmuriyatidan alohida eʼtiborni talab qiladi. Koʻpincha kasbiy moslashuv insonni maʼlum bir kasb doirasida ishlashga, shu jumladan ishlab chiqarish faoliyatiga, sharoitlarni oʻzlashtirishga va mehnat samaradorligi meʼyorlariga erishishga kirishish jarayoni sifatida qaraladi. Biroq, moslashuvni faqat mutaxassislikni oʻzlashtirish jarayoni deb hisoblash

mumkin emas. U, shuningdek, xodimning jamoada qabul qilingan ijtimoiy xulq-atvor me'yorlariga qo'nikishini, ishchi va jamoa o'rtasida samarali mehnatni, moddiy, maishiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirishni ta'minlaydigan hamkorlik munosabatlarini o'rnatishni nazarda tutadi.

Moslashuvni bir qator belgilarga ko'ra tasniflash mumkin (11.1–rasm).



11.1–rasm. *Mehnatga moslashuvning tasniflanishi*

Aktiv moslashuv – shaxsning atrof-muhitni o'zgartirish maqsadida unga ta'sir qilish istagi.

Passiv moslashuv – shaxsning atrof-muhitni o'zgartirish maqsadida unga ta'sir qilish istagining yo'qligi.

Progressiv moslashuv – xodimga ijobiy ta'sir qiladigan muhitga moslashuv.

Regressiv moslashuv – salbiy tarkibga ega muhitga passiv moslashish.

Birlamchi moslashuv – kasbiy faoliyat tajribasiga ega bo'lmagan xodimlarning yangi ish joyiga, yangi lavozimga moslashuvi.

Ikkilamchi moslashuv – kasbiy faoliyat tajribasiga ega bo'lgan

xodimlarning ish joyini, tashkilotni va kasbiy faoliyatni o'zgartirish bilan bog'liq moslashuvi.

Kasbiy moslashuv – kasbiy qobiliyatlarni (bilim va ko'nikmalar) qo'shimcha rivojlantirish, shuningdek, kasbiy zarur shaxsiy xususiyatlarni shakllantirish, o'z ishiga ijobiy munosabat bilan tavsiflanadi. Ishdan qoniqish ma'lum natijalarga erishilganda, natijalar esa xodimning ma'lum bir ish joyidagi ishning o'ziga xos xususiyatlarini o'zlashtirganda paydo bo'ladi.

Psixofiziologik moslashuv jarayonida ish vaqtida ishchiga turli xil psixofiziologik ta'sir ko'rsatadigan barcha shart–sharoitlar o'zlashtiriladi. Bu shartlarga quyidagilar kiradi: jismoniy va ruhiy stress, mehnatning monotonlik darajasi, ishlab chiqarish muhitining sanitariya–gigiyena me'yorlari, ish ritmi, ish joyining qulayligi, tashqi ta'sir omillari (shovqin, yorug'lik, tebranish va boshqalar).

Ijtimoiy–psixologik moslashuv jarayonida xodim o'z an'analari, hayot me'yorlari va qadriyat yo'nalishlariga ega bo'lgan jamoaning munosabatlari tizimiga kiradi. Bunday moslashish jarayonida xodim jamoadagi va alohida rasmiy va norasmiy guruhlardagi ishbilarmonlik va shaxsiy munosabatlar tizimi, guruhning alohida a'zolarining ijtimoiy pozitsiyalari haqida ma'lumot oladi. U ushbu ma'lumotni o'zining o'tmishdagi ijtimoiy tajribasi, o'zining qadriyat yo'nalishlari bilan bog'lab, faol ravishda qabul qiladi. Xodim guruh me'yorlarini qabul qilganda, shaxsni identifikatsiyalash jarayoni butun jamoa bilan yoki biron bir rasmiy yoki norasmiy guruh bilan sodir bo'ladi.

Tashkiliy–ma'muriy moslashuv jarayonida xodim tashkiliy boshqaruv mexanizmining xususiyatlari, tashkiliy tuzilmada va umumiy maqsadlar tizimida o'z bo'linmasining va loyazimining o'rnini bilan tanishadi. Ushbu moslashuv orqali xodim umumiy ishlab chiqarish jarayonida o'zining roli qanday ekanligini tushunishi kerak. Tashkiliy moslashuvning yana bir muhim va o'ziga xos jihatini ajratib ko'rsatish kerak – xodimning innovatsiyalarni (texnik yoki tashkiliy xususiyatga ega) idrok etish va amalga oshirishga tayyorligi.

Iqtisodiy moslashuv xodimga tashkilotni boshqarishning iqtisodiy mexanizmi, iqtisodiy rag'batlar va motivlar tizimi bilan tanishish, o'z mehnatiga haq to'lashning yangi shartlariga va turli xil to'lovlarga

moslashish imkonini beradi.

Sanitar–gigiyenik moslashuv jarayonida xodim mehnat, ishlab chiqarish va texnologik intizom, mehnat qoidalarining yangi talablariga ko‘nikadi. Tashkilotdagi mavjud ishlab chiqarish sharoitida gigiyena va sanitariya me‘yorlariga, xavfsizlik va sog‘liqni saqlash talablariga rioya qilgan holda, shuningdek, atrof–muhitning iqtisodiy xavfsizligini hisobga olgan holda ish joyini mehnat jarayoniga tayyorlashga odatlanadi.

Moslashuv turlari o‘rtasidagi farqga qaramay, ularning barchasi doimiy o‘zaro ta‘sirida bo‘ladi. Shuning uchun boshqaruv jarayoni moslashuv tezligi va muvaffaqiyatini ta‘minlaydigan ta‘sir vositalarining yagona tizimini talab qiladi.

Moslashuvning asosiy maqsadlarini quyidagicha umumlashtirish mumkin:

- boshlang‘ich xarajatlarni kamaytirish, chunki yangi xodim o‘z ishini yaxshi bilmasa, u kamroq samarali ishlaydi va qo‘shimcha xarajatlarni talab qiladi;
- yangi xodimlarda tashvish va noaniqlik tuyg‘usini kamaytirish;
- ishchi kuchi qo‘nimsizligini kamaytirish (yangi xodimlar o‘zlarini yangi ishda noqulay va keraksiz his qilishsa, ishdan bo‘shashligi mumkin);
- rahbarlar va xodimlarning vaqtini tejash (moslashuv dasturiga muvofiq amalga oshirilgan ishlar har birining vaqtini tejashga yordam beradi);
- ishga ijobiy munosabatni, ishdan qoniqishni rivojlantirish.

Moslashuv jarayonining muvaffaqiyati bir qator shartlarga bog‘liq, jumladan:

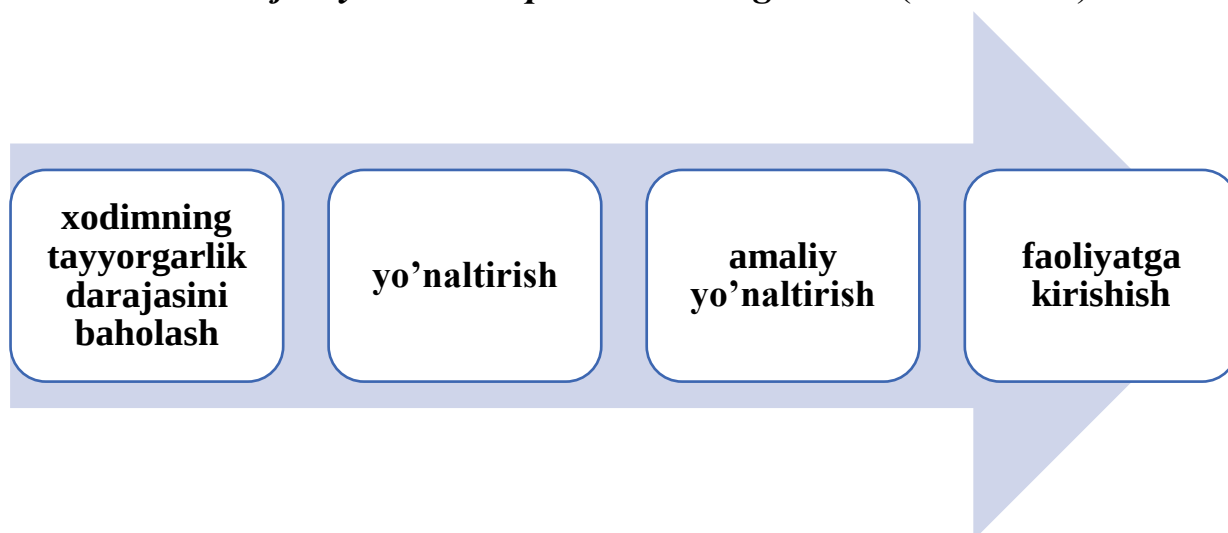
- potensial xodimlarni kasbiy yo‘naltirish bo‘yicha ishlarning sifat darajasiga;
- xodimlarni baholashning obyektivligiga (tanlashda ham, mehnatga moslashuv jarayonida ham);
- moslashuv jarayonini boshqarishning tashkiliy mexanizmining ishlab chiqilganligiga;
- tashkilotda mutaxassislik, kasbning nufuzi va jozibadorligiga;
- xodimning motivatsion munosabatlarini amalga oshiradigan mehnatni tashkil etishning o‘ziga xos xususiyatlariga;
- yangiliklarni joriy qilish tizimining mavjudligiga;

- tashkilot ichida faoliyat yurituvchi kadrlar tayyorlash tizimining moslashuvchanligiga;
- jamoada shakllangan ijtimoiy–psixologik muhitning o‘ziga xos xususiyatlariga;
- moslashayotgan xodimning shaxsiy, psixologik xususiyatlariga, yoshi, oilaviy ahvoli va boshqalarga.

11.2. Moslashuv jarayoni bosqichlari va moslashuvga bo‘lgan yondashuvlar

Moslashuv bosqichlari – bu yangi xodimni jamoaga qo‘shish bo‘yicha chora–tadbirlarni qabul qilishni nazarda tutadigan shartli vaqt oralig‘idir.

Moslashuv jarayoni 4 bosqichni o‘z ichiga oladi (11.2–rasm).



11.2–rasm. ***Moslashuv bosqichlari***

1. Xodimning tayyorgarlik darajasini baholash. Aslida, bu bosqichni so‘zning to‘liq ma‘nosida moslashish bosqichi deb hisoblash qiyin: baholash odatda ish boshlanishidan oldin amalga oshiriladi. Bu chora mas‘ul shaxsga vaqt jadvalini taqdim etish va moslashish rejasini ishlab chiqish imkonini beradi. Ushbu bosqichda yangi xodim shu kabi sharoitlarda ishlaganmi yoki yo‘qmi, u kompaniyada qabul qilingan ishni tashkil etish sxemasi bilan tanishmi yoki yo‘qligini aniqlash kerak. Buni professional tajriba yoki maxsus bilim mavjudligi bilan adashtirish kerak emas. Demak bu bosqisda xodimning tayyorgarlik darajasi, unga yuklatiladigan funksiyalarni bajara olish qobiliyati baholanadi.

2. Yo‘naltirish. Umumiy yo‘naltirish kompaniyaning ishlash usuli va tuzilishi, korporativ qoidalar va qadriyatlar, tashkilotning an‘analari va tarixi bilan tanishishni, yangi xodimni hamkasblari bilan tanishtirishni (agar iloji bo‘lsa, norasmiy sharoitda) o‘z ichiga oladi. Bularning barchasi birinchi haftada yangi ish joyida amalga oshirilishi kerak.

3. Amaliy yo‘naltirish. Ushbu bosqichda olingan bilimlar amaliyotda qo‘llaniladi, yangi xodim jamoaning faoliyatiga va hayotiga kirib boradi. Bu bosqichda xodim o‘zining tashkilotdagi maqomiga ko‘nikadi. Shuningdek xamkasblari bilan bo‘ladigan o‘zaro munosabatlarga moslashadi. Yangi xodim hamma narsani tushunganini, kompaniyaning qadriyatlarini baham ko‘rayotganini va uning qoidalariga rioya qilishda qiyinchiliklarga duch kelmayotganini, hamkasblari va rahbariyat bilan umumiy til topa olganini aniq bilish uchun ushbu jarayonni nazorat qilish va yangi xodimdan fikr–mulohazalarni qabul qilish juda muhim.

4. Faoliyatga kirishish. Bu bosqichda yangi xodim ishlab chiqarish bilan bog‘liq va shaxsiy muammolarni yengib, barcha qiyinchiliklarni bartaraf etib to‘laqonli barqaror ish faoliyatiga o‘tadi.

Agar tashkilotda moslashish jarayoni yaxshi tartibga solingan bo‘lsa, unda moslashish davri va unga sarflangan harajatlar bir necha barobar qisqaradi. Bu esa tashkilotga ham, xodimga ham katta foyda keltiradi.

Xodim moslashish jarayonining iloji boricha tezroq o‘tishidan manfaatdor. Chunki u nafaqat yangi ishda muvaffaqiyatsizlik yoki uni yo‘qotish qo‘rquvi bilan bog‘liq ma‘naviy zararni, balki moslashish davrida ish haqining past darajasi bilan bog‘liq moddiy zararni ham ko‘radi.

Moslashuv jarayoniga quyidagi omillar ta‘sir qiladi:

✓ ***Ishga qabul qilish jarayonining to‘g‘ri o‘tkazilganligi.*** Ishga qabul qilingan xodimlarning kasbiy mahoratining ish joyi talablariga muvofiqligi lavozimga yo‘naltirish vaqtini qisqartirishga, yangi tashkiliy sharoitlarda xodimlarning noto‘g‘ri xatti–harakati bilan bog‘liq tushunmovchiliklarni oldini olish imkonini beradi. Bundan tashqari, nomaqbul nomzodni yollash bilan bog‘liq xatolar esa munosibroq nomzodni ishga olishdan bosh tortish natijasida yetkazilgan zararlar sifatida belgilanadigan bilvosita xarajatlarni keltirib chiqaradi.

✓ ***Tashkilot hajmi.*** Tashkilot qanchalik kichik bo‘lsa, unda moslashish jarayonlari shunchalik norasmiy bo‘ladi. Shuning uchun, agar qo‘shimcha

treningga ehtiyoj bo'lmasa, tashkilotning xarajatlari odatda mehnat jarayonida o'tkaziladigan tanishuv suhbatlari bilan bog'liq bo'ladi. Tashkilot hajmining o'sishi bilan funksional va axborot aloqalari soni ortadi. Moslashuv jarayonida ularni o'zlashtirish zarur, bu ma'lum vaqtni va shunga mos ravishda harajatlarni talab qiladi.

✓ ***Jamoadagi shaxslararo muloqot darajasi va axloqiy-psixologik muhit.*** Jamoadagi shaxslararo muloqotning yuqori darajasi va tashkilotdagi qulay axloqiy-psixologik muhit korxonaning xodimlarni moslashtirishga sarflaydigan xarajatlarini kamaytiradi. Yangi ishga qabul qilingan xodimlar ishonchli munosabatlar o'rnatilgan, norasmiy tajriba almashish mavjud bo'lgan, yangi xodimlarning xatolari bilan bog'liq nizolar kelib chiqmaydigan muhitga tushishi moslashish vaqtini qisqartiradi.

✓ ***Egallanadigan lavozimning xususiyati va mazmuni.*** Lavozimning xususiyati va mas'uliyati unga moslashish davrining cho'zilishini, shunga mos ravishda moslashish xarajatlarining oshishini nazarda tutadi.

✓ ***Shaxsning ijtimoiy-demografik xarakteristikalarini va shaxsiy xususiyatlari*** (jinsi, yoshi, oilaviy ahvoli, ma'lumoti, ma'lumoti va bajarilgan ish o'rtasidagi muvofiqlik darajasi, kasbiy malakasi). Ularning barchasi har xil darajada moslashish jarayonining vaqtiga va shunga mos ravishda uning xarajatlariga ta'sir qiladi. Ushbu omillarning ta'siri moslashish jarayonining intensivligi va tezligini o'zgartirishi mumkin. Uning davomiyligi bir haftadan ikki yilgacha davom etishi mumkin, bu oxir-oqibat xodimlarni moslashtirish bilan bog'liq xarajatlariga ta'sir qiladi.

Tashkilot rahbariyatining moslashuv jarayoniga bo'lgan yondashuvlari turlicha bo'ladi. Ba'zi tashkilotlar bu jarayonga etiborsiz bo'lishsa, ba'zilar ma'suliyat bilan yondashishadi.

Tashkilotlarning moslashuvga bo'lgan yondashuvlari quyidagicha bo'lishi mumkin:

1. ***"Optik" yondashuv.*** Bu yondashuv odatda "ishlashni boshlayvering, biz sizning ishingizga qaraymiz, keyin esa to'lov va vakolatni muhokama qilamiz" degan so'zlar bilan izohlash mumkin. Bunday tashkilot rahbarlari mehnat bozori malakali mutaxassislar bilan to'lib-toshgan va har qanday mutaxassisni osongina almashtirish mumkinligiga ishonishadi. "Optik" yondashuv nomzodga tashkilotning beparvoligini ko'rsatadi va uning ishiga qiziqish yo'qligi hissini beradi.

2. **“Harbiy” yondashuv.** Bunday yondashuvni “Mashqda mushkul bo‘lsa, jangda oson bo‘ladi” iborasi bilan izohlash mumkin. Sinov davrida yangi xodim uchun murakkab va mas‘uliyatli vazifalar shaklida qo‘shimcha qiyinchiliklar yaratiladi. Shu bilan birga, u mavjud ishlanmalar bilan tanishtirilmaydi va hech qanday tushuntirishlar berilmaydi. Ba‘zida bunday yondashuvni qo‘llaydigan tashkilotlar har bir xodim bilan ishlash muddatini sinov muddati bilan cheklaydi, keyin esa yangi xodimni ishga oladi.

Ko‘pincha, bu qattiq tizim oxir–oqibat salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin. Bunday tashkilotda sinov muddatidan o‘tgan xodim yo sinovdan o‘tgandan so‘ng bo‘shashadi va o‘zi uchun tinch hayotni ta‘minlaganiga ishonadi yoki adolatsiz qo‘pol munosabat uchun "qasos oladi".

Bundan tashqari, "harbiy" yondashuvni qo‘llaydigan tashkilotlarda "dodaxo‘jalik (dedovshina)" muqarrar, ya‘ni har bir yangi ishga qabul qilingan xodimning hayoti yanada qiyinlashadi. Natijada tashkilot yangi kuchlar oqimidan butunlay uzilib qolishi mumkin. Yangi ishga qabul qilingan xodimlarga nisbatan qat‘iy intizomiy munosabat kadrlar siyosatida ham shunday xususiyatga ega bo‘lgan tashkilotlarga to‘g‘ri kelishi mumkin. Bunda hollarda xodim sinov muddati tugaganini sezmaydi.

3. **“Hamkorlik” yondashuvi.** Ushbu yondashuvni odatda katta va ishga qabul qilish tajribasiga ega tashkilotlar namoyish etadi. Bunday yondashuv tashkilotning yetukligi belgisidir. Ular nomzodning lavozim talablariga muvofiqligini aniqlashda tezkorlik va shunga mos ravishda xodimlarni yollash va moslashtirishda muqarrar bo‘lgan xarajatlarni kamaytirish zarurligini tushunishadi. Bunday korxona rahbarlari mukammal xodimlar yo‘qligini va har bir ishga yollash – bu umidlar va voqelik o‘rtasidagi kelishuv ekanligini tushunadilar.

11.3. Moslashuv jarayonini boshqarish

Moslashuv jarayonida ishga olingan xodimlar bir qator muammolarga duch kelishadi. Bu muammolarning aksariyati ish jarayoni, qoidalar va boshqalar haqida yetarli ma‘lumot yo‘qligi tufayli yuzaga keladi. Shuning uchun moslashuvning har bir bosqichida yangi xodimni har tomonlama qo‘llab–quvvatlash, kerakli ma‘lumotni berish, tajriba almashish va

hamkasblari bilan tanishtirish juda muhimdir. Ushbu ma'lumotlarning yetishmasligi ishdan qoniqishga ham ta'sir qiladi.

Moslashuv jarayonidagi muammolarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- Kasbiy muammolar;
- Kommunikatsiya muammolari.

Birinchi guruh muammolari to'g'ridan-to'g'ri rasmiy vazifalar bilan bog'liq bo'lsa, ikkinchisi – hamkasblar bilan muloqot qilish muammolaridir.

Muammolarning birinchi guruhi:

▪ Moslashuv davrida yangi xodimlar ham bevosita rahbarning, ham tashkilotda kadrlar siyosatini amalga oshirish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar bo'limining g'amxo'rlikiga muhtoj. Shuni tushunish kerakki, ko'pchilik ishning birinchi kunlarida yangi lavozimni eplay olmaslikdan, tajriba va bilim yetishmasligini ko'rsatishdan, rahbar va hamkasblari bilan umumiy til topa olmaslikdan va oxir-oqibat o'z ishini yo'qotishdan qo'rqishadi;

▪ Navbatdagi moslashuv muammosi dastlabki ish kunlari yangi xodimlarga xaddan tashqari ko'p vazifalarning yuklanishidir. Bu moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir qiladi. Lekin shu bilan birga xodimga kam soddalashtirilgan vazifalarning yuklanishi ham moslashuv jarayoniga salbiy ta'sir ko'rsatish mumkin, masalan, yosh mutaxassislariga yetarlicha baho bermaslik va ularga ishonchsizlik;

▪ Moslashish davrida yangi xodimni rag'batlantirish masalalarini ham e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi. Yangi xodimlarni rag'batlantirish va ularni muvaffaqiyatli moslashtirishga yordam beradigan kuchli vositalarga rahbariyat bilan suhbatlar, tushuntirish ishlari va tavsiyalar kiradi. Bunday uchrashuvlar va ko'rsatmalar yangi xodimga ishonch beradi, keraksizlik va foydasizlik hissini kamaytiradi, tashkilot faoliyatiga daxldorlik hissini keskin oshiradi;

▪ Moslashuv davrining yo'qligi, murabbiylik tizimining mavjud emasligi, yangi xodimni lavozimga va jamoaga moslashishi uchun sharoit yaratishga urinishlar mavjud emasligi moslashuv muammolaridan biri hisoblanadi;

▪ Yosh (yangi) xodimning moslashuvining yana bir muammosi uni oldin shu lavozimni egallagan xodim bilan taqqoslash, solishtirish holati bo'lishi mumkin. Bunday hol yangi xodimda egallab turgan lavozimga

nomuvofiqlik kompleksini rivojlantirishi mumkin. Shuningdek yoki oldingi xodimdan yomonroq bo‘lish qo‘rquvini keltirib chiqarishi, yoki aksincha, ishga haddan tashqari g‘ayrat paydo qilishi mumkin;

Ikkinchi guruh muammolariga quyidagilar kiradi:

- hamkasblar va rahbariyat bilan o‘zaro munosabatlar,
- ish joyidagi ziddiyatli vaziyatlar.

Muammolarning alohida toifasi – turli darajadagi rahbarlar bilan o‘zaro munosabatlar.

Ijtimoiy–psixologik moslashuv jarayonida ko‘pincha quyidagi muammolarga kelib chiqadi:

1. Dastlab, xodimlarning hadixsirashi tufayli rahbar bilan jamoa o‘rtasida umumiy til topish oson kechmaydi. Jamoa yangi rahbardan nimani kutish mumkinligi bilmaydi, chunki u ish boshida o‘zining ijobiy tomonlarini namoyish etgan holda salbiy tomonlarini yashirishga harakat qiladi. Jamoada rahbar haqida ijobiy fikr shakllanishiga erishish uchun yetarli vaqt o‘tishi kerak.

2. Rahbar darajasining bo‘ysunuvchilar darajasiga nomuvofiqlik xavfi mavjud. Agar rahbar darajasi jamoadan yuqori bo‘lsa, qo‘l ostidagilar uning talablari yoki buyruqlarini (masalan, nostandart yondashuvga asoslangan) yetarli darajada idrok eta olmaydilar va rahbar armiyasiz generalga o‘xshab qoladi. Agar buning teskarisi ro‘y bersa, jamoa "cho‘ponsiz poda" ga aylanadi – bu variant emotsional taranglikka olib kelishi mumkin, ayniqsa oldingi rahbarning professionallik darajasi yuqori bo‘lgan bo‘lsa.

Moslashuv jarayonini boshqarishning mexanizmini ishlab chiqish yuqorida keltirilgan muammolarni hal qilinishini ta‘minlaydi.

Moslashuv jarayonini muvaffaqiyatli amalga oshirishning asosiy sharti sifatida uni boshqarishning tashkiliy mexanizmi masalasiga alohida e‘tibor qaratish lozim. Tashkilotlarda ushbu mexanizmning ishlab chiqilmaganligi sababli moslashuvni boshqarish deklarativ xarakterga aylandi.

Mehnatga moslashishni boshqarish, birinchi navbatda, uchta tashkiliy elementni ishlab chiqishni talab qiladi:

- moslashuvni boshqarish funksiyasini tarkibiy biriktirish;
- moslashuvni boshqarish jarayoni texnologiyasi;
- jarayonni axborot bilan ta‘minlash.

Moslashuvni boshqarish funksiyalarini tarkibiy biriktirish

muammosiga mumkin bo'lgan tashkiliy yechimlar sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin.

1. *IRB tizimining tashkiliy tuzilmasida tegishli bo'linmani (guruh, bo'lim) ajratish.* Ko'pincha moslashuvni boshqarish funksiyalari xodimlarni o'qitish bo'limi funksiyalarining bir qismidir.

2. *Moslashuvni boshqarish bilan shug'ullanadigan mutaxassislarni bo'linmalar (sexlar, bo'limlar) yoki bo'linmalar guruhlari bo'yicha taqsimlash.* Bunday holda, kadrlar bo'yicha mutaxassis ma'lum bo'linmalarning kuratoriga aylanadi. Shuni ta'kidlash kerakki, moslashuvni boshqarish bo'yicha mutaxassis IRB tizimi bo'linmalaridan birining xodimi yoki ushbu rolga o'qitilgan boshqa funksional bo'linmaning xodimi bo'lishi mumkin.

3. *Murabbiylikni rivojlantirish.* Xorijiy firmalar murabbiylikni faol foydalanadilar. Ular murabbiylikka tajribali xodimga ishonch shakli sifatida, shuningdek uning lavozim bo'yicha ko'tarilishda bir bosqich sifatida qarashadi. Shu bilan birga, murabbiylik moddiy rag'batlantirish bilan qo'llab-quvvatlanadi. Tajribali xodimlar ham, rahbarlar ham, bir necha yil ishlab o'zini ijobiy tomondan ko'rsatgan yosh xodimlar ham murabbiy bo'lishi mumkin. Yaponiyada paydo bo'lgan ushbu tajriba so'nggi yillarda Yevropa kompaniyalarida muvaffaqiyatli rivojlanmoqda.

4. *Tashkiloni boshqarish xizmatlari bilan IRB tizimi (xususan, moslashishni boshqarish bo'linmasi) o'rtasidagi tarkibiy munosabatlarni rivojlantirish.* Ko'pgina xorijiy firmalarda bu xizmat tizimli ravishda nazorat qilish tizimiga kiritilgan. Moslashuvni boshqarish va boshqaruvni tashkil etish bo'limlari o'rtasidagi funksional munosabatlarning predmeti – asosan mehnatni tashkil etish shakllari va tamoyillari, innovatsiyalarni joriy etish tizimi va boshqalar.

Moslashuvni boshqarish jarayoni texnologiyasi bo'yicha tashkiliy yechimlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- moslashishning turli jihatlarini bo'yicha seminarlar, kurslar tashkil etish.
- rahbar, murabbiylar tomonidan xodim bilan individual suhbatlarini o'tkazish;
- birinchi marta rahbarlik lavozimini egallaganlar uchun intensiv qisqa muddatli kurslar tashkil etish;

- innovatsiyalarni joriy etishda tashkiliy va tayyorgarlik ishlarini olib borish;

- murabbiylarni tayyorlaydigan maxsus o'quv kurslarini tashkil etish;
- yangi xodim tomonidan bajariladigan vazifalarni bosqichma–bosqich murakkablashtirish usulidan foydalanish. Shu bilan birga, vazifalarni bajarishda yo'l qo'yilgan xatolarni konstruktiv tahlil qilish bilan nazorat qilish kerak. Qo'yilgan vazifalarni muvaffaqiyatli bajargan xodim uchun qo'shimcha rag'batlantirish tizimini o'ylab ko'rish tavsiya etiladi;

- yangi xodim bilan jamoa o'rtasida aloqani o'rnatish uchun bir martalik jamoat topshiriqlarini bajarish;

- boshqaruv organi (ishlab chiqarish yig'ilishi, direktorlar kengashi va va boshqalar) ishini tashkil etish bo'yicha bir martalik ko'rsatmalarni bajarish;

- xodimlar rotatsiya qilinganda ularga zaxira tayyorlash;
- xodimlarni birlashtirish va guruh dinamikasini rivojlantirish uchun bo'linma jamoasida maxsus rolli o'yinlarni o'tkazish.

Xodimlarga motivatsion ta'sir ko'rsatadigan va moslashuv jarayonini osonlashtiradigan mehnatni tashkil etish tamoyillarini amalga oshirishga e'tibor qaratish lozim.

Ishni tashkil etishning ushbu tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- maqsadli muammoli guruhlarni, ijodiy guruhlarni yaratish, ularning tarkibini, vaqtini va masalalarini o'zgartirish;

- mehnat rejimi erkinligining oqilona darajasini aniqlash, akkord ish prinsipidan keng foydalanish;

- bo'limlarning vazifalarini optimal takrorlash;
- bo'limlar, loyihalar va boshqalarning raqobatbardoshlik va musobaqadoshlik elementlarini joriy etish;

- mehnat natijalarining (ham guruh, ham individual) ochiqqligini ta'minlash;

- xodimlarning boshqaruvdagi ishtirokini ta'minlash (qarorlarni guruhiy qabul qilish usullaridan foydalanish, strategik dasturlarni ishlab chiqishda jamoaviy ishtirok etish, vakolat va mas'uliyatni topshirish va boshqalar.);

- qarorlarni ishlab chiqishning ijodiy usullaridan foydalanish;
- erishilgan ish natijalari va ularni baholash masalalari bo'yicha

ma'muriyat va hamkablar bilan teskari aloqani ta'minlash.

Moslashuv jarayonini axborot bilan ta'minlashda asosiy og'irlik markazi moslashuv darajasi va uning davomiyligi ko'rsatkichlarini yig'ish va baholashda yotadi. Bu ko'rsatkichlar shartli ravishda obyektiv va subyektiv ko'rsatkichlarga bo'linadi.

Obyektiv ko'rsatkichlarga mehnat faoliyati samaradorligini, uning turli sohalarida xodimlarning faol ishtirokini tavsiflovchi ko'rsatkichlar kiradi.

Bundan tashqari, moslashuv ko'rsatkichlari uning jihatlaridan biriga mansubligiga ko'ra bo'linadi, masalan,

- kasbiy jihat (malakaviy ko'nikmalarning ish joyi talablariga muvofiqligi);
- ijtimoiy-psixologik (shaxs xulq-atvorining ushbu jamoada shakllangan me'yorlarga muvofiqligi darajasi);
- psixofiziologik (charchoq darajasi, asabiylik darajasi).

Sub'yektiv ko'rsatkichlar xodimning ishdan qoniqishini umumiy yoki individual ko'rinish sifatida tavsiflaydi. Moslashuv jihatlaridan biriga mansubligiga ko'ra ular ham obyektiv ko'rsatkichlarga o'xshash bo'linadi va xodimning o'ziga xos bahosini belgilaydi: uning kasbi va malakasiga bo'lgan munosabati; xodimlar bilan munosabatlari; rahbariyat bilan munosabatlari; ish sharoitlari va og'irligi; tashkilotning umumiy muammolarini hal qilishda individual vazifalarning rolini tushunish.

Xodimlarni joriy baholash doirasida moslashish darajasi va davomiyligi to'g'risida ma'lumot to'plash va qayta ishlash tavsiya etiladi. Bundan tashqari, yangi xodimlarga nisbatan baholash jarayoni moslashuv davrida tez-tez o'tkazilib turilishi kerak.

Mahalliy tashkilotlar uchun moslashishni axborot bilan ta'minlashning asosiy muammosi moslashish darajasi va davomiyligining me'yoriy ko'rsatkichlarini to'plash hisoblanadi. Uning muvaffaqiyatli amalga oshirilganligi to'g'risida xulosa haqiqiy va standart ko'rsatkichlarni taqqoslash asosida amalga oshiriladi.

Moslashuv masalalari bilan turli bo'linmalarning xodimlari shug'ullanadi: kadrlar bo'limi inspektori, chiziqli rag'barlar yoki ishdagi hamkasblar. Ularning asosiy maqsadi – yosh ishchilarni korxonaga moslashtirish jarayonini imkon qadar qisqa va muammosiz qilishdir. Shuni ta'kidlash kerakki, birlamchi va ikkilamchi moslashuv jarayoni sezilarli

darajada farq qilmaydi, ya'ni barcha chora–tadbirlar bir–biriga o'xshash.

Moslashish jarayoni to'g'ridan–to'g'ri kadrlar bo'limida ishga qabul qilish va rasmiylashtirishdan boshlanadi. Xodimlar bo'limi inspektori yangi xodim bilan qisqa suhbat o'tkazadi. Unga korxona faoliyati, bo'linma faoliyati haqida umumiy qisqacha ma'lumot beradi. Keyin u yangi xodimni ish joyiga kuzatib boradi va uni bevosita rahbar bilan tanishtiradi. Rahbar, o'z navbatida, xodimni jamo, hamkasblari, ish joyi bilan tanishtiradi. Rahbar yangi xodimga tajribali xodimlar orasidan ustoz biriktirishi mumkin. Bir oy davomida rahbar yangi xodim bilan vaqti–vaqti bilan suhbatlar o'tkazadi, uning qiyinchiliklari, muvaffaqiyatlari bilan qiziqadi va ishini tizimli ravishda baholaydi. Kadrlar bo'limi tomonidan moslashish jarayonining borishi ustidan nazorat qilinmaydi. Ba'zi tashkilotlarda muayyan turdagi ishlab chiqarish, ish joyi, kasb yoki lavozimni tavsiflovchi maxsus broshuralar chiqariladi.

Yangi xodimlarni tashkilotdagi yoki bo'linmadagi ish uslubi va usullariga tez va oqilona moslashtirish maqsadida ular uchun maxsus o'qitish kursi tashkil etiladi.

Moslashuv shakllari bevosita tashkilotda o'tkaziladigan ma'ruzalar va seminarlar, maxsus o'quv bazasida mutaxassislar va ekspertlarni taklif qilgan holda o'tkaziladigan darslar, dala guruhi mashg'ulotlari bo'lishi mumkin.

Yangi xodimlarni moslashtirishda xodimlar bo'limi menejeri maxsus ishlab chiqilgan dasturdan foydalanishi kerak.

Moslashuv dasturi umumiy va maxsus dasturga bo'linadi.

Umumiy moslashuv dasturi butun tashkilotga taalluqlidir va quyidagi masalalarni qamrab oladi:

- Tashkilot haqida umumiy tasavvur: maqsadlari, ustuvorliklari, rivojlanish tendensiyalari, an'analari, mahsuloti va uning iste'molchilari, muammolari;

- Faoliyat turlari, tuzilmasi, aloqasi, rahbariyat haqida ma'lumot, ichki munosabatlar;

- Tashkilotda mehnatga haq to'lash tizimi;

- Qo'shimcha imtiyozlar: sug'urta turlari, kasallik bo'yicha nafaqalar, nafaqa miqdori, ish joyida o'qish imkoniyati;

■ Mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi: ehtiyotkorlik choralari; yong‘inga qarshi xavfsizlik qoidalari va nazorati; baxtsiz hodisalarda o‘zini tutish qoidalari; sog‘liqni saqlash va birinchi tibbiy yordam ko‘rsatish joylari;

■ Xodimlar bilan kasaba uyushmalari o‘rtasidagi munosabatlar; ishga olish muddati va shartlari, xodimning huquqlari va majburiyatlari; tartib–intizom va xayfsanlar;

■ Maishiy xizmat: ovqatlanish, dam olish xonalari va boshqa maishiy xizmatlar.

Umumiy moslashish dasturi amalga oshirilgandan so‘ng, *maxsus moslashuv dasturi* amalga oshiriladi. U bo‘lim yoki ish joyiga tegishli masalalarni qamrab oladi. Ushbu dastur odatda chiziqli rahbarlar yoki murabbiylar tomonidan bajariladi.

Ushbu dastur quyidagi masalalarni o‘z ichiga oladi:

■ Bo‘linmaning maqsadlari, vazifalari, funksiyalari, tuzilmasi, boshqa bo‘linmalar bilan o‘zaro aloqasi;

■ Majburiyatlari va javobgarligi; bajariladigan ishlar va kutiladigan natijalar, ish kunining davomiyligi va jadvali, qilinadigan ishning sifatiga qo‘yiladigan talablar;

■ Qoidalar: shu ish turi yoki bo‘linmaga xos qoidalar; xavfsizlik texnikasi qoidalari; boshqa bo‘linma xodimlari bilan munosabatlar; ish joyida chekish, ovqatlanish; ish vaqtida shaxsiy telefon suxbatlari;

■ Bo‘linmani ko‘rib chiqish: yong‘in signalizatsiyasi tugmasi; kirish va chiqish joylari; chekish uchun joylar; birinchi yordam ko‘rsatish joylari;

■ Bo‘linma xodimlari bilan tanishtirish.

Ushbu dastur birlamchi va ikkilamchi moslashuv uchun ham ishlatilishi mumkin. Kasbiy tajribaga ega bo‘lmagan yosh xodimlarning moslashuvi nafaqat tashkilot to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni o‘zlashtirish, balki ishning o‘zini o‘rganishdan iborat bo‘lganligi sababli, moslashuv dasturiga o‘qitish kiritilishi kerak.

Yoshi katta xodimlar maxsus moslashuvga muhtoj. Ular ham o‘qitishga muhtoj, ehtiyojlari esa yosh xodimlarnikiga biroz o‘xshaydi, jamoaga moslashish qiyinroq bo‘ladi.

Bola parvarishidan keyin ishga qaytgan ayollarning; nogironlarning; o‘quv kurslarini tugatgandan so‘ng qaytib kelgan xodimlarning moslashuvi

o'ziga xos xususiyatlarga ega. Bularning barchasini e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi va moslashuv dasturlarini tuzishda hisobga olinishi kerak.

Amaliy mashg'ulot

Ikki ayol axborot kompaniyasining dizayn bo'limida muhandis bo'lib ishlagan – Munira va Iroda. Ular bir vaqtning o'zida tashkilotga kelishgan, ammo ularning ish uslubi juda boshqacha edi. Munira juda vijdonli, o'z vaqtida va o'z qo'l ostidagilaridan buni talab qildi, bundan tashqari, u rejadan tashqari ishdan bosh tortmadi.

Iroda, o'z navbatida, beqaror ishladi, uning faoliyat davrlari kayfiyat va ishlash bilan almashdi, u bosim, yurak urishi haqida shikoyat qildi, lekin u hech qachon maoshini yo'qotishni istamasligini tushuntirib, kasalxonaga bormadi. Rahbar har doim Muniraga ishonishi mumkinligini bilib, unga yon berdi. Iroda kichik topshiriqlardan bosh tortganida yoki yana bir bor sog'lig'i yomonlashgani haqida gapirganda, bo'lim boshlig'i ishining bir qismini Muniraga topshirdi.

Xodimlar o'rtasidagi birinchi to'qnashuvlarga Irodaning ishidagi xatolar sabab bo'lgan. Munira Iroda uchun ba'zi ishlarni tugatishi kerak bo'lganligi sababli, u yuqori sifatli va o'z vaqtida bajarilishini talab qila boshladi. Garchi Munira o'z sharhlari va talablarini Irodaga guvohlarsiz bildirgan bo'lsa-da, u voqeani bo'limda muhokama mavzusiga aylantirdi. Mojarro hamkasblarning bir-biriga dushmanligiga aylandi. Va ularning bevosita rahbari, ayollar ishlariga aralashmaslikka qaror qilib, birinchi imkoniyatda ularning funktsiyalarini to'liq taqsimladi va Muniraga qo'shni bo'limda boshqa ishga kirishni taklif qildi. Munira boshqa funktsional vazifalarni bajarishdan bosh tortdi va menejerdan Irodani boshqa bo'limga o'tkazishni talab qildi, chunki u ishdan qochgan va hozirgi vaziyatda aybdor edi.

Savol va topshiriqlar

1. Ish ishtirokchilarining pozitsiyasini tushuntiring. Sizningcha, vaziyatga kim ko'proq ta'sir qiladi?
2. Rahbarning qarorlarida xatolik bormi? Qaysi?
3. Muammoni hal qilish uchun ishtirokchilar nima qilishlari kerak?
4. Kompaniyaga muammoni hal qilishni taklif qiling.

Kalit soʻzlar va atamalar

- *Mehnatga moslashuv*
- *Aktiv moslashuv*
- *Passiv moslashuv*
- *Progressiv moslashuv*
- *Regressiv moslashuv*
- *Birlamchi moslashuv*
- *Ikkilamchi moslashuv*
- *Kasbiy moslashuv*
- *Psixofiziologik moslashuv*
- *Ijtimoiy–psixologik moslashuv*
- *Tashkiliy moslashuv*
- *Iqtisodiy moslashuv*
- *Sanitar–gigiyenik moslashuv*

Nazorat savollari

1. *Mehnatga moslashuv tushunchasiga taʼrif bering.*
2. *Moslashuv turlarini keltiring va ularga taʼrif bering.*
3. *Moslashuvga taʼsir qiluvchi omillarni keltiring.*
4. *Moslashuvga boʻlgan yondashuvlarning mohiyatini ochib bering.*
5. *Moslashuv jarayonini boshqarish mexanizmini tavsiflab bering.*
6. *Umumiy moslashuv dasturi qanday masalalarni qamrab oladi?*
7. *Maxsus moslashuv dasturi qanday masalalarni qamrab oladi?*

12–BOB. INSON RESURSLARIDAN FOYDALANISH

12.1. Inson resurslardan foydalanishning mohiyati va tamoyillari

Inson resurslaridan foydalanish – xodimlarning ijodiy va jismoniy mehnat salohiyatini eng samarali amalga oshirish uchun shart–sharoitlarni taʼminlashga qaratilgan chora–tadbirlar majmui.

Xodimlardan foydalanish –

- tashkilotning maqsadlariga mos kelishi,
- shaxsning manfaatlarini poymol qilmasligi,
- ish jarayonida mehnat qonunchiligiga qatʼiy rioya etilishini taʼminlashi,
- xodimlarning samarali ishlashiga yordam berishi kerak.

Ratsional foydalanishning asosiy tamoyillari quyidagilarni talab qiladi:

- ✓ ishchilarning oqilona bandligini taʼminlash;
- ✓ ish kuni (hafta, oy, yil) davomida xodimlarning barqaror va bir tekis ish bilan taʼminlash;
- ✓ xodimning mehnat salohiyati, malakasi, psixofiziologik maʼlumotlarining ish joyi, umuman ishlab chiqarish talablariga muvofiqligini taʼminlash;
- ✓ bajariladigan ishlarning xilma–xilligini va ishlab chiqarish jarayonida moslashuvchan manevr qilish imkoniyatini taʼminlaydigan xodimning rotatsiyasini taʼminlash;
- ✓ ish joyida turli xil operatsiyalarni bajarishning maksimal imkoniyatini taʼminlash. Bunday operatsiyalarni bajarishda ishning ogʻirligi inson tanasining turli qismlariga bir tekis taqsimlanishi kerak.

Keltirilgan tamoyillarga koʻra korxonada xodimlardan ratsional foydalanish quyidagi yoʻnalishdagi ishlarni amalga oshirishni nazarda tutadi:

- Ish oʻrinlari va xodimlarning miqdor va sifat jihatidan muvozanatiga erishish;
- Bandlikning oʻzgaruvchan, moslashuvchan shakllaridan foydalanish;
- Tashkilotning hozirgi va kelgusi ehtiyojlarini hisobga olgan holda xodimlan foydalanish chegaralarini aniqlashtirish va konkretlashtirish;

- Xodimning mehnat salohiyatini aniqlash, uni to‘liq ro‘yobga chiqarishini ta‘minlaydigan mehnat sharoitlarini ta‘minlash;
- Hayotning turli bosqichlarida mehnatga layoqati turli darajadagi xodimlarni (o‘quvchilar, talabalar, yosh bolali ayollar, nogironlar, pensionarlar) bandlik tizimiga kiritishda differensial yondashish.

12.2. Inson resurslardan ratsional foydalanish yo‘nalishlari

Korxonada ish o‘rinlari va xodimlar sonining muvozanatiga xodimlarni to‘g‘ri joylashtirish, shuningdek, ishchilarning qayta taqsimlanishi va rotatsiyasini o‘z ichiga olgan tashkilot ichidagi mobillikdan foydalanish orqali erishiladi.

Xodimlarni joylashtirish ularni tashkilotning tarkibiy bo‘linmalari o‘rtasida oqilona taqsimlashdan iborat. U ishlab chiqarishning o‘ziga xos xususiyatlarini, insonning psixofiziologik sifatlarining bajarilgan ish mazmuniga mosligini hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak. Bu ikkita maqsadni ko‘zlaydi:

- a) tarkibiy bo‘linmalar doirasida faol mehnat jamoalarining shakllanishi;
- b) ularning o‘sishiga hissa qo‘shadigan kadrlarni joylashtirish istiqbollari.

Xodimlarni joylashtirishda quyidagi tamoyillarga amal qilish kerak:

- Muvofiqlik tamoyili;
- Istiqbollilik tamoyili;
- O‘zgaruvchanlik tamoyili.

Muvofiqlik tamoyili xodimning ishbilarmonlik va ma‘naviy fazilatlarining egallanadigan lavozimlar talablariga muvofiqligini anglatadi.

Istiqbollilik tamoyili quyidagilarni belgilaydi:

- turli toifadagi lavozimlar uchun yosh chegarasini;
- bir lavozimdagi ish davrining davomiyligini;
- kasb yoki mutaxassislikni o‘zgartirish va malaka oshirishni tashkil etish imkoniyati;
- muayyan jismoniy ko‘rsatkichlarga va sog‘liqqa ega bo‘lish.

Har bir tashkilotda *o‘zgaruvchanlik tamoyili* qo‘llanilishi ta‘minlanishi kerak, chunki bir xil lavozimda uzoq vaqt qolish bilan bog‘liq xodimlarning

turg'unligi tashkilot faoliyati uchun salbiy oqibatlariga olib keladi. Masalan, bo'linma rahbarlarining fikriga ko'ra bir joyda 6–7 yildan ortiq lavozimda yaxshi ishlash juda qiyin.

Shu sababli, xodimlarni joylashtirish va ulardan yaxshiroq foydalanishga tashkilot doirasida mehnat taqsimoti tizimida ishchilarning o'rnini o'zgartirish, shuningdek mehnatni qo'llash joyini o'zgartirish jarayonlari yordam berishi kerak.

Xodimlarning ish joylarini o'zgartirilishi tashkilotning ehtiyojlari bilan bog'liq. Chunki tashkilot ilmiy–texnika taraqqiyoti ta'sirida doimiy ravishda o'zgarib turadigan murakkab ijtimoiy–texnik va iqtisodiy ish o'rinlari tizimini ifodalaydi. Shu sababli, har bir tashkilot ish talablarini ishchi kuchi talablari bilan yaxshiroq muvofiqlashtirish, ishchilarning turli ehtiyojlarini qondirish imkoniyatiga ega.

Xodimlarning ish o'rnining o'zgartirishiga eng keng tarqalgan sabablari quyidagilar:

- xodimni unga ko'proq mos keladigan ish bilan ta'minlash;
- xodimni ko'proq qoniqtiradigan ish bilan ta'minlash;
- xodimlarning o'zaro almashinishini ta'minlash uchun o'xshash mutaxassislikni egallashga ko'maklashish;
- oddiy xodimni usta etib tayinlash;
- quyi bo'g'indagi rahbarni o'rta yoki yuqori darajadagi rahbar lavozimiga o'tkazish maqsadida xodimning tajribasini oshirish va kengaytirish.

Ushbu harakatlarning diapazoni quyidagilar bilan belgilanadi:

- ishchilar uchun – turli malaka darajadagi kasblar va mehnatni farqlash;
- mutaxassislar va xizmatchilar uchun – kasblar va lavozimlarni farqlash.

Harakatlar kasblararo, lavozimlararo bo'lishi, shuningdek xodimlar bir toifadan boshqasiga (ishchilardan xizmatchilarga yoki xizmatchilardan ishchilarga) o'tkazilishi mumkin.

Kasbiy yoki malakaviy harakatlar, qoida tariqasida, kam malakali ishlarni bajarishdan yuqori malakali ishlarni bajarishga o'tish bilan bog'liq bo'lgan ishlarning malaka iyerarxiyasidagi xodimning pozitsiyasining o'zgarishini tavsiflaydi.

Kasblararo harakatlarning o'ziga xos xususiyati shundaki, xodimning nafaqat bir kasbdan ikkinchisiga o'tishini (unchalik murakkab bo'lgandan murakkabroqqa), balki qo'shimcha kasblarni egallashini ham o'z ichiga oladi.

Qo'shimcha kasbni o'zlashtirgan xodim boshqa ish joyini qisman yoki hatto to'liq almashtirishi mumkin. Bu vaqti–vaqti bilan, kerak bo'lganda yoki doimiy ravishda amalga oshirilishi mumkin.

Mikro–harakat jarayoni zamonaviy ishlab chiqarishga xos bo'lib, unda mehnatni jamoaviy tashkil etish va kasblarni birlashtirish keng tarqalgan.

Lavozimlararo harakatlar ko'pincha mehnatni qo'llash joyining o'zgarishi bilan bog'liq. Bunda, muhandis usta, sex boshlig'i, bo'lim boshlig'i va hokazo bo'ladi. Ammo lavozimlararo harakatlar tizimida harakatlanishni nazarda tutmaydigan holatlar ham mavjud. Muhandis katta muhandis lavozimiga ko'tariladi – bu holda ish joyini o'zgartirmasdan bajariladigan funksiyalarning kengayishi va murakkablashishi mavjud.

Xodimlardan yaxshiroq foydalanishga *kadrlar rotatsiyasi*, ya'ni ularning "kerakli xodimga kerakli joyni topish" tamoyiliga muvofiq muntazam ravishda almashinib turishi ham yordam berishi kerak.

Rotatsiya jarayonida ishning xarakteri tubdan o'zgaradi va bu kelajakda ishlab chiqarish rahbari bo'la oladigan keng ixtisoslik doirasidagi xodimni shakllantiradi.

Agar rotatsiya paytida xodim o'zaro bog'liq mutaxassisliklar doirasiga oid bir nechta ish joyini almashtirsa, u holda har qanday ishlab chiqarish sohasini chuqur va har tomonlama biladigan, hamkasblari bilan mehnat kooperatsiyasida samarali ishtirok eta oladigan mutaxassis shakllanadi.

Xodimni yangi ishlarga o'tkazish uning butun ish hayoti davomida sodir bo'lishi mumkin, ammo vaqt o'tishi bilan bu jarayon sekinlashadi.

Rotatsiyaning eng qizg'in davri – bu xodim bandligining dastlabki davri hisoblanadi.

Xodimlarning tashkilot ichidagi mobilligi ma'lum darajadagi ishning barqarorligi bilan uyg'unlashishi kerak. Bu samaradorlikni oshirish va mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablarni oshirish uchun zarur shartdir.

Xodimlardan samarali foydalanish tashkilotda xodimlarni bandligiga nisbatan moslashuvchanligini oshirish orqali ham ta'minlanadi. Bu moslashuvchanlik ikki shaklda bo'ladi: miqdoriy va funksional.

Miqdoriy moslashuvchanlik – xodimlar sonini yoki ish vaqtining davomiyligini mehnatga bo‘lgan talab darajasiga qarab o‘zgartirishni anglatadi.

Bu omilning ahamiyati raqabli iqtisodiyoti sharoitida raqobat sharoitlarining keskinlashuvi, ishlab chiqarishdagi tebranishlarning kuchayishi, yuqori tejamkorlik effektiga ega bo‘lgan kompyuter va axborot texnologiyalarining tarqalishi tufayli kuchayib boradi.

Shu munosabat bilan tashkilotlarda bandlikning nostandart shakllari keng tarqalgan: qisman bandlik, vaqtinchalik bandlik, uyda ishlash.

Bandlikning bunday shakllaridan foydalanish nafaqat tashkilotga ishlab chiqarish jarayonida moslashuvchan manevr qilish imkoniyatini beradi, balki ma‘lum toifadagi ishchilarga (nogironlar, yosh bolali ayollar, kasallarga, qariyalarga, nogironlarga qaraydigan insonlar, ta‘lim olayotganlar) mehnatni moslashuvchan tashkil etish imkonini yaratadi.

Funksional moslashuvchanlik – tashkilotlarning o‘zgaruvchan ishlab chiqarish sharoitlariga muvofiq ishchilardan foydalanish xarakteriga, shuningdek ularning mehnat faoliyati mazmuniga ma‘lum o‘zgarishlar kiritish qobiliyati.

Bunga funksiyalar doirasini kengaytirish (operatsiyalarni gorizontal yoki vertikal birlashtirish), kasbni o‘zgartirish, ko‘p tarmoqli kasblarni o‘zlashtirish orqali erishiladi.

Funksional moslashuvchanlikning oshishi kasblar va mutaxassisliklar o‘rtasidagi to‘siqlarning qisqarishida, ish o‘rinlari tasnifi toifalarining qisqarishida, bitta kasbda ishlash muddatining qisqarishida, kasblarni birlashtirishda, ko‘p tarmoqli kasblarning rolini oshirishda namoyon bo‘ladi. Oddiy misol – raqamli boshqariladigan mashina operatori funksiyalarini dasturchi va sozlagich funksiyalari bilan birlashtirish.

Xodimlardan foydalanishda moslashuvchanlik shuningdek quyidagilarda namoyon bo‘ladi:

- moslashuvchan ish soatlarida: moslashuvchan ish yili, qisqartirilgan ish haftasi, ish vaqtining moslashuvchan grafigi;
- mehnatni tashkil etish sohasini o‘zgartirishda, ya‘ni ish o‘rinlari rotatsiyasida, mehnatni boyitishda, avtonom brigadalarni shakllantirishda, mas‘uliyatni yuqoridan pastga yuklashda, boshqaruvda ishchilarning ishtirokida va boshqalarda ifodasini topadi.

Xodimlardan oqilona foydalanish omili sifatida ish o‘rinlari va xodimlarning sifat jihatidan muvozanati ishlab chiqarishning ortib borayotgan talablari va sifat jihatidan rivojlanayotgan ishchi kuchi o‘rtasidagi muvofiqlikka erishishni anglatadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish xodimga nafaqat yangi kasbiy–malakaviy, talablarni balki, e‘tiborni kuchaytirish, operativ fikrlash, qaror qabul qilish tezligi, uzoq muddatli xotira, reaksiyaning tezligi va aniqligi, psixologik chidamlilik kabi psixofiziologik talablarni ham qo‘yadi.

Kasbiy kasalliklar, ishlab chiqarish jarohatlari va erta nogironlik xavfi tufayli ushbu talablarni hisobga olish juda muhimdir.

Xodimlardan foydalanish samaradorligini oshirish uchun mehnatni va mehnat sharoitlarini tashkil etish bilan bog‘liq zarur shart–sharoitlar qatoriga quyidagilar kiradi:

- mehnatning ijtimoiy–iqtisodiy mazmunini yaxshilash;
- mehnatni boyitish;
- mehnatni insonparvarlashtirish;
- mehnatning monotonligini kamaytirish.

Ishlab chiqarish jarayonlarining xavfsizligi va ishonchliligini ta‘minlash zarurati kundan–kun ortib bormoqda.

Bugungi kunda ishlab chiqarish tizimlari avtomatlashtirilgan va murakkablashgani sari inson tomonidan xato qilish ehtimoli ortib borishi aniq. Bundan tashqari, aksariyat hollarda ishchilarning xatti–harakatlari past malaka tufayli emas (garchi bu yerda ham ko‘p muammolar mavjud bo‘lsa–da), balki texnikaning konstruktiv xususiyatlari inson imkoniyatlariga nomuvofiqligi tufayli kelib chiqmoqda.

Texnik tizimlarni yaratish va ishlatish jarayonida inson omili to‘liq hisobga olingan taqdirdagina muammoni hal qilish yoki yumshatish mumkin. Buning natijasida inson bilan mashina o‘rtasidagi samarali va ishonchli o‘zaro ta‘sirni ta‘minlash mumkin. Ya‘ni, bugungi kunda tizimli ravishda texnologiya va uskunalarda mehnat xavfsizligi ta‘minlanishi zarur.

Bundan tashqari, har qanday eng ishonchli texnologik tizim ekstremal vaziyatlarda tez va to‘g‘ri qaror qabul qilishga qodir bo‘lgan "yuqori ishonchli" xodimni talab qiladi. Bu xodimlarni kasbiy tanlashga, ularni tayyorlash va professionallik darajasini doimiy ravishda rivojlantirishga yangi talablarni qo‘yadi.

Xodimning ma'lum bir ish joyining talablariga to'liq mos kelishini ta'minlash, shuningdek, uning kasbiy istiqbolining variantlarini aniqlash uchun insonning psixofiziologik xususiyatlarini, qobiliyatlarini va mehnat sharoitlarini taqqoslash orqali professiografik tahlilni o'tkazish kerak.

Shaxsning kasbiy muhim fazilatlari anketa, uskuna va test usullari yordamida o'rganiladi.

Anketa usuli insonning kasbiy qiziqishlari haqida ma'lumot beradi.

Uskuna usul bilan ishchining individual psixofiziologik ko'rsatkichlari maxsus qurilmalar yordamida baholanadi. Bu qurilmalar ishni bajarish uchun zarur bo'lgan ko'rsatkichlarning mavjudligini qayd etadi.

Test usuli bir qator vazifalar to'plamini o'z ichiga oladi, ularni yechish jarayonida insonning ma'lum shaxsiy va psixologik fazilatlari namoyon bo'ladi: qobiliyatlari, intellekt darajasi, kirishimlilik, hissiyotga berilishi, vazminligi va boshqalar.

Biror turdagi ishlarni muvaffaqiyatli bajarish uchun zarur bo'lgan shaxsning psixofiziologik sifatlarini o'rnatish murakkab ish bo'lib, uni faqat kompleks tadqiqotlar natijasida amalga oshirish mumkin.

Kasbga qo'yiladigan talablar xodimlarni mehnat jarayonida kuzatish asosida mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilgan professiogrammalarda aks ettiriladi.

Professiogrammalarni ishlab chiquvchilar ma'lum bir ish joyini (yoki baholanayotgan ish joyiga o'xshash ish joyini) egallagan tajribali ishchilar va rahbarining fikriga asoslanadi.

Professiogramma – bu ma'lum bir kasbning xususiyatlarining tavsifi bo'lib, ishning mazmunini, shuningdek, shaxsga qo'yadigan talablarini ochib beradi.

Xodimning individual xususiyatlarini professiogramma standartlari bilan taqqoslash asosida uning kasbiy jihatdan ushbu turdagi ishlarga mos kelishi haqida xulosaga chiqariladi.

Tashkilot jamoasining mehnat salohiyatidan samarali foydalanish uchun har bir xodimning mehnat salohiyatini va hayotining turli bosqichlarida uning qanday o'zgarishini aniqlash, uni miqdor va sifat jihatidan o'lchash, bu salohiyatni to'liq ro'yobga chiqarish uchun qanday shart-sharoitlar zarurligini bilish kerak.

Insonning salohiyatini aniqlash uchun uning mehnat samaradorligiga bevosita yoki bilvosita taʼsir koʻrsatadigan barcha umumlashtirilgan xususiyatlarini ajratib koʻrsatish, ularning ahamiyati va ustuvorligini baholash kerak.

Xodimning mehnat salohiyatining asosiy xarakteristikalarini quyidagilardan iborat:

- yoshi;
- salomatligi – jismoniy va ruhiy holati, vazni, ovqatlanish rejimi va sifati, jismoniy tarbiya va sport bilan shugʻullanishi, spirtli ichimliklarni isteʼmol qilishi, tamaki maxsulotlarini chekishi va boshqalar;
- shaxsiy xususiyatlari – temperament tipi, xarakter xususiyatlari va boshqalar;
- tayyorgarligi – umumiy taʼlim, kasbiy va iqtisodiy tayyorgarligi, kasbiy oʻsish va uzluksiz taʼlim olish qobiliyati, boshqalar;
- mehnatga munosabati – ijodkorlik, intizom, masʼuliyat, tashabbus va boshqalar;
- tajriba, ish koʻnikmalari, ushbu kasb, mutaxassislik boʻyicha ish tajribasi;
- oilaviy ahvoli – oilali, yolgʻiz, farzandli, oilaning moddiy ahvoli, oiladagi muhit va boshqalar.

Koʻrib chiqilgan umumlashtirilgan xarakteristikalarining har birini ajratish va uning har bir alohida elementiga baho berilishi mumkin. Insonning mehnat salohiyati qanchalik tabaqalansa, uning oʻlchovi shunchalik chuqurroq va toʻliqroq boʻladi.

Xodimning haqiqiy mehnat salohiyatini aniqlash hayotning turli bosqichlarida mehnatga layoqati turli darajadagi ishchilarni tashkilotdagi bandlik tizimiga kiritish muammosiga differensial yondashish imkonini beradi. Shu bilan birga, mehnatga layoqatlilik darajasi past boʻlgan insonlar (shu jumladan pensionerlar, nogironlar, yosh bolali ayollar, yosh talabalar) zamonaviy jamiyatda mehnat resurslari yetishmasligi sharoitida muhim qoʻshimcha mehnat manbai hisoblanadi.

Bundan tashqari, ushbu toifadagi xodimlardan foydalanish zarurati, bir tomondan, insonning haqiqiy jismoniy va maʼnaviy salohiyati, boshqa tomondan, uning yoshi oʻrtasidagi obyektiv ziddiyat bilan bogʻliq.

Bunday qarama–qarshilik, masalan, pensiyaga chiqishning yosh chegarasi: erkaklar uchun 60, ayollar uchun 55 yosh haqidagi yuridik akt bilan ularning jismoniy, maʼnaviy imkoniyatlari oʻrtasida mavjud. Shu munosabat bilan, xodimlarning mehnat salohiyati, xohish–istaklari, shuningdek ishlab chiqarish ehtiyojlarini hisobga olgan holda majburiy pensiyaga chiqish faktiga differensial yondashuv zarur.

Bu yerda mezon sifatida subyektiv baholar emas, balki jamoat va shaxsiy manfaatlar boʻlishi kerak. Ushbu yondashuv tufayli tashkilot qoʻshimcha mehnat resurslarini olish, mehnat salohiyatining muhim qismidan samarali foydalanish imkoniyatiga ega boʻladi.

Ushbu toifadagi ishchilardan foydalanishning asosiy muammosi, ular uchun, bir tomondan, qobiliyatlari, koʻnikmalari, kasbiy tajribasiga, boshqa tomondan, salomatligi va samaradorligi darajasiga mos keladigan ish joylarini toʻgʻri tanlashdir.

Imtiyozli ish rejimiga muhtoj boʻlgan maʼlum bir xodimning imkoniyatlariga qarab, undan foydalanish muammosini hal qilishning toʻrtta varianti mavjud:

- ish topshirigʻini oʻzgartirish;
- ish sharoitlarini oʻzgartirish;
- ish va dam olish rejimlarini oʻzgartirish;
- tubdan farq qiladigan ish bilan taʼminlash.

Qabul qilingan qarorning toʻgʻriligi koʻp jihatdan imtiyozli ish rejimi qanday boʻlishi kerakligi haqidagi aniq tasavvurga bogʻliq. Misol uchun, agar odamga gaz bilan ifloslanish sharoitida boʻlishi sogʻligʻiga toʻgʻri kelmasa, u ishlarni (maʼlum bir ogʻirlik va murakkablikdagi) toza havoda bajarishi kerak. Yaʼni, ish vazifasi, ish sharoiti va ish rejimlarini oʻzaro muvofiqlashtirishning optimal variantini topish talab etiladi.

Mehnat qobiliyati cheklangan shaxslardan foydalanish muammosini har tomonlama tubdan hal etish uchun tashkilotlarda ularning jismoniy va ruhiy imkoniyatlariga mos keladigan, imtiyozli ish soatlari va mehnat sharoitlariga ega boʻlgan ixtisoslashtirilgan ish oʻrinlarini (kelajakda sehlarni, ustaxonalarni) yaratish zarur.

Bunda gap ish joyidagi talablarning kamayishi haqida emas, balki xodimning obyektiv imkoniyatlarini hisobga oladigan va uning mehnat qobiliyatini saqlashga yordam beradigan normal talablarga muvofiqligi

haqida ketmoqda. Faqat shundagina, xodim tashkilotga ham, o'ziga ham sezilarli foyda keltiradi.

Amaliy mashg'ulot

Siz bir necha yillardan buyon kompaniyada kadrlar tayyorlash bo'limida ishlaysiz. Sizning vazifalaringiz juda monoton, lekin shu bilan birga siz yakuniy natija uchun javobgar emassiz, chunki siz boshqa xodimlar bilan bir qatorda kompaniya nomidan ishlaysiz.

Siz asosan quyidagi standart amallarni bajarasiz:

- kafedra mudiridan o'qitish to'g'risida buyruq olish va uni o'quv rejasini tuzish ma'lumotlar bazasiga kiritish;

- o'qitish yoki lavozimga ko'tarilish uchun xodimlar ro'yxatini tuzish.

Umuman olganda, siz ishingizda zerikarli bo'ladigan bosqichga yetib keldingiz, lekin kerak bo'lganda dam olish imkoniyati bor, jamoada juda yaxshi psixologik muhit mavjud. Biroq, so'nggi paytlarda siz ishdan norozilik kuchayib borayotganini his qilyapsiz va siz qiyinroq ishlarni bajarishga yoki hech bo'lmaganda harakat qilishga tayyorsiz va sizning ishingiz boshqalarning mehnati natijasiga bog'liq bo'lmasligini xohlaysiz. Umuman olganda, menejer sizga joy taklif qilganiga ishonchingiz komilmi?

Maoshingizni oshirish haqidagi iltimosingizga javoban menejer bir necha kundan keyin javob berishini aytdi. Uch kundan keyin xo'jayin sizga quyidagi shartlarni taklif qildi:

- oldingi vaqtdagi ish natijalariga ko'ra u lavozimga ko'tarilish uchun asoslarni ko'rmaydi, lekin sizni keyingi ikki oy davomida mavjud bo'lganlar bilan bir qatorda yetakchi mutaxassis vazifalarini bajarishga taklif qiladi;

- rasmiy ko'tarilish buyrug'i amalga oshiriladi;

- to'lov o'zgarmaydi, lekin agar ish yuqori sifatli bajarilgan bo'lsa, unda siz bonuslarni olasiz, ularning miqdori ham natijaga bog'liq bo'ladi.

Savol va topshiriqlar

1. Har bir band bo'yicha rahbarning taklifini baholang.
2. Qanday shartlarni o'zgartirishni xohlaysiz?
3. Menejerga yechimingizni taklif qiling.

Kalit soʻzlar va atamalar:

- *Inson resurslaridan foydalanish*
- *Xodimlarni joylashtirish*
- *Kadrlar rotatsiyasi*
- *Miqdoriy moslashuvchanlik*
- *Funksional moslashuvchanlik*
- *Professiogramma*

Nazorat savollari

1. *Inson resurslaridan foydalanishning mohiyati nimada?*
2. *Inson resurslaridan ratsional foydalanishning asosiy tamoyillarini sanab oʻting.*
3. *Inson resurslaridan oqilona foydalanish yoʻnalishlarini sanab oʻting.*
4. *Ish oʻrinlari soni va xodimlar soni oʻrtasidagi muvozanatga qanday erishiladi?*
5. *Xodimlarni joylashtirishda qanday tamoyillarga amal qilish kerak?*
6. *Miqdoriy moslashuvchanlik nima?*
7. *Funksional moslashuvchanlik nima?*
8. *Shaxsning kasbiy muhim fazilatlarini oʻrganish uchun qanday usullar qoʻllaniladi?*
9. *Xodimning mehnat salohiyatining asosiy xarakteristikalarini keltiring.*
10. *Professiogramma nima?*

13–BOB. INSON RESURSLARINI BAHOLASH

13.1. Inson resurslarini baholashning mohiyati va mazmuni

Bozor iqtisodiyotini demokratlashtirish sharoitlarida xodimlar, ayniqsa, boshqaruv xodimlari va rahbarlari faoliyatini obyektiv baholash alohida ahamiyat kasb etmoqda. Nufuzli mutaxassislarning yakdil fikriga ko‘ra, baholash boshqaruv personali faoliyatini tashkil etishning ajralmas tarkibiy xususiyatidir. Bu bir qator boshqaruv vazifalarini hal etishga ko‘maklashadi.

O‘tgan asrning 20–30–yillarida xodimlar mehnatini tashkil qilish va nazorat qilishda ilmiy yondashuvdan foydalanishga qiziqish paydo bo‘ldi. 50–80–yillarda turli xil toifadagi xodimlarni baholash uchun ularning ishlash ko‘rsatkichlarini aniqlashga qaratilgan sxemalar paydo bo‘la boshladi. 90–yillarning boshidan to hozirgi kungacha mavjud bilimlar tizimlashtirildi va kompaniyalarga kadrlarni samarali baholashda yordam beradigan yangi usullar ishlab chiqildi.

Dastlab, kadrlarni baholash ular bajarishi mumkin bo‘lgan burchga muvofiqligi namoyon bo‘lgan jarayon sifatida qaralgan.¹³ **Xodimni baholash** – bu ma‘lum bir vazifaga mos yoki mos bo‘lmagan xodimning shaxsiy fazilatlarni tahlil qilishdir.

A.Ya.Kibanov baholashning quyidagi ta‘rifini beradi:¹⁴ “**Kadrlarni baholash** – bu xodimlarning sifat xususiyatlari (qobiliyatlari, motivatsiyasi va xususiyatlari) ning ish joyining talablariga muvofiqligini aniqlashning maqsadga muvofiq jarayonidir, shuningdek, lavozimini ko‘tarishning muhim bosqichidir.” Nomzodlarni ushbu ta‘rifga binoan baholash – bu nomzod o‘z martaba yo‘lidan borishni va oldinga siljishni istagan tashkilot talablarining samaradorligi va muvofiqligini aniqlash jarayonidir.

“**Xodimlarni baholash** – xodimlarning ish faoliyatini yaxshilash bo‘yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilishda tashkilot rahbariga yordam berishga qaratilgan xodimlarning xususiyatlarini aniqlashning murakkab tizimidir.”¹⁵

¹³ Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие/ В.Р.Веснин –М., 2014. – 400 с.

¹⁴ Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебник /А.Я Кибанов, И.Б Дуракова. –М., 2013. – 3560 с

¹⁵ Мухторалиев С. «Кадр», «Чинор ЭНК», 2019, 503

Xodimlarni baholash nima uchun kerak? Korxonada ishlash jarayonida har bir xodim nafaqat mavjud bo'lgan malakalarini qo'llaydi, balki yangi, yanada murakkab vazifalarni hal qilish uchun zarur bo'lgan tajribani ham to'playdi. Shunga ko'ra, kadrlarni baholash aniq ish jarayonining xususiyatlarini o'rganish bilan har tomonlama amalga oshirilishi kerak. Bu, avvalambor, xodimning o'z lavozimiga muvofiqligini aniqlashga imkon beradi, shuningdek, uning salohiyatini aniqlashga yordam beradi. Bundan kompaniya oldida turgan asosiy maqsad va vazifalarni hal qilishda oqilona foydalanish kerak.

Xodimni yollash faqat ish paytida tasdiqlangan (yoki tasdiqlanmagan) malaka, tajriba uchun belgilangan ba'zi talablarga muvofiq amalga oshiriladi. Birgalikda hamkorlik qilish jarayonida allaqachon xodimning mahorati, ishga qabul qilinganda e'lon qilingan qo'shimcha bilimlari oshkor bo'ladi va uning shaxsiyatining xususiyatlari namoyon bo'ladi. Faqatgina amalda ushbu ma'lumotlar tashkilotning ishlab chiqarish maqsadlari mezonlariga qay darajada mos kelishini aniqlash mumkin.

Xodimning o'zi o'z qobiliyatlarini baholashi ham muhimdir. Bunday tahlil natijasida xodimlarning haqiqiy qobiliyatlari korxona ehtiyojlari bilan qanday mos kelishini va har bir alohida shaxsning faoliyati uning muvaffaqiyatiga qanday hissa qo'shishi mumkinligini aniqlash mumkin bo'ladi.

Faqatgina xodimlarni baholash oqilona ishlaydigan tuzilmani yaratishga, kompaniyaning mehnat resurslarini eng samarali taqsimlashga, shuningdek ularning samaradorligini oshirishga imkon beradi. Har bir xodim uchun uning ishini baholash natijasida ochiladigan doimiy nazorat va imkoniyatlar jamoaning har bir a'zosining ishini optimallashtirishga imkon beradi, mehnat vazifalarini katta g'ayrat bilan bajarishga undaydi.

Kadrlar faoliyatini baholash bir necha maqsadlarga erishishga imkon beradi (13.1–rasm). Ular quyidagilardir¹⁶:

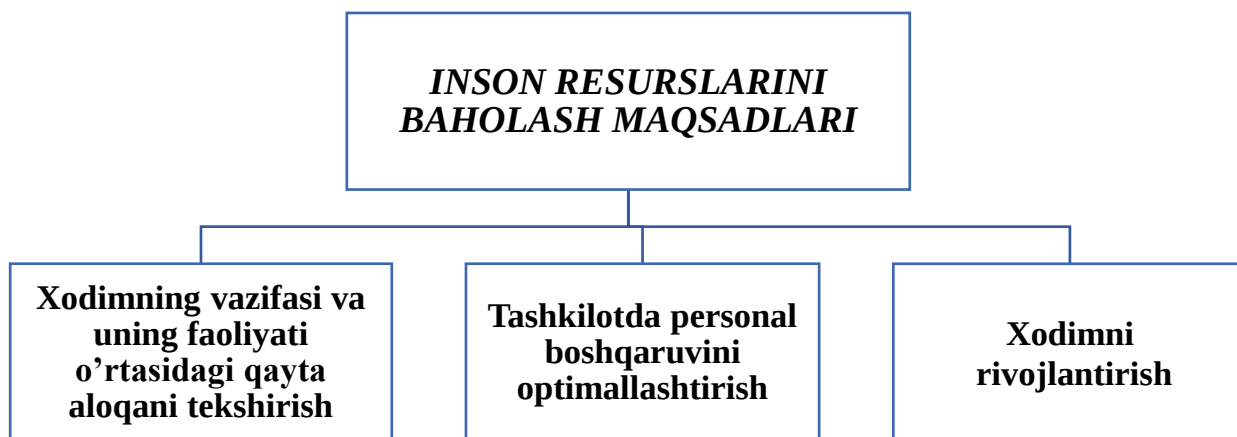
1. Xodimning vazifasi va uning faoliyati o'rtasidagi qayta aloqani tekshirish. Ma'lum bir ish hajmini bajarishga yo'naltirilgan xarajatlar bilan xodimni, uning ish joyini saqlash uchun ajratilgan mablag'lar o'rtasidagi muvofiqlikni o'rnatish. Agar ma'lum bir mutaxassisning mehnat

¹⁶ <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/otsenka-personala-v-organizatsii/>

unumdorligi past bo'lsa, uning tarkibi ish beruvchi uchun foydasiz bo'lib qoladi. Bunday holda, kadrlarni iloji boricha tezroq almashtirish kerak, shunda ushbu xodim o'zining haqiqiy imkoniyatlari va ko'nikmalariga muvofiq ish olib boradi;

2. Tashkilotda personal boshqaruvini optimallashtirish. Xodimning mahoratiga muvofiq tashkilot bo'ylab aniq bir xodimning funksional rolini aniqlash. Muayyan xodim jamoada juda yaxshi ishni bajarishi, faol rivojlanib, o'zining eng yaxshi ish sifatlarini ko'rsatishga intilishi ehtimoli mavjud. Bunday odam kompaniyaning ma'lum bir yo'nalishidagi qimmatli bo'g'iniga aylanishi mumkin. Agar tegishli sharoitlar yaratilsa, bu korxona muvaffaqiyatining iqtisodiy tarkibiy qismiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin;

3. Xodimni rivojlantirish. Qo'shimcha sarmoyalarsiz korxona manfaati uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan xodimning salohiyatini baholash. Bir necha yillar davomida oddiy ishchilarning ma'lum bir qismi kompaniya uchun muhim bo'lgan tajriba, bilim va ko'nikmalarni egallaydilar, bu esa bunday odamlarning rahbarlik lavozimlarida samarali ishlashi uchun mustahkam asosga aylanadi. Bunday holda, endi korxona egasiga yangi boshqaruv kadrlarini izlash va o'qitish uchun pul sarflashning hojati yo'q.



13.1–rasm. Xodimlarni baholash maqsadlari

Kadrlar faoliyatini baholash jarayonida muhim ishlab chiqarish vazifalari hal etiladi:

✓ korxonaning doimiy xodimlaridan iborat kuchli kadrlar zaxirasi yaratiladi, bu esa yangi kadrlarni jalb qilish xarajatlarini kamaytiradi;

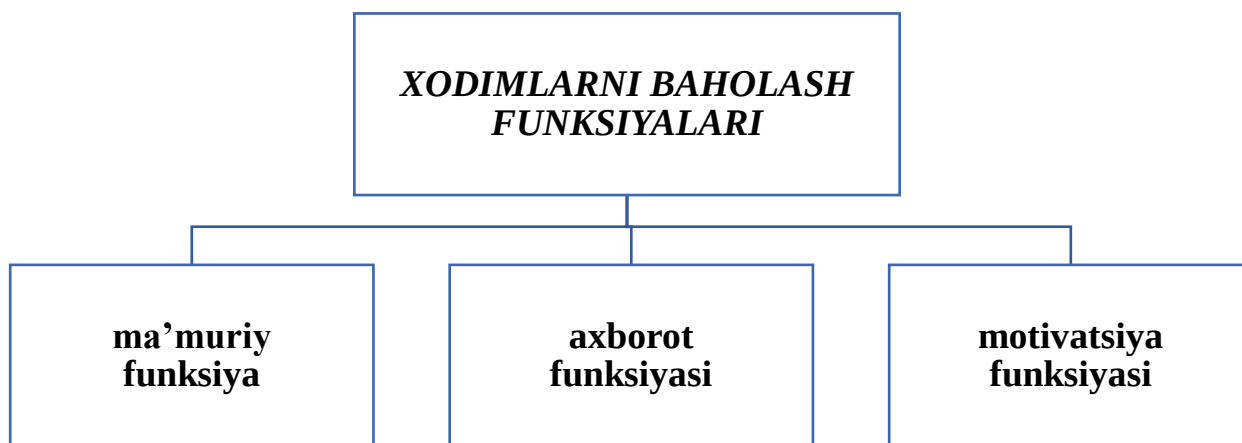
✓ yuqori professional darajaga ega mutaxasislarni tayyorlash amalga oshiriladi, potensial oʻrta menejerlar toʻgʻridan-toʻgʻri kompaniya ichida aniqlanadi, ularni qayta profillash yoki malakasini oshirish amalga oshiriladi;

✓ korxonalarni boshqarish usullari takomillashtiriladi, ishlab chiqarish intizomi ustidan nazorat kuchaytiriladi, xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishga qiziqishi ortadi;

✓ kadrlar shtat jadvali baholash natijalari boʻyicha funksiyalar va majburiyatlarni oqilona taqsimlanishi tufayli optimallashtiriladi: xodimlarni boshqa lavozimlarga oʻtkazish, ishlarni baholash paytida aniqlangan mehnat unumdorligining salbiy koʻrsatkichlariga muvofiq qisqartirish;

✓ xodimlarni oʻzlarining ishlab chiqarish malakalari va malakalarini oshirishga undaydigan qoʻshimcha motivatsion dastaklar joriy etiladi. Natijada mansab oʻsishi, moliyaviy ahvolning yaxshilanishi, xodimlarning taklif qilingan loyihalarini amalga oshirish nuqtai nazaridan ularning salohiyatini roʻyobga chiqarishi mumkin.

Kompaniya xodimlarining ishini baholash maʼmuriy, axborot, motivatsiya funksiyalarni bajaradi(13.2–rasm).



13.2–rasm. Xodimlarni baholash funksiyalari

1. Maʼmuriy yoki administrativ funsiya kadrlarni almashtirish orqali boʻsh ish oʻrinlarini toʻldirish uchun amalga oshiriladi, natijada:

- xodim baholash natijalariga muvofiq boshqa lavozimga oʻtkazilishi;
- xodim yuqori lavozimga koʻtarilishi;
- xodim lavozimi pasaytirilishi;
- ishdan boʻshatish toʻgʻrisida qaror qabul qilinishi mumkin.

2. Axborot funksiyasi kadrlar bilan ishlashni boshqarish usullarini takomillashtirish, mehnatning sifat va miqdor ko'rsatkichlariga bo'lgan talablar to'g'risida ma'lumot berish orqali amalga oshiriladi. Ushbu yo'nalishda:

- ishlab chiqarish xodimlarining ish yukining darajasi aniqlanadi;
- uning ishining samaradorligi, kompaniya talablariga muvofiqlik darajasi belgilanadi;
- ish haqi miqdorini oshirish imkoniyati aniqlanadi.

3. Motivatsion funksiya jamoaning har bir a'zosining mehnat unumdorligini oshirishga bo'lgan qiziqishini oshirishga imkon beradi. Ishlab chiqarish xodimlarini baholash nafaqat har bir ishchining, balki kompaniyaning rivojlanishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi, chunki qayta aloqa mavjudligi korxona samaradorligini oshirish uchun kuchli vosita hisoblanadi. Ta'sirni rag'batlantirish dastaklari motivatsiya sifatida ishlatiladi:

- martaba o'sishi;
- o'z-o'zini anglash imkoniyati.

Global ma'noda xodimlarni baholash – kadrlarni tayyorlash, rag'batlantirish, iste'dodlar zaxirasini shakllantirish va tashkilotga xodimlarni jalb qilish kabi maqsadlar bilan bir qatorda kompaniyaning strategik maqsadlaridan biridir. Aytish kerakki, baholash boshqaruvning barcha bosqichlarida mavjuddir.

Xodimlarni baholash inson resurslarini boshqarishda eng pastdan yuqori darajagacha bo'lgan xodimlarda o'tkaziladigan jarayon hisoblanadi. Uning yordami bilan rahbar kadrlar tayyorlashga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, shuningdek, kadrlar tayyorlash dasturlarining samaradorligini aniqlashi mumkin. Xodimlar tarkibini rejalashtirishda xodimlarni baholash joyiga ham to'xtalib o'tish kerak. Faoliyat ko'rsatkichlariga ko'ra, xodimlarning zarur miqdoriy va sifat xususiyatlari to'g'risida xulosa qilish mumkin. Shuningdek, xodimlarni baholash xodimlarni rag'batlantirish dasturining zaif tomonlarini ko'rsatadi.

Xodimlarni baholash murakkab jarayon bo'lib quyilagilarni o'z ichiga oladi:

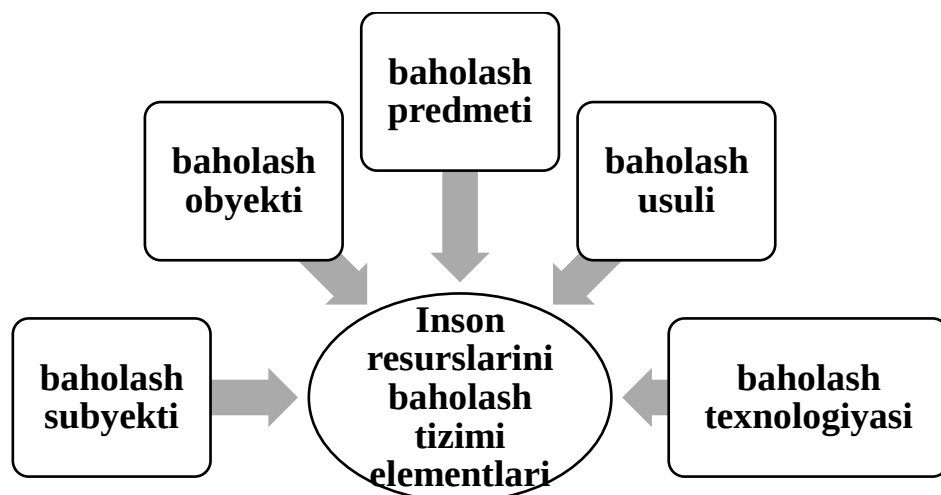
- baholash maqsadiga qarab, xodim haqida (xodimning kasbiy mahorati, malakasi, ish natijasi va shaxsiy fazilatlarini) ma'lumot to'plash;

- olingan ma‘lumotlarni tahlil qilish;
- tahlil natijalarini muayyan maqsadlar (standartlar) bilan taqqoslash (ularning bajarilishi tashkilot maqsadlarini bajarishda maksimal natijani olishga imkon beradi);
- xodimning talab qilinadigan standartlarga muvofiqligi yoki mos kelmasligi to‘g‘risidagi xulosa va xodim bilan keyingi harakatlar (o‘qitish, ishdan bo‘shatish, mukofotlar va h.k.) bo‘yicha boshqaruv qarorini qabul qilish.

13.2. Inson resurslarini baholash tizimi

Inson resurslarini baholash tizimi uni amalga oshirish shakllari va usullari nuqtai nazaridan murakkab tizim hisoblanadi.

Inson resurslarini baholash tizimi – bu tashkilotning taktik va strategik maqsadlariga erishish nuqtai nazaridan xodimlarni har tomonlama, obyektiv tavsiflashga imkon beradigan, ma‘lum bir tarzda tuzilgan va o‘zaro bog‘liq elementlarning (subyekt, obyekt, predmet, usul, baholash texnologiyasi) yagona majmuasi (13.3–rasm).



13.3–rasm. *Inson resurslarini baholash tizimi elementlari*

Inson resurslarini baholashning maqsadi xodimlarni boshqarish subyekti subyektiv ehtiyojlarini, qarashlarini, umidlarini aks ettiradi, masalan:

- ishga nomzodlarni tanlash;
- xodimlarning martabasini rejalashtirish;
- xodimlarni o‘qitish ehtiyojlarini aniqlash;

- kadrlar zaxirasini shakllantirish;
- kadrlar faoliyati samaradorligini nazorat qilish;
- moddiy va nomoddiy ragʻbatlantirish tizimlarining diagnostikasi;
- boshqaruv tizimini takomillashtirish va oʻzgartirish va boshqalar.

Inson resurslarini baholash subyekti – bu xodimlarni baholash vakolatiga ega boʻlgan shaxs, guruh yoki qoʻmitadir:

- Tashkilot rahbari;
- Tarkibiy boʻlinmalar rahbarlari;
- IRB xizmatlari xodimlari;
- Ichki va tashqi psixolog–maslahatchilar;
- Komitetlar, komissiyalar;

Baholash subyektini tanlash baholash maqsadlariga bogʻliq:

Inson resurslarini baholash obyekti – bu xodim yoki xodimlar guruhi, yaʼni baholash maqsadidan kelib chiqib baholanadiganlar.

Inson resurslarini baholash predmeti – bu shaxsning oʻziga xos fazilatlari va uning ish xulq–atvori, baholanishi kerak boʻlgan ish natijalarining koʻrsatkichlari.

Quyidagilar baholash predmeti sifatida namoyon boʻladi:

1. xodimning shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlari, yaʼni tegishli lavozim majburiyatlarini bajarish uchun zarur boʻlgan uning kasbiy malaka darajasi va ishbilarmonlik fazilatlari;
2. vaqt sarfi yoki bajariladigan ish funksiyalarining murakkabligi nuqtai nazaridan baholanishi mumkin boʻlgan xodimning mehnati;
3. mehnat natijalari, yaʼni bevosita va bilvosita natijalari;
4. kasbiy xulq–atvor, yaʼni ish joyi (lavozimi) maqsadlariga erishish uchun ijtimoiy muhit (tashkilot) bilan oʻzaro aloqada boʻlgan xodim tomonidan amalga oshiriladigan harakatlar majmui;
5. texnik va boshqaruv kompetensiyalari.

Baholash predmeti baholash turini belgilab beradi. Inson resurslarini *baholash rasmiy* (masalan, xodimlar attestatsiyasi) va *norasmiy* (masalan, xodimni rahbar tomonidan kundalik baholash) boʻlishi mumkin.

Xodimlarni baholash davriyligiga koʻra *joriy, davriy va qoʻshimcha baholashga* boʻlinadi.

Joriy davriy baholash joriy ishlarning natijalarini baholashga yoʻnaltirilgan boʻlib, bir yilda bir marta oʻtkaziladi.

Davriy baholash bu xodimlar attestatsiyasi boʻlib, 3–5 yilda bir marta oʻtkaziladi.

Qoʻshimcha baholash zarurat tugʻilganda, masalan, vakant lavozim paydo boʻlganda, mehnat unumdorligi past boʻlganda amalga oshiriladi.

Xodimlarni baholashi turli usullar yordamida amalga oshiriladi. **Baholash usuli** – bu baholash predmetini aniqlash va oʻlchash usulidir. Baholash usullari *baholash predmetini aniqlashga qaratilgan usullarga* (intervyu, test, kuzatish, xujjatlarni tahlil qilish va x.z.) va *baholash predmetini oʻlchashga qaratilgan usullarga* (reyting usuli, taqqoslash usuli, natijalar boʻyicha baholash va x.z.) boʻlinadi.

Tanlangan baholash usuli baholash predmetining koʻrsatkichlarini obyektiv oʻlchashni taʼminlashi kerak.

Baholash texnologiyasi (baholash natijalarini olish jarayoni) – bu baholash maqsadlariga erishish uchun oʻrnatilgan harakatlar tartibi va usullaridir.

Baholash jarayoni quyidagi elementlarni oʻz ichiga oladi:

- baholashni oʻtkazish joyi (boʻlinmada, korxona ichida yoki tashqarisida);
- baholash jarayoni ketma–ketligi (baholashga tayyorgarlik koʻrish, baholash, baholash natijalari boʻyicha qaror qabul qilish);
- baholashning davriyligi (har kuni, har oyda, kvartalda, yilda, 3–5 yila bir marta va x.z.);
- texnik vositalardan foydalanish;
- baholash natijalaridan foydalanish yoʻnalishlari (xodimlarni tanlash va joylashtirishni ragʻbatlantirish, takomillashtirish uchun, rahbarlar zaxirasini aniqlashtirish uchun, malakasini oshirish uchun, xodimning ishini tashkil etishdagi kamchiliklarni bartaraf etish uchun va boshqalar).

Inson resurslarini baholashning anʼanaviy tizimi (xodimni rahbar tomonidan baholanishi, attestatsiya, vakant lavozimga nomzodlarni tanlash) va **moslashuvchan tizimi** (xodimni muammoli–vaziyatli baholash, maqsadlar boʻyicha baholash, attestatsiyaning psixologik usullari, asosiy samaradorlik koʻrsatkichlari boʻyicha baholash, assesment–markazlari va x.z.) mavjud.

Xodimlar faoliyatini baholash korxona faoliyati bilan chambarchas bog'liq. U tashkilotning strategiyasi va kadrlar siyosati bilan muvofiqlashtirilgan holda amalga oshirilishi kerak. Baholash usullarini tanlash va baholashni amalga oshirishdan oldin, tashkilotning strategik va taktik vazifalarini aniq va to'g'ri belgilash va ushbu vazifalarni amalga oshirish uchun tashkilot va jamoaga qanday xodimlar maqbul darajada mos kelishini tushunish juda muhimdir. Masalan, ba'zi holatlarda baholashda miqdoriy ko'rsatkichlarga erishish, ishlab chiqarish hajmini oshirishga e'tibor qaratish mumkin; boshqalarda sifat ko'rsatkichlarini baholash va rag'batlantirishga e'tibor qaratish kerak.

Tadbirkorlik strategiyasida xodimlarni baholash tashkiliy maqsadga erishish natijalariga asoslanadi.

Dinamik o'sish strategiyasida har bir xodimning vazifalarini sifatli bajarishga va guruhda ishlash qobiliyatiga e'tibor qaratiladi. Baholash protseduralar ko'proq rasmiylashtirgan, ammo individual mehnatni baholashda tashkilotga sodiqlik omili ustuvor hisoblanadi.

Daromadlilik strategiyasida xodimlarni baholashda turli xil qoidalarining keng tizimi mavjud. Baholash tor, mehnat natijalarini muntazam va qat'iy nazorat qilishga qaratilgan, puxta o'ylangan bo'ladi.

Tugatish strategiyasi doirasida xodimlarni baholash qat'iy, rasmiy bo'ladi. U butun faoliyat yo'nalishlarini qisqartirish zarurligini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan boshqaruv mezonlariga asoslanadi. Tashkilotning omon qolishi uchun eng malakali xodimlar tanlanadi.

Siklik strategiyada baholash ish natijalariga qaratilgan bo'ladi.

Xodimlarni baholash natijalari kompaniyani rivojlantirishning keyingi strategiyasini yaratish, inson salohiyatini tahlil qilish va xodimlarning mehnat imkoniyatlaridan maqbul foydalanish uchun ishlatiladi.

13.3. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish

Afsuski, ko'pincha tashkilot rahbariyati xodimlarni baholash va xodimlar attestatsiyasi tushunchalari o'rtasidagi farqni ajratishmaydi. Biroq, farqlar mavjud va ularning eng muhimlari ushbu jarayonlarni tartibga soluvchi me'yoriy-huquqiy bazaga tegishli. Xodimlarni baholash tashkilotning me'yoriy hujjatlari orqali amalga oshiriladi. Xodimlar

attestatsiyasini o'tkazish qoidalari esa davlat me'yoriy hujjatlarida va Mehnat Kodeksida aks ettirilgan. Yana bir farq – bu jarayonning xodimlar va kompaniya uchun mumkin bo'lgan oqibatlari. Xodimning faoliyatini baholashda rahbariyat har qanday jazo choralari qo'llash huquqiga ega emas (masalan, ish haqini kamaytirish va h.z.). Bunday choralar faqat qoniqarsiz attestatsiya natijalariga ko'ra amalga oshirilishi mumkin.

Xodimlar attestatsiyasi – bu xodimning egallab turgan lavozimiga (ushbu ish joyidagi ishlarni bajarish standartiga) muvofiqligini (nomuvofiqligini) baholash uchun mo'ljallangan kadrlarni kompleks baholashning tizimli rasmiylashtirilgan jarayoni.

Attestatsiyaning asosiy xususiyatlari quyidagilardan iborat.

- Attestatsiya huquqiy mehnat munoasabtlaridan kelib chiqadi;
- Attestatsiya to'g'risidagi me'yoriy–huquqiy hujjatlarda keltirilgan ma'lum toifadagi xodimlar attestatsiya subyektlari hisoblanadi;
- O'tkazilishining davriyligi;
- Attestatsiya mahsus tashkiliy–huquqiy shaklda amalga oshiriladi;
- Attestatsiya natijalari har doim attestatsiya qilinuvchi xodim uchun ma'lum huquqiy oqibatlarni keltirib chiqaradi;
- Attestatsiya rahbar va mutaxassislarni yollash va joy–joyiga qo'yish vositalaridan biridir.

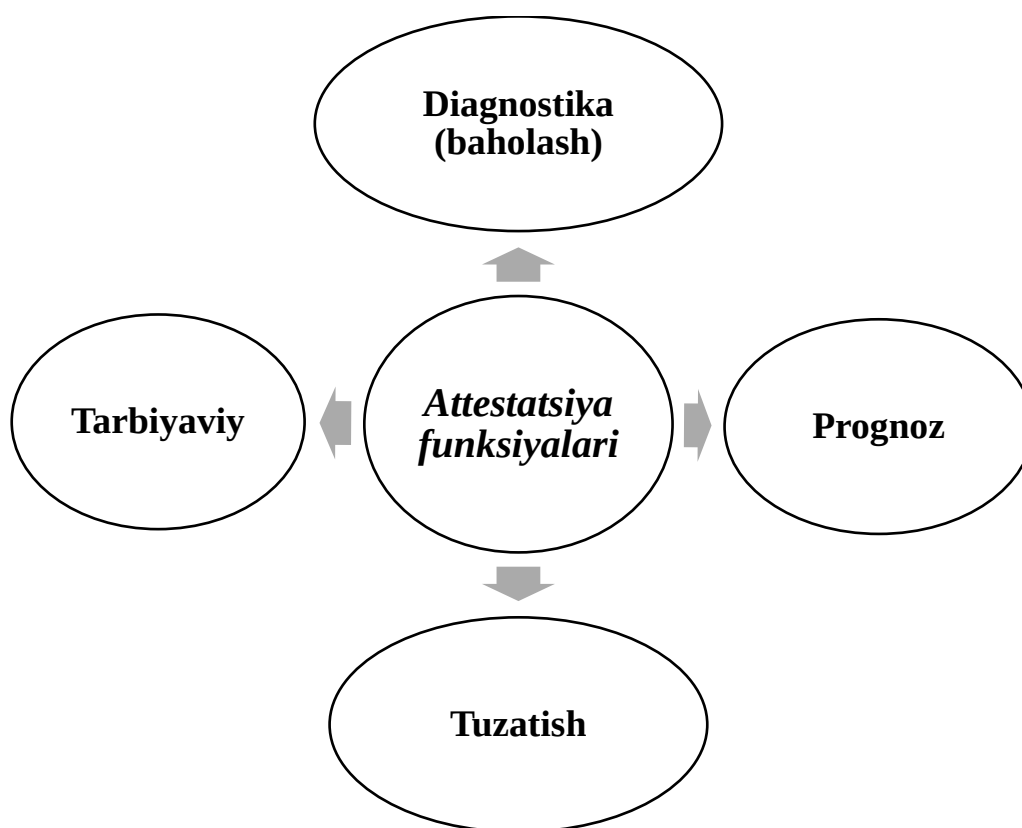
Attestatsiyaning maqsadi xodimlarni oqilona joylashtirish va ulardan samarali foydalanishdir. Xodimlar attestatsiyasi ishchining ish joyini o'zgartirish, lavozimini ko'tarish, rag'batlantirish, ish haqini aniqlash, shuningdek lavozimini pasaytirish va ishdan bo'shatish uchun huquqiy asos bo'lib xizmat qiladi. Attestatsiya xodimlarning sifatini oshirishga, ulardan samarali foydalanishga, xodimlarni boshqarish uslubi va usullarini takomillashtirishga qaratilgan. U mehnat unumdorligini va xodimlarning o'z ishi natijalariga qiziqishini oshirish uchun zaxiralarni topishga, iqtisodiy rag'batlantirish va ijtimoiy kafolatlardan samarali foydalanishga, shuningdek insonning har tomonlama rivojlanishi uchun sharoit yaratishga qaratilgan.

Attestatsiya quyidagi vazifalarni bajaradi:

- xodimning bilim, ko'nikma va fazilatlarini aniqlash va baholash;
- xodimning kuchli tomonlarini aniqlash, baholash va rivojlantirish;

- xodimning zaif tomonlarini aniqlash va ularni bartaraf etish uchun birgalikda ishlash;
- o‘qishga bo‘lgan ehtiyojlarini, shikoyatlarini, ko‘tarilish istiqbollari aniqlash;
- xodimlarning normal holatini baholash.

Attestatsiya ijtimoiy mexanizm sifatida quyidagi funksiyalarni bajaradi (13.4–rasm):



13.4–rasm. Attestatsiya funksiyalari

- *diagnostika (yoki baholash)* – mutaxassislarning faoliyatini, xulq-atvorini, shaxsiyatini ulardan to‘g‘ri foydalanish uchun o‘rganish va baholash;
- *prognoz funksiyasi* – xodimning yanada o‘sishi, rivojlanishi uchun imkoniyatlarini, qobiliyatlarini aniqlash, har bir alohida mutaxassisning istiqbollari aniqlashdan iborat;
- *tuzatish funksiyasi* – mutaxassislar faoliyati va xulq-atvorining ayrim elementlarini o‘zgartirish uchun maxsus chora–tadbirlarni yoki muayyan ishlarning yo‘nalishlarini aniqlashdan iborat;

- *tarbiyaviy funktsiya* – xodimning shaxsiy fazilatlariga, birinchi navbatda, uning motivatsiya sohasiga taʼsir qilish.

Xodimlar attestatsiyasi muayyan talablarga muvofiq amalga oshirilishi kerak. Ular orasida quyidagilar ajralib turadi:

- obyektivlik (xodim faoliyatini, xulq-atvorini baholash uchun yetarlicha toʻliq koʻrsatkichlar tizimidan foydalanish; koʻrsatkichlarni hisoblash uchun ishonchli maʼlumot bazasidan foydalanish; ishning yetarlicha uzoq davrini qamrab olish va ushbu davrda ishlash natijalari dinamikasini hisobga olish);

- oshkoralik (xodimlarni baholash tartibi va metodologiyasi bilan tanishtirish, uning natijalarini barcha manfaatdor tomonlarga yetkazish);

- demokratiya (jamoatchilik ishtiroki, hamkasblar va boʻysunuvchilarni baholashga jalb qilish);

- bir xil lavozimdagi barcha shaxslar uchun baholash talablarining bir xilligi;

- baholash tartibining soddaligi, ravshanligi va qulayligi;

- natijaviylik (baholash natijalariga koʻra samarali choralarini tezkor qabul qilish);

- baholash tartibini maksimal mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish;

- baholash mezonlari baholovchiga tushunarli boʻlishi kerak;

- baholash tizimi vaziyatga mos boʻlishi kerak;

- baholash prognozlash imkoniyati bilan amalga oshirilishi kerak – u xodimning qaysi faoliyat turlariga va qay darajada muvofiqligi toʻgʻrisida maʼlumot berishi kerak;

- baholash har tomonlama boʻlishi kerak – nafaqat tashkilot aʼzolarining har biri, balki uning ichidagi aloqalar va munosabatlar, shuningdek, tashkilotning imkoniyatlari baholanadi.

Xodimlar attestatsiyasining toʻrt turi mavjud:

- muntazam attestatsiya;

- sinov muddati tugagandan soʻng oʻtkaziladigan attestatsiya;

- lavozimga koʻtarilishda oʻtkaziladigan attestatsiya;

- boshqa tarkibiy boʻlinmaga oʻtkazishda attestatsiya.

Attestatsiya uch bosqichda amalga oshiriladi (13.5–rasm).



13.5–rasm. Xodimlarni attestatsiya qilish bosqichlari

Tayyorgarlik bosqichida:

- attestatsiyani o‘tkazish va attestatsiya komissiyasi tarkibini tasdiqlash to‘g‘risida buyruq chiqariladi, Attestatsiya to‘g‘risidagi Nizom ishlab chiqiladi;
- attestatsiyadan o‘tkaziladigan xodimlarning ro‘yxati tuziladi;
- attestatsiyadan o‘tkaziladigan xodimlar uchun tavsifnomalar, attestatsiya varaqalari tayyorlanadi;
- mehnat jamoasiga attestatsiya shartlari, maqsadlari, xususiyatlari va tartibi to‘g‘risida ma‘lumot beriladi.

Attestatsiya jarayoni belgilangan jadval asosida o‘tkaziladi. Attestatsiya boshlanishidan kamida bir oy oldin attestatsiyadan o‘tkaziladigan xodimlar ushbu jadval bilan tanishtirilishi kerak. Attestatsiya qilinuvchilarning hujjatlari attestatsiya boshlanishidan ikki hafta oldin attestatsiya komissiyasiga taqdim etiladi.

Attestatsiya komissiyasining tarkibi xodimlarni boshqarish xizmati rahbarining tavsiyasiga binoan tashkilot rahbari tomonidan tasdiqlanadi. Attestatsiya komissiyasiga rais (bo‘lim yoki tashkilot boshlig‘i) rahbarlik qiladi. Komissiya raisining o‘rinbosari – tashkilot rahbarining kadrlar bo‘yicha o‘rinbosari yoki xodimlarni boshqarish xizmati rahbari. Komissiya kotibi xodimlarni boshqarish xizmatining yetakchi xodimi hisoblanadi. Attestatsiya komissiyasi a‘zolari tashkilot bo‘linmalari xodimlari orasidan tayinlanadi. Attestatsiya komissiyasi ishdan ajralmagan xolda o‘z faoliyatini amalga oshiradi.

Komissiya kotibi attestatsiya varaqlarini tayyorlash bilan shug'ullanadi. Attestatsiyadan o'tkaziladigan xodimlarga tavsifnomalarni ularning bevosita rahbarlari tayyorlaydilar. Tayyorgarlik bosqichi attestatsiya boshlanishidan ikki hafta oldin tugaydi. Bu komissiya a'zolariga attestatsiya qilinuvchi xodimning hujjatlari bilan oldindan tanishish imkonini beradi.

Attestatsiya bosqichi attestatsiya komissiyasining yig'ilishidan iborat bo'lib, unga attestatsiyadan o'tadigan xodimlar va ularning bevosita rahbarlari taklif etiladi; attestatsiya uchun taqdim etilgan barcha materiallarni ko'rib chiqiladi; attestatsiyadan o'tadigan xodimlar va ularning rahbarlarining hisobotlari eshutiladi; attestatsiya materiallari va taqdim etilgan hisobotlar muhokama qilinadi; attestatsiya bo'yicha xulosa va tavsiyalar shakllantiriladi.

Attestatsiya komissiyasi muhokamalarni hisobga olgan holda ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholardan birini beradi:

- egallab turgan lavozimiga mos keladi;
- ishni takomillashtirish, attestatsiya komissiyasining tavsiyalarini bajarish va bira yildan so'ng qayta attestatsiyadan o'tkazish sharti bilan egallab turgan lavozimiga mos keladi;
- egallab turgan lavozimga mos kelmaydi.

Attestatsiyadan o'tgan xodimning faoliyatini baholash natijalari va komissiya tavsiyalari baholash varag'iga kiritiladi. Faoliyat va shaxsiy fazilatlarni baholash varaqasi xodimning bevosita rahbari va xodimlarni boshqarish xizmati vakili tomonidan to'ldiriladi. Baholanadigan xodim attestatsiyadan ikki hafta oldin varaqning mazmuni bilan tanishadi.

Agar attestatsiyadan o'tadigan xodim uzrli sabablarga ko'ra attestatsiya komissiyasi yig'ilishida qatnasha olmasa, taqdim etilgan materiallarni ko'rib chiqishni xodim komissiya yig'ilishiga kelguniga qadar kechiktirish tavsiya etiladi. Agar attestatsiyadan o'tadigan xodim attestatsiya komissiyasining yig'ilishiga uzrsiz sabablarga ko'ra kelmasa, komissiya uning ishtirokisiz attestatsiyani o'tkazishi mumkin. Bunday holda, komissiya a'zolarining barcha savollariga xodimning bevosita rahbari javob berishi kerak.

Attestatsiya natijalari attestatsiya varag'iga kiritiladi va ovoz berilgandan so'ng attestatsiyadan o'tgan xodimga xabar qilinadi.

Attestatsiya komissiyasining yig'ilishi komissiya raisi va kotibi tomonidan imzolangan bayonnoma bilan rasmiylashtiriladi. Komissiya yig'ilishining bayonnomasi bitta yig'ilish davomida tinglangan barcha attestatsiyadan o'tgan shaxslar uchun to'ldiriladi. Agar attestatsiyadan o'tgan xodimlar turli bo'limlarga tegishli bo'lsa, bayonnomalari har bir bo'lim uchun alohida tuziladi.

Attestatsiya natijalari bo'yicha qaror qabul qilish bosqichida quyidagilarni hisobga olgan holda xulosa tuziladi:

- attestatsiyadan o'tgan xodimning bevosita rahbarining xulosalari va takliflari;
- xodim faoliyatining baholanishi natijalari;
- xodimning ishbilarmonlik, shaxsiy va boshqa fazilatlarini va ularning ish joyi talablariga muvofiqligi baholash natijalari;
- attestatsiya qilinayotgan xodimning faoliyatini muhokama qilishda komissiyaning har bir a'zosining bildirilgan fikrlari;
- oldingi attestatsiya materiallarini attestatsiya vaqtidagi ma'lumotlar bilan taqqoslash va ma'lumotlarning o'zgarishi tabiati;
- attestatsiyadan o'tgan shaxsning o'z ishi, o'z salohiyatini ro'yobga chiqarish haqidagi fikrlari.

Attestatsiyada xodim tomonidan mehnat intizomiga rioya qilishi, vazifalarni hal qilishda mustaqillikning namoyon bo'lishi, o'zini takomillashtirish istagi, kasbiy yaroqliligiga alohida e'tibor beriladi.

Attestatsiya komissiyasi attestatsiya qilingan xodimni yuqori lavozimga ko'tarish, yutuqlari uchun rag'batlantirish, ish haqini oshirish, boshqa ishga o'tkazish, lavozimidan bo'shatish va hokazolar bo'yicha tavsiyalar beradi.

Attestatsiya komissiyasining xulosalari va tavsiyalari kelajakda tashkilotning kadrlar siyosatini shakllantirishda qo'llaniladi.

Tashkilot rahbari attestatsiya komissiyalarining tavsiyalarini inobatga olgan holda xodimlarni belgilangan tartibda rag'batlantiradi yoki jazolaydi. Attestatsiya o'tkazilgan kundan boshlab ikki oydan ortiq bo'lmagan muddatda u attestatsiya natijalari bilan o'z lavozimiga mos kelmaydigan deb tan olingan xodimni uning roziligi bilan boshqa ishga o'tkazish to'g'risida qaror qabul qilishi mumkin. Agar buning iloji bo'lmasa, tashkilot rahbari bunday xodim bilan shartnomani belgilangan tartibda shu muddat ichida

qonun hujjatlariga muvofiq bekor qilishi mumkin. Belgilangan muddatdan keyin xodimni boshqa ishga o'tkazish yoki ushbu attestatsiya natijalariga ko'ra u bilan mehnat shartnomasini bekor qilishga yo'l qo'yilmaydi.

Attestatsiya natijalariga ko'ra lavozimiga mos kelmaydi deb tan olingan xodimni ishdan bo'shatish va qayta tiklash bilan bog'liq mehnat nizolari mehnat nizolari to'g'risidagi amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq ko'rib chiqiladi.

Egallab turgan lavozimida 1 yildan kam muddatda ishlab kelayotgan rahbar va mutaxassislar, yosh mutaxassislar, shuningdek homilador ayollar va 1 yoshga to'lmagan farzandiga ega ayollar attestatsiyadan ozod etiladilar. Ular attestatsiyadan yuqorida belgilangan muddat tugagandan so'ng 1 yildan keyin o'tkazilishi mumkin.

Tashkilotlarda attestatsiyani tayyorlash, o'tkazish va sarhisob qilishda turli muammolar yuzaga keladi.

Birinchi muammo, xodimlar attestatsiya muddati, uni amalga oshirish tartibi, vazifalari, baholash qoidalari to'g'risida xabardor qilinmaganligi. Xodimlarning xabardorligi xodimning protseduraga kasbiy va psixologik tayyorgarligini ta'minlaydi. Agar bu sodir bo'lmasa, baholash natijasini buzilgan deb hisoblash mumkin, chunki attestatsiya qoidalari buzilgan.

Ikkinchi muammo, rahbarning qo'lida attestatsiya keraksiz ishchilardan xalos bo'lish vositasiga aylanishi.

Uchinchi muammo, xodimlarni baholash amalga oshiriladi, ammo uning natijalari hech qanday tarzda ishlatilmaydi. Ya'ni, protsedura yuqori organlarga hisobot berish uchun faqat rasmiy ravishda amalga oshirildi. Bu ish beruvchining juda katta xatosi, chunki attestatsiya xodimlarning ishidagi muammolarni aniqlash uchun mo'ljallangan. Baholash natijalaridan foydalanmaslik ushbu muammolarning ko'payishiga olib keladi.

To'rtinchi muammo. Attestatsiya komissiyasining a'zolari faqat kompaniya xodimlaridan shakllantirilsa baholashda subyektivlikka yo'l qo'yiladi. Bu xodimning baholash natijasiga ta'sir qiladi. Masalan, loyiq bo'lmagan xodimni lavozimga ko'tarish, chunki u komissiya a'zolaridan birining do'sti yoki qarindoshi. Yana bir misol, xodimni asossiz ishdan bo'shatish. Natijada attestatsiyaning obyektivligi tamoyili buziladi. Natijalar rahbarni qoniqtirishi mumkin, ammo ular tashkilot uchun salbiy oqibatlarga olib keladi.

Xodimlar attestatsiyasi bo'yicha me'yoriy–huquqiy bazani kengaytirmasdan va davlat tomonidan nazoratni tashkil etmasdan ushbu muammolarni hal qilish mumkin emas. Bu korxona rahbarlarini ushbu jarayonga yanada mas'uliyat bilan yondashishga majbur qiladi.

Xodimlar attestatsiyasini o'tkazish jarayonini tahlil qilgandan so'ng, ushbu protsedura ish beruvchi uchun ham, xodim uchun ham muhim degan xulosaga kelishimiz mumkin. Xodim uchun attestatsiyadan o'tish malaka oshirish, kasbiy qayta tayyorlash va martaba ko'tarilishi uchun imkoniyatdir. Attestatsiya natijalari xodimlardan foydalanishni yaxshilashga, xodimlar rotatsiyasini qo'llashga yordam beradi. Rahbar uchun attestatsiya asosiy funksiyalarini amalga oshirmaydigan samarasiz xodimlarni ishdan bo'shatish uchun sabab bo'lib xizmat qiladi. Demak, attestatsiya butun tashkilot uchun foydali jarayon.

Amaliy mashg'ulot

Shokolad mahsulotlari ishlab chiqarish bo'yicha Beta kompaniyasi texnologiya bo'limi boshlig'i o'rniga avval yetakchi mutaxassis bo'lib ishlagan Asal tayinlandi. Lekin aslida ikkita nomzod bor edi: Asal va Komila, ular Asal bilan bir xil lavozimni egallagan. Ikkalasi ham bir xil bilim, ko'nikma va qobiliyatlarga ega edi, ammo tashkilotda uzoqroq ishlagani uchun katta menejerlar Asalni tanladilar. Komila ko'proq umumiy ish tajribasiga ega.

Olti oy o'tgach, Asalning ishida kamchiliklar paydo bo'la boshladi. Tabiatan u juda ehtiyotkor edi va xodimlarning barcha hisob–kitoblari va hisobotlarini yaxshilab tekshirdi, chunki u hech kimga ishonmasdi. Guruhda hamma narsani o'z vaqtida topshiradigan juda malakali xodimlar bor edi va ularning ishlari bo'yicha birinchi tekshiruvlardan so'ng ular xato qilmagani aniq bo'ldi. Ammo ikki oylik lavozimda bo'lganidan keyin ham Asal tajribali xodimlar va yangi kelganlarning hisobotlarini tekshirishda davom etdi va kechgacha qoldi. Natijada, charchoq to'planib, u turishni to'xtatdi. U hamkasblarini tinglamadi va o'zi xohlaganini qildi. Bonuslar butun bo'lim bo'yicha olingani va hisobotlar doimo kechikayotganini inobatga olgan holda, rahbariyat jamoa uchun bonuslarni qisqartirishni boshladi va ular har chorakda bir marta to'lanadi.

Asal keksa xodimlarning g‘azabiga javob berdi, u o‘z hisobotlarini va yosh xodimlarning ish natijalarini yuqori rahbariyatga alohida taqdim eta olmasligi bilan javob berdi, chunki bu bir vaqtning o‘zida hamma narsani talab qiladi. Shuning uchun kechikishlar uning aybi bilan emas, balki yangi kelganlarning ko‘p xatolari bo‘lganligi sababli yuzaga keladi va barcha hisobotlarni kechiktirish kerak. Shuning uchun bo‘lim odatdagidan kamroq mukofot olishi adolatdan.

Savol va topshiriqlar

1. Ishtirokchilardan qaysi biri, sizningcha, vaziyatga ko‘proq ta’sir qiladi?
2. Kompaniya rahbariyati bo‘limdan hisobotlarni o‘z vaqtida olishini ta’minlash uchun nima qilish kerak?
3. Asalga tavsiyalar bering: bo‘lim xodimlarining ishini topshirish va tekshirish tartibini qanday belgilash kerak.

Kalit so‘zlar va atamalar:

- *Xodimlarni baholash*
- *Inson resurslarini baholash tizimi*
- *Baholash usuli*
- *Baholash texnologiyasi*
- *Xodimlar attestatsiyasi*

Nazorat uchun savollar:

1. *Xodimlarni baholashning mohiyatini ochib bering.*
2. *Xodimlarni baholash maqsadlarini izohlab bering.*
3. *Xodimlarni baholash qanday funksiyalarni bajaradi?*
4. *Inson resurslarini baholash tizimi elementlarini keltiring.*
5. *Xodimlar attestatsiyasining mohiyatini ochib bering.*
6. *Attestatsiya qanday funksiyalarni bajaradi?*
7. *Xodimlar attestatsiyasi bosqichlarining mazmunini ochib bering.*
8. *Tashkilotlarda attestatsiyani tayyorlash, o‘tkazish va sarhisob qilishda qanday muammolar yuzaga keladi?*

14–BOB. BAHOLANISH MARKAZI TEXNOLOGIYASI BO‘YICHA XODIMLARNI BAHOLASH

14.1. Baholash markazi texnologiyasining mohiyati

Baholash markazi (assessment centre) – xodimlarning kasbiy muhim fazilatlarini (kompetensiyalarini) rivojlanish darajasini va potensial imkoniyatlarni aniqlash uchun faoliyatining asosiy momentlarini modellashtirishga asoslangan xodimlarni har tomonlama kompleks baholash usuli.

Baholash markazi (assessment centre) – xodimlarning bilimlari, ko‘nikmalari, ishbilarmonlik fazilatlarini baholash uchun tashkil etilgan texnologiya. Bu bo‘sh lavozimga nomzodni tanlash uchun universal, eng aniq guruhli baholash diagnostikasi. Baholash markazi texnologiyasi kadrlar bo‘limiga xodimlarning kompetensiyalarini tahlil qilishda, ularning egallab turgan lavozimiga mos kelishini adekvat baholashda yordam beradi. Baholash kadrlar bo‘limi yoki tashqi maslahatchilar, konsalting kompaniyalari tomonidan amalga oshiriladi.

Baholash markazining texnologiyasi G‘arbda Ikkinchi Jahon urushi paytida paydo bo‘lgan. Dastlab, baholash Britaniya armiyasida ofitserlarni yollashda, keyin esa AQShda razvedka xodimlarini tanlashda qo‘llanilgan. Keyinchalik, baholash texnologiyasi biznes uchun moslashtirildi va birinchi bo‘lib IT&T, IBM, Xerox, Mars, Siemens, Nestle, Shell va boshqa kompaniyalarda qo‘llanila boshlandi.

Bugungi kunda deyarli har bir yirik kompaniyalar o‘z xodimlarini baholash uchun baholash markazi texnologiyasidan foydalanadi.

Baholash markazi texnologiyasini biznes sohasida qo‘llash maqsadlari.

Zamonaviy kompaniyalar iqtidorli va malakali menejerlarning yetishmasligi muammosi bilan to‘qnash kela boshlashdi va bu muammo boshqaruvning barcha darajalarida ko‘rina boshladi. Ushbu holat kompaniyani o‘z maqsadlariga erishish yo‘lida oldinga olib borishga qodir bo‘lgan eng istiqbolli va muvaffaqiyatli xodimlarni aniqlashning ishonchli va aniq usullarini izlashga undaydi.

Bundan tashqari, gap nafaqat mavjud menejerlar orasidan iqtidorli boshqaruvchilarni aniqlash, balki oddiy xodimlar orasidan ham salohiyatli

rahbarlarni topish haqida bormoqda. Shunday qilib, kompaniyaning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun uning inson resurslaridan toʻliq va samarali foydalanish imkoni paydo boʻladi. Albatta bu oson vazifa emas va vaqt, kuch, sifatni baholash vositalarini talab qiladi.

Baholash markazi texnologiyasidan foydalanish kompaniyaga bir qator asosiy biznes vazifalarini hal qilish imkonini beradi:

1. Kompaniya mutaxassislari va rahbarlarining malaka darajasini toʻgʻri baholash;
2. Kelgusida maqsadli rivojlantirish va lavozim boʻyicha koʻtarish uchun yuqori salohiyatli va istiqbolli xodimlarni aniqlash;
3. Kompaniya ichida kadrlarni samarali tanlash va toʻgʻri joylashtirishni tashkil etish;
4. Xodimlarning kuchli tomonlari va rivojlanish sohalarini hisobga olgan holda individual rivojlanish rejalarini ishlab chiqish;
5. Tashkilotning kadrlar zaxirasini shakllantirish;
6. Xodimlarni oʻqitish va malakasini oshirish boʻyicha korporativ dasturlar samaradorligini sezilarli darajada oshirish.

Baholash markazi texnologiyasidan foydalanishning yana bir afzalligi bu usulning va baholash natijalarining ishonchliligidir. Bunga bitta ishtirokchini baholash bir nechta maxsus tayyorlangan ekspert kuzatuvchilar tomonidan aniq belgilangan mezonlar – kompetensiyalar boʻyicha amalga oshirilishi tufayli erishiladi.

Baholash markazining "foydaliligi" koʻp jihatdan kompetensiyalarning qanchalik toʻgʻri shakllantirilganligi, mashqlar qanchalik yaxshi ishlab chiqilganligi va ekspert kuzatuvchilarning qanchalik professional va yaxshi tayyorlanganligi bilan belgilanadi.

Obyektiv baholashni oʻtkazish va ishonchli natijalarga erishish uchun baholash markazi bir qator tamoyillarga amal qilish kerak.

Baholash markazi texnologiyasining asosiy tamoyillari

- *baholashning kompleksligi.* Baholash paytida har bir ishtirokchi bir nechta ekspert–kuzatuvchilar tomonidan baholanadi, bu esa shaxsning yaxlit va obyektiv portretini tuzishga imkon beradi;
- *baholashning mustaqilligi.* Ekspert–kuzatuvchilar baholash natijalariga qiziqmaydigan mutaxassislar boʻlishi kerak. Eng yaxshi variant

– baholanadigan xodimlar bilan tanish bo‘lmagan va kompaniyaning siyosatidan tashqarida bo‘lgan tashqi maslahatchilarni taklif qilish;

- *baholash mezonlarining bir hilligi.* Baholash jarayonida qanday sifatlar, bilim va ko‘nikmalar baholanishini, shuningdek, ushbu baholash qanday mezonlar bo‘yicha amalga oshirilishini dastlab aniq belgilab olish muhimdir. Ko‘pincha baholash uchun asos sifatida korporativ kompetensiyalardan foydalaniladi va mezon sifatida har bir malaka bo‘yicha xodimlarning malakasi darajasini aks ettiruvchi aniq xulq–atvor ko‘rsatkichlari belgilanadi.

- *ishtirokchilar uchun teng imkoniyatlar.* Baholash jarayoni davomida barcha baholanadigan xodimlar teng sharoitlarda va o‘z qobiliyatlarini namoyish qilish uchun bir xil imkoniyatlarga ega.

Assesmentda faqat ishtirokchilarning kuzatiladigan xatti–harakatlari baholanadi, buning sabablarini emas. Bu insonning muayyan ish sharoitida qanday harakat qilishini va u qanchalik samarali ekanligini aniq ko‘rish va tushunish imkonini beradi.

Klassik baholash markazida ishtirokchilarning uchta toifasi mavjud:

1. *Baholanadigan xodimlar*

2. *Baholash markazi yetakchisi* – kompaniyaning kadrlar xizmati xodimi yoki baholash markazini tashkil qiluvchi, ishtirokchilarga mashg‘ulotlar bo‘yicha ko‘rsatmalar beradigan, mehnat qoidolari va tartiblariga rioya etilishini nazorat qiluvchi taklif etilgan maslahatchi. Ko‘pincha yetakchi baholash natijalariga ko‘ra yakuniy baholarni muvofiqlashtirish tartibini ham boshqaradi.

3. *Ekspert kuzatuvchilar* kompaniya xodimlari yoki baholash markazining texnologiyasini professional darajada biladigan taklif qilingan maslahatchilar. Ularning vakolatlariga baholash jarayonida baholanadigan xodimlarni kuzatish va mashg‘ulotlar davomida ularning xatti–harakatlarining xususiyatlarini qayd etish kiradi.

Baholash markazini o‘tkazish metodikasiga aniq talablar mavjud.

- standartlashtirilgan usullarni qo‘llash;
- kuzatuvchilarni to‘g‘ri tayyorlash;
- qayta aloqani tashkil etish.

Baholash tartibiga professional yondashuv xatolardan qochishga yordam beradi, chunki u kompaniyaning xususiyatlarini va korporativ qadriyatlarni hisobga olgan holda aniq maqsadni ko‘zlaydi.

Baholash markazi texnologiyasi samaradorligining zaruriy sharti – xodimlarning shaxsiy va kasbiy rivojlanishiga qiziqishi, kompetensiyalarini kengaytirish istagi, natijalarining ahamiyatini tushunish. O‘z navbatida, rahbarlar baholashni imtihonga aylantirmasligi va ish haqi baholash natijasiga bog‘liq bo‘lmasligi kerak. U faqat mutaxassislarning martaba o‘sishi uchun asos sifatida ishlatilishi zarur. Baholash markazi texnologiyasi rahbarlar va xodimlar uchun alohida o‘tkaziladi. Natijalar past yoki yuqori deb belgilanmaydi, jamoatchilik muhokamasiga ham taqdim etilmaydi. Xatolar, noaniqliklarga yo‘l qo‘yilmasligi zarur, chunki bu nizolar va stresslarni keltirib chiqaradi va xodimlarni demotivatsiya qiladi. Texnologiyaning haqiqiy samarasi – o‘tkazish shartlari va tashkiliy qoidalariga qat‘iy rioya qilinganda namoyon bo‘ladi.

Baholash markazining protsedurasi o‘qitilgan mutaxassislar yoki barcha vazifalarni birlashtira oladigan bitta mutaxassis tomonidan amalga oshiriladi .

Kuzatuvchi–ekspert – baholash metodologiyasi, mashg‘ulotlar mazmuni haqida ma‘lumotga ega, kompaniyaning xususiyatlari, mashqlarning mazmuni bilan tanish. U xatti–harakatni tasvirlash, baholashni umumlashtirish va fikr–mulohazalarni tashkil qilish qobiliyatiga ega bo‘lishi kerak.

Yetakchi – diagnostika texnologiyasining mazmuniga mas‘ul. Yetakchi kuzatuvchi sifatida ma‘lum tayyorgarlik va tajribaga ega bo‘lishi kerak. U ishtirokchilar faoliyatini boshqaradi, ularga ko‘rsatma beradi va tashkil qiladi, ekspertlar ishini nazorat qiladi.

Administrator – maxsus tayyorgarlikni talab qilmaydigan lavozim. Ma‘mur texnik baza uchun javobgardir, xonani tayyorlaydi, vazifalarni bajarish uchun zarur bo‘lgan materiallar va jihozlarni beradi.

Rol o‘yinchi – bu vazifani kuzatuvchi–ekspert, baholash texnikasi haqida ma‘lumotga ega bo‘lgan har qanday shaxs bajarishi mumkin. O‘yinchi ishtirokchilar uchun sherik vazifasini bajaradi.

Dastur dizayneri – dastur konsepsiyasini ishlab chiqadi, maqsadlarga qarab mashqlarni tanlaydi, baholash jadvalini tuzadi.

Mashqlarni ishlab chiquvchi – dizaynerga bo‘ysunadi va maxsus mashqlarni ishlab chiqadi. U ijtimoiy psixologiya yoki menejment bo‘yicha ma‘lumotga ega bo‘lishi kerak.

Baholash markazi texnologiyasi korxona IRB xizmatlari xodimlari yoki tashqi maslahatchilar tomonidan amalga oshiriladi. Tajribaga ega bo‘lgan tashqi kompaniyalar xizmatidan foydalanish inkor etilmaydigan afzalliklarni beradi: u natijaning aniqligini, subyektivlikni, xatolarning yo‘qligini, shuningdek baholashning yuqori tezligi va benuqson sifatini kafolatlaydi.

Baholash markazi texnologiyasi kompleks baholash protsedurasi bo‘lib, uning tuzilishi diagnostikaning quyidagi usullari va shakllarini o‘z ichiga oladi:

- *biznes simulyatsiyasi* (bir nechta o‘zaro bog‘liq individual, juftlik va jamoaviy mashqlarni ifodalaydi, bitta syujet konteksti bilan birlashtirilgan va turli boshqaruv vaziyatlarini keltirib chiqaradi);
- *tahliliy keys* (individual yozma topshiriq);
- *ixtisoslashtirilgan testlar va so‘rovnomalar* (intellektual qobiliyatlarni aniqlashga qaratilgan testlar, shaxsiy so‘rovnomalar);
- *individual intervyu*.

Biznes simulyatsiyasi baholash markazining ko‘p vaqtini egallaydi. Biznes simulyatsiyasida ishtirokchilardan odatda tavsifi va xususiyatlariga ko‘ra o‘z kompaniyasiga o‘xshash bir qator kompaniyadagi voqealarni "boshdan kechirish" so‘raladi. Belgilangan vaqt ichida xodimlar "yangi" kompaniyadagi turli darajadagi murakkablik va miqyosdagi muammolarni, vazifalarni hal qilishlari kerak, ya‘ni biznesni rivojlantirish strategiyasini rejalashtirishdan tortib, "qiyin" bo‘ysunuvchi bilan suhbatlashishgacha. Biznes simulyatsiyadagi mashqlarining har biri bir yoki bir nechta kompetensiyalarni baholashga qaratilgan (masalan, mustaqil asosli qarorlar qabul qilish qobiliyati, ijrochilarning ishini tashkil etish qobiliyati, ta‘sir qilish va ishontirish qobiliyati va boshqalar).

Biznesni simulyatsiyada odatda quyidagi mashq turlari qo‘llaniladi:

- ✓ individual vazifalar;
- ✓ rolli o‘yinlar;
- ✓ jamoaviy mashqlar.

Tahliliy keys maslahatchilar tomonidan mijoz–kompaniyasi mutaxassislari bilan yaqin hamkorlikda ishlab chiqiladi. To‘g‘ri ishlab chiqilgan keys kompaniyaning asosiy biznes jarayonlarini modellashtiradi va uning asosiy muammolari, maqsad va vazifalarini aks ettiradi. Tahliliy keys yordamida ishtirokchilarning tizimli va fikrlash darajasi, shuningdek, mavjud muammolarni mustaqil, asosli va samarali hal etish qobiliyati aniqlanadi.

Tahliliy keys biznesni simulyatsiyada individual vazifalardan biri sifatida kiritiladi.

Testlar va so‘rovnomalar. Baholash markazi texnologiyasida interfaol va analitik topshiriqlar bilan bir qatorda standartlashtirilgan test va so‘rovnomalardan foydalaniladi. Odatda ularning soni 2–3 dan oshmaydi va qoida tariqasida, ular rasmiy–mantiqiy aql darajasini, shaxsiyat turi xususiyatlarini va axborot bilan ishlash qobiliyatini aniqlashga qaratilgan.

Individual intervyu (xulq–atvor bo‘yicha suhbat, kompetensiya bo‘yicha intervyu) baholash yakunida o‘tkaziladi va har bir ishtirokchi haqida qo‘shimcha ma‘lumot to‘plash uchun xizmat qiladi. Suhbat yakkama–yakka formatda (ishtirokchi – kuzatuvchi–ekspert) o‘tkaziladi. Suhbat vaqti odatda 1 soat atrofida bo‘ladi.

Baholash markazi texnologiyasi buyurtmachi kompaniya biznesining o‘ziga xos xususiyatlarini va baholanadigan xodimlar faoliyatining xususiyatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi.

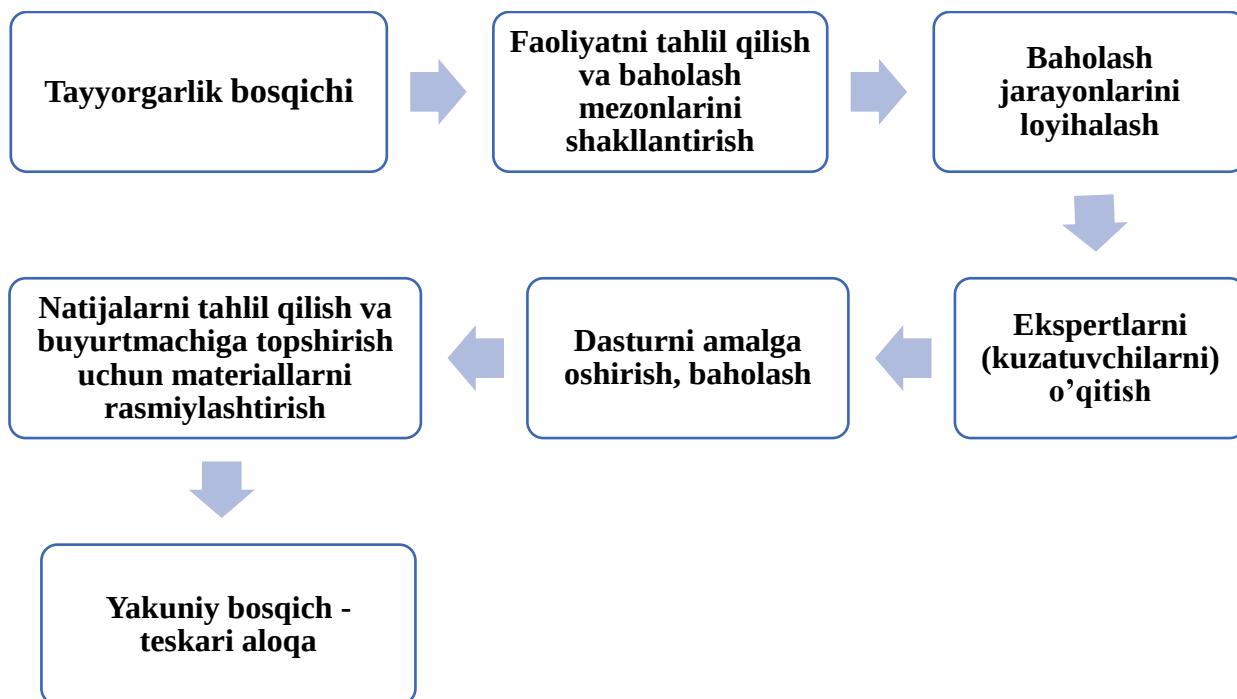
14.2. Baholash markazi texnologiyasi bosqichlari

Jarayonni to‘g‘ri tashkil etish baholash markazi texnologiyasi muvaffaqiyatining kalitidir. Xatto bitta bosqichga e‘tibor bermaslik usulning samaradorligiga va ishtirokchilarning jarayonga bo‘lgan munosabatiga ta‘sir qilishi mumkin. Bundan tashqari, hamma uchun sharoitlarning tengligi tamoyiliga rioya qilish kerak.

Baholash markazi texnologiyasi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi (14.1–rasm).

Tayyorgarlik bosqichi – bu bosqichda baholashning maqsadi va asosiy urg‘u berilishi kerak bo‘lgan kasbiy kompetensiya belgilanadi. Tashkiliy

reja–jadval tuziladi, vazifalar shakllantiriladi. Kuzatuvchilar mijoz tomonidan tanlanadi. Ular maxsus tayyorgarlikdan o‘tadilar.



14.1–rasm. Baholash markazi texnologiyasi bosqichlari

Tayyorgarlik bosqichida xonani tanlash, ish sharoitlari va materiallarni tayyorlash bilan bog‘liq barcha masalalar hal qilinadi.

Ishtirokchilarga texnologiyaning maqsadlari, usullari va sinov natijalari bo‘yicha qabul qilinishi mumkin bo‘lgan qarorlar to‘g‘risida ma‘lumot beriladi. Oxirida ishtirokchilar shaxsiy ma‘lumotlarni qayta ishlashga yozma rozilik berishadi.

Faoliyatni tahlil qilish va baholash mezonlarini shakllantirish bosqichi – bu baholanayotgan xodimlarning xususiyatlarini, tashkilotning o‘ziga xos xususiyatlarini va kompaniyadagi o‘zaro munosabat modellarini o‘rganish bosqichidir. Baholash mezonlari ro‘yxati shakllantiriladi.

Baholash jarayonlarini loyihalash – bu bosqichda dasturni amalga oshirishning tashkiliy rejasi tuziladi, tegishli baholash protseduralari va usullari belgilanadi.

Ekspertlarni (kuzatuvchilarni) o‘qitish – bu bosqichda ekspertlar, intervyu oluvchilar, kuzatuvchilar sifatida ishlash uchun xodimlar tanlanadi va ular baholash markazining muayyan dasturi doirasida maxsus tayyorgarlikdan o‘tadilar.

Dasturni amalga oshirish, baholash – bosqich shaxsiy maʼlumotlarni toʻplash uchun baholash dasturini amalga oshirishni oʻz ichiga oladi. Bu ishbilarmonlik oʻyinlarini, mashqlarni (ham jamoaviy, ham individual), test sinovlarini, suhbatlarni – rejalashtirilgan jadvalga muvofiq oʻtkazish. Bunda yetakchi va kuzatuvchi–ekspertlar ishtirok etishadi. Ular ishtirokchilarning harakatlarini maʼlum bir sxema boʻyicha baholaydilar: xatti–harakatlarini kuzatish, qayd etish, tasniflash va baholash. Bosqich davomida ishtirokchilar faoliyatining oʻziga xos xususiyatlari va tashkilot tuzilishini tushunishga erishiladi.

Natijalarni tahlil qilish va buyurtmachiga topshirish uchun materiallarni rasmiylashtirish – ushbu bosqichda maxsus sxema (sifat va miqdoriy tahlil) boʻyicha olingan barcha maʼlumotlar va natijalar birgalikda yigʻiladi. Har bir kuzatuvchi oʻz bahosini asoslaydi. Xodimning natijasi muhokama qilinadi, natijalar umumlashtiriladi. Bajarilgan ishlar boʻyicha hisobot tuziladi, unda baholar qoʻyiladi, ishtirokchilarning individual xususiyatlari qayd etiladi, ularning kuchli va zaif tomonlari tahlil qilinadi. Natija kompaniya rahbariga taqdim etiladi. Sinov natijalariga koʻra biznes talablari va egallab turgan lavozimiga muvofiqligi toʻgʻrisida xulosa chiqariladi.

Yakuniy bosqich – teskari aloqa – ushbu bosqichda kadrlar boʻyicha qarorlar qabul qilinadi, oʻqitish va rivojlantirish dasturi ishlab chiqiladi, kadrlar zaxirasi tayyorlanadi va baholashning birinchi bosqichida qabul qilingan va tasdiqlangan tashkiliy oʻzgarishlar kiritiladi.

Bosqichlar soni va ularning asosiy mazmuni qoʻyilgan boshqaruv va psixologik vazifalarga qarab oʻzgartirilishi (qisqartirilishi, toʻldirilishi) mumkin.

Baholash markazi texnologiyasining natijalari xodimlar boʻyicha qaror qabul qilish uchun yagona asos emas. Ular faqat xodimlarning va umuman kompaniyaning ishini qanday yaxshilashni taklif qilishadi. Xodim bilan shaxsiy suhbat ham oʻtkaziladi, unda uning kuchli va zaif tomonlari qayd etiladi, kasbiy malakasini oshirish uchun mavjud resurslari koʻrsatiladi.

Baholash markazi texnologiyasining afzalligi shundaki, u nafaqat malaka va koʻnikmalarni baholash, balki alohida xodim uchun individual rivojlanish dasturini tuzish imkonini beradi. Shu bilan birga, texnologiya universalidir: u yirik korxonalar uchun ham, kichik firmalar uchun ham mos

keladi. Xodimlarni tekshirish natijalaridan xodimlarni ragʻbatlantirish va mehnat unumdorligini oshirish uchun ham foydalaniladi.

14.3. Baholash markazi texnologiyasining ijobiy va salbiy tomonlari

Har qanday baholash texnikasi singari, usul ham oʻzining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Ijobiy tomonlari:

- har qanday lavozim uchun malaka modelini va baholash markazi texnologiyasi dasturini ishlab chiqish imkoniyati;
- interaktivlik, moslashuvchanlik;
- xulq-atvor koʻnikmalarini baholashning kompleksligi;
- individual yondashuv (kompaniyaning strategiyasi va professional xususiyatlariga yoʻnaltirilganlik);
- natijalarning obyektivligi;
- natijalarning maxfiyligi;
- qoʻllashning koʻp qirraliligi (ish izlovchilar uchun ham, xodimlar uchun ham, boshqaruv xodimlari uchun ham foydalanish imkoniyati);
- multimodallik (bitta protsedurada ishbilarmonlik va rol oʻyinlar, psixologlar va turli yoʻnalishlarning biznes murabbiylari tomonidan ishlab chiqilgan testlar va mashqlar muvaffaqiyatli qoʻllanilishi mumkin);
- rahbarlik lavozimiga nomzodda qanday malakalar yetishmasligini aniqlash imkoniyati.

Salbiy tomonlari:

- baholash amalga oshirilishi uchun ishtirokchilar jarayonda bevosita ishtirok etishlari kerak. Bunda virtual texnologiyalardan foydalanish imkoniyati yoʻq (skayp, link va boshqa dasturlar);
- natijalarni faqat dinamikada aniqlanishi mumkin, ammo hamma kompaniya ham bir vaqtning oʻzida bir xonada baholanadigan xodimlarning kerakli sonini toʻplay olmaydi.
- individual assesmentning samaradorligi guruhiiy assesmentga nisbatan past, chunki individual assesmentda xodimda stress darajasi yuqori boʻladi;
- tayyorgarlik bosqichida vaqt sarfi va moliyaviy xarajatlari mavjud;

- baholash jarayoni o'tkazilgan kuni baholanuvchilarga yakuniy natijalarni va fikr–mulohazalarni taqdim etish imkoniyatining yo'qligi, chunki individual hisobotlarni, prognozlarini va tavsiyalarni shakllantirish va barcha baholovchilarning bergan baholarini umumlashtirish talab qilinadi;

- baholanuvchilar sonining cheklanganligi (bitta assesmentda 10 kishidan oshmasligi kerak);

- kuzatish qobiliyatining cheklanganligi (ekspert–kuzatuvchilar bitta–ikkita baholanuvchining hulq–atvor indikatorlarini samarali baholash mumkin; tajribali kuzatuvchilar ko'pi bilan uchta ishtirokchining xatti–harakatini kuzatish mumkin; undan tashqari protsedura kuniga 6 soatdan ortiq davom eta olmaydi, aks xolda kuzatuvchilar charchashadi va bu baholash natijalariga o'z ta'sirini o'tkazadi);

- natijalarning eskirishi – natijalar 1 yil (maksimum 2 yil) davomida amal qiladi, chunki insonning u yoki bu yo'nalishda o'zgarishi tabiiy, shuning uchun baholash natijasida olingan xulosalar, prognozlar va tavsiyalar doimiy emas.

Ammo baholash markazi texnologiyasining yuqoridagi barcha kamchiliklari o'z xodimlarining kasbiy darajasining o'sishidan to'liq manfaatdor bo'lgan tashkilotlar rahbariyati uchun ahamiyatsizdir.

Bugungi kunda, baholash markazlari texnologiyasi xodimlarning amaliy ko'nikmalarini har tomonlama baholashda eng samarali hisoblanadi.

Amaliy mashg'ulot

Davlat tashkilotining rejalashtirish bo'limida yaxshi muvofiqlashtirilgan va do'stona jamoa shakllangan. Hamma deyarli bir vaqtning o'zida bo'limga kelgan va hamma bir xil maoshga ega edi. Menejer yukni xodimlar o'rtasida teng ravishda taqsimladi (iloji boricha) va jamoada bu borada hech qachon norozilik bo'lmagan, hamma hamma narsa adolatli ekanligiga ishongan.

Bir yarim yil o'tgach, bo'limning bir xodimi ishga munosabatini o'zgartirdi. Biroq, buning aniq sabablari yo'q edi. Ammo u turli sabablarga ko'ra topshiriqlarni bajarishdan bosh tortib, tez–tez dam olishni boshladi. Farzandli bo'lib, u doimo kasallik ta'tilini oldi. Yangi avtomatlashtirish va buxgalteriya dasturi o'rnatilganda, u ushbu tizimning ishlash tamoyillari

to'g'risida mutaxassisning tushuntirishlarini chuqur o'rganmagan. Va keyin u dasturdagi elementar harakatlarni bajarish uchun doimo hamkasblariga yordam so'rab murojaat qildi. Shu bilan birga, u rahbarga nisbatan do'stlik siyosatini faol ravishda olib bordi. Yoki u noz–ne'matlarni olib keladi, keyin u bilan bir necha daqiqa suhbatlashish uchun keladi, keyin u iltifot aytadi. Va yaqinda u o'z karerasini rivojlantirish uchun universitetga kirganini ochiq e'lon qildi. Bunga rahbar ijobiy javob berdi. Jamoada ko'plab xodimlar allaqachon oliy ma'lumotga ega, ba'zilar esa magistr yoki fan nomzodi darajasiga ega edi. Ikki nafar mutaxassis malaka oshirish kurslarini yakunlab, yaqinda sertifikatlarga ega bo'ldi. Ammo hamma faqat uning o'sish istiqboliga ega degan taassurot qoldirdi. Natijada jamoada notinchliklar boshlandi.

Xodimlar hamkasbi va menejeri haqida gapirishda davom etishdi. Ko'pchilik o'zlarini ko'tarilishga ko'proq loyiq deb o'ylandi.

Savol va topshiriqlar

1. Hozirgi vaziyatga baho bering.
2. Bu holatda keyingi jamoada nima bo'lishini aytish mumkinmi?

Kalit so'zlar va atamalar:

- *Baholash markazi*
- *Biznes–simulyasiya*

Nazorat savollari

1. *Baholash markazi usulining mohiyatini ochib bering.*
1. *Usulga qanday talablar qo'yiladi?*
2. *Usulning tuzilishini tavsiflang.*
3. *Usulning bosqichlarini sanab o'ting.*
4. *Usulning afzalliklarini sanab o'ting.*
5. *Usulning kamchiliklarini sanab o'ting.*

TESTLAR

1. Tashkilot – bu ...

- a. muayyan maqsadlarga erishish uchun qonun–qoidalar asosida birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasi
- b. birgalikda ishlaydigan insolar guruhi
- c. umumiy maqsad yo‘lida birlashgan insonlar
- d. insonlar birlashmasi

2. Personal – bu ...

- a. tashkilot xodimlarining umumiy tarkibi
- b. tashkilot ma‘muriyati
- c. tashkilot mutaxassislari
- d. tashkilot xizmatchilari

3. Jismoniy mehnat bilan band bo‘lgan tashkilot personali toifasi – bu ...

- a. ishchilar
- b. xizmatchilar
- c. ma‘muriyat
- d. mutaxassilar

4. Asosan aqliy mehnat bilan shug‘ullanuvchi xodimlarning ijtimoiy guruhi – bu ...

- a. xizmatchilar
- b. ishchilar
- c. asosiy ishchilar
- d. ma‘muriyat

5. Aqliy mehnati o‘zining mazmuni, murakkabligi bilan ajralib turadigan va uni bajarish uchun maxsus bilimni talab etadigan xodimlar guruhi

- a. mutaxassislar
- b. ishchilar
- c. stajerlar
- d. xizmatchilar

6. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda rahbar va mutaxassislar faoliyatini ta'minlovchi, ularga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar
- xizmatchi texnik mutaxassislar
 - yordamchi ishchilar
 - ishchilar
 - personal
7. Birgalikda mehnat qiladigan shaxslar guruhi
- jamo'a
 - partiya
 - ishchilar
 - komanda
8. Boshqaruv funksiyalarining rahbariyat va alohida bo'limlar o'rtasida taqsimlanishini aks ettiruvchi personal tuzilmasi
- funksional tuzilma
 - rol tuzilmasi
 - shtatlar tuzilmasi
 - ijtimoiy tuzilma
9. Mehnat doirasida personalga ta'sir etuvchi va inson shaxsiyatining mohiyatini, uning noyobligini aks ettiruvchi omillar
- shaxsiy omillar
 - guruhiy omillar
 - huquqiy omillar
 - iqtisodiy omillar
10. Funksional tuzilma nimani aks ettiradi?
- boshqaruv funksiyalarining rahbariyat va alohida bo'limlar o'rtasida taqsimlanishini
 - boshqaruv bo'g'inlarining tarkibini va o'zaro bog'liqligini
 - jamoaning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtirokini
 - personalning kasbiy tarkibini

11. Bo‘linmalar tarkibini, lavozim va xizmat vazifalari ro‘yxatini, lavozim maoshlari va ish haqi miqdorini aks ettiruvchi personal tuzilmasi

- a. shtatlar tuzilmasi
- b. ijtimoiy tuzilma
- c. funksional tuzilma
- d. rol tuzilmasi

12. Mehnat jamoasining ijtimoiy xususiyatlari (jinsi, yoshi, millati, kasbi, malakasi, ma‘lumoti va hokazolar)ni ifoda etuvchi personal tuzilmasi

- a. ijtimoiy tuzilma
- b. rol tuzilmasi
- c. shtatlar tuzilmasi
- d. tashkiliy tuzilma

13. Xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtirokini, jamoadagi o‘zaro munosabatlar xususiyatlarini aks ettiruvchi personal tuzilmasi

- a. rol tuzilmasi
- b. ijtimoiy tuzilma
- c. funksional tuzilma
- d. shtatlar tuzilmasi

14. Rol tuzilmasi nimani aks ettiradi?

- a. xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtirokini
- b. boshqaruv bo‘g‘inlarining tarkibini
- c. boshqaruv funksiyalarining taqsimlanishini
- d. personalning kasbiy tarkibini

15. Ijtimoiy tuzilma nimani aks ettiradi?

- a. mehnat jamoasining ijtimoiy xususiyatlari (jinsi, yoshi, millati, kasbi, malakasi, ma‘lumoti)ni
- b. boshqaruv bo‘g‘inlarining tarkibini
- c. boshqaruv funksiyalarining taqsimlanishini
- d. personalning kasbiy tarkibini

16. Shtatlar tuzilmasi nimani aks ettiradi?

- a. bo‘linmalar tarkibi, lavozim va xizmat vazifalari ro‘yxati, mansab maoshlari va ish haqi miqdorini
- b. boshqaruv funksiyalarining taqsimlanishini
- c. boshqaruv bo‘g‘inlarining tarkibini
- d. mehnat jamoasini

17. Qaysi belgilariga ko‘ra personal ishchi va xizmatchilarga bo‘linadi?

- a. mehnatning xarakteriga ko‘ra
- b. mehnat stajiga ko‘ra
- c. kasbiga ko‘ra
- d. texnologik jarayondagi ishtirokiga ko‘ra

18. Muayyan maqsadlarga erishish uchun qonun–qoidalar asosida birgalikda ishlaydigan kishilar birlashmasi

- a. tashkilot
- b. partiya
- c. jamoa
- d. firma

19. Personalni boshqarish jarayonida rahbar va mutaxassislar uchun asos bo‘luvchi qonun qoidalar, asosiy nazariy me‘yorlar

- a. personalni boshqarish tamoyillari
- b. personalni boshqarish usullari
- c. personalni boshqarish funksiyalari
- d. personalni boshqarish vazifalari

20. Keltirilgan elementlarning qaysi biri korxona va tashkilotga bevosita ta‘sir etuvchi tashqi muhit elementi hisoblanadi?

- a. ilmiy texnika taraqqiyoti
- b. kasaba uyushmalari
- c. iqtisodiyotning holati
- d. tashkiliy tuzilma

21. Tashkilot xodimlarining umumiy tarkibi

- a. personal
- b. jamoa
- c. ma'muriyat
- d. ishchilar

22. Korxonada jamoa va xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirish maqsadida ularga ta'sir etish usullari

- a. personalni boshqarish usullari
- b. personalga ta'lim berish usullari
- c. personalni baholash usullari
- d. rahbarlik uslublari

23. Personalni boshqarish usullarini ko'rsating

- a. ma'muriy, iqtisodiy, sotsial-psixologik
- b. bevosita va bilvosita
- c. aktiv va passiv
- d. ichki va tashqi

24. Boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda rahbarning o'ziga xos yondashuvi– bu...

- a. rahbarlik uslubi
- b. boshqaruv usullari
- c. menejment funksiyalari
- d. boshqaruv modellari

25. Personalni boshqarish usullaridan birini ko'rsating

- a. tashkiliy-ma'muriy
- b. demokratik
- c. liberal
- d. byurokratik

26. Personalga tashkiliy ta'sir ko'rsatish vositasini ko'rsating

- a. soliq tizimi
- b. sheriklik

- c. muzokaralar
- d. xizmat yo‘riqnomasi

27. Boshqaruv modellaridan birini ko‘rsating

- a. texnokratik
- b. liberal
- c. demokratik
- d. sheriklik

28. Quyidagilarning qaysi biri rahbarlik uslublariga kiradi?

- a. avtokratik
- b. iqtisodiy
- c. sotsial–ruhiy
- d. sheriklik

29. Keltirilgan e‘tiroflardan qaysi biri to‘g‘ri?

- a. Avtokrat rahbar o‘z zimmasiga mas‘uliyatni olishni yoqtirmaydi
- b. Liberal rahbar o‘zini haddan tashqari ehtiyot qiladi
- c. Demokrat rahbar talabchan emas
- d. Liberal rahbar o‘zini jamoadan uzoq tutadi

30. Liberal rahbar qaror qabul qilishda

- a. jamoa fikri bilan hisoblashadi
- b. ko‘rsatmaga binoan ish tutadi
- c. jamoa fikri bilan hisoblashmaydi
- d. yakkabosh

31. Personal bilan ishlashning asosiy yo‘nalishlarini, shakllarini, usullarini belgilab beruvchi nazariy qarashlar, g‘oyalar, talablar, tamoyillar majmui

- a. kadrlar siyosati
- b. kadrlar bo‘yicha strategiya
- c. kadrlar bo‘yicha taktika
- d. boshqaruv missiyasi

32. Korxona rahbariyatida personal bilan ish olib borish faoliyatini rivojlantirishning asoslangan prognozlari hamda bunga muvofiq keladigan taʼsir koʻrsatish usul va vositalari mavjud ekanligini koʻrsatuvchi kadrlar siyosati

- a. aktiv kadrlar siyosati
- b. passiv kadrlar siyosati
- c. reaktiv kadrlar siyosati
- d. ochiq kadrlar siyosati

33. Korxona rahbariyatida personal bilan ish olib borishda aniq harakat dasturi mavjud emasligini koʻrsatuvchi kadrlar siyosati

- a. passiv kadrlar siyosati
- b. reaktiv kadrlar siyosati
- c. yopiq kadrlar siyosati
- d. preventiv kadrlar siyosati

34. Korxona rahbariyatida personal bilan ish olib borish faoliyatini rivojlantirishning asoslangan prognozlari mavjud boʻlgan xolda taʼsir koʻrsatish vositalari yetishmasligini aks ettiruvchi kadrlar siyosati

- a. preventiv kadrlar siyosati
- b. reaktiv kadrlar siyosati
- c. passiv kadrlar siyosati
- d. yopiq kadrlar siyosati

35. Rahbariyatning personal bilan ishlashda tanglik holatlari belgilarini nazorat qiladigan va paydo boʻlgan mojarolarni hal etish uchun chora tadbirlari mavjudligini aks ettiruvchi kadrlar siyosati

- a. reaktiv kadrlar siyosati
- b. preventiv kadrlar siyosati
- c. aktiv kadrlar siyosati
- d. ochiq kadrlar siyosati

36. Korxona boshqaruvining xohlagan darajasi uchun xodimlarni (ular tegishli malakaga ega boʻlsa) ishga olishga tayyorligini bildiruvchi kadrlar siyosati

- a. ochiq kadrlar siyosati
- b. aktiv kadrlar siyosati
- c. tashqi kadrlar siyosati
- d. reaktiv kadrlar siyosati

37. Korxonada yangi personalni quyi lavozimga ishga olishni ko'zda tutadigan kadrlar siyosati

- a. yopiq kadrlar siyosati
- b. passiv kadrlar siyosati
- c. ichki kadrlar siyosati
- d. reaktiv kadrlar siyosati

38. Kadrlar siyosatiga ta'sir etuvchi tashqi muhit omillarini ko'rsating.

- a. mehnat bozoridagi vaziyat
- b. mehnat sharoitlari
- c. rahbarlik uslublari
- d. korxona maqsadlari

39. Kadrlar siyosatiga ta'sir etuvchi ichki muhit omillarini ko'rsating.

- a. mehnat sharoitlari
- b. me'yoriy cheklashlar
- c. mehnat bozoridagi vaziyat
- d. texnologiyaning rivojlanishi

40. Korxonada xodim bilan ish olib boruvchi, IRB tizimi funksiyalarini bajaruvchi bo'g'in

- a. IRB xizmatlari
- b. kasaba uyushmalari
- c. devonxona
- d. mehnatni tashkil qilish bo'limi

41. Kadrlarni rejalashtirish kimning manfaatini ko'zlab amalga oshiriladi?

- a. tashkilot va uning personali
- b. tashkilot
- c. tashkilot personali

d. davlat

42. Zarur vaqtda odamlarga kerakli miqdordagi ish o‘rinlarini ularning qobiliyatlari, mayllari va ishlab chiqarish talablariga muvofiq ta‘minlab berish vazifasini amalga oshiruvchi aniq maqsadga yo‘naltirilgan faoliyat

- a. kadrlarni rejalashtirish
- b. kadrlar marketingi
- c. kadrlar konsaltingi
- d. kadrlar lizingi

43. Personalga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash va qoplashga qaratilgan faoliyat turi

- a. personal marketingi
- b. personalni rejalashtirish
- c. personalni yollash
- d. personalni tanlash

44. Personal marketingi faoliyati yo‘nalishlarini belgilab beruvchi tashqi omillarni ko‘rsating

- a. texnologiyaning rivojlanishi
- b. tashkilot maqsadlari
- c. kadrlar salohiyati
- d. moliyaviy resurslar

45. Personal marketingi faoliyati yo‘nalishlarini belgilab beruvchi ichki omillarni ko‘rsating

- a. kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplash manbalari
- b. mehnat bozoridagi vaziyat
- c. qonunchilikning rivojlanishi
- d. texnologiyaning rivojlanishi

46. Personalga bo‘lgan ehtiyojni qoplash yo‘llarini ko‘rsating

- a. aktiv va passiv
- b. ichki va tashqi
- c. asosiy va qo‘shimcha

d. asosiy va yordamchi

47. Personalga sarflanadigan xarajatlarni rejalashtirishda qaysi xarajatlar rejalashtirilmaydi?

- a. personalning shaxsiy xarajatlari
- b. asosiy va qo'shimcha ish haqi xarajatlari
- c. ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar
- d. o'qitish xarajatlari

48. Personal marketingi – ...

- a. personalga bo'lgan ehtiyojni aniqlash va qoplashga qaratilgan faoliyat turi
- b. personalga bo'lgan ehtiyojni aniqlashga qaratilgan faoliyat turi
- c. personalga bo'lgan ehtiyojni qoplashga qaratilgan faoliyat turi
- d. mehnat bozorini o'rganishga qaratilgan faoliyat turi

49. Personal marketingi funksiyalari

- a. informatsion va kommunikatsion
- b. rag'batlantirish va nazorat
- c. tartibga solish va rejalashtirish
- d. muvofiqlashtirish va nazorat

50. Mehnat faoliyatini baholashda eng muhimi bu...

- a. baholash ko'rsatkichlarini o'rnatish
- b. ekspertlarni tanlash
- c. baholash jarayonini o'tkazish
- d. baholash natijalarini umumlashtirish

GLOSSARIY

Aktiv moslashuv – shaxsning atrof–muhitni o‘zgartirish maqsadida unga ta‘sir qilish istagi.

Avantyuristik kadrlar siyosati tashkilot rahbariyati kadrlar holatining rivojlanishi uchun asosli prognozga ega bolmagan, lekin unga ta‘sir o‘tkazishga intiladigan siyosat. Natijada, kadrlar bilan ta‘minlash va ularni rivojlantirish bo‘yicha yetarlicha asoslanmagan ish rejalari ishlab chiqiladi.

Baholash markazi (assessment centre) – xodimlarning kasbiy muhim fazilatlarini (kompetensiyalarini) rivojlanish darajasini va potensial imkoniyatlarni aniqlash uchun faoliyatining asosiy momentlarini modellashtirishga asoslangan xodimlarni har tomonlama kompleks baholash usuli.

Baholash texnologiyasi (baholash natijalarini olish jarayoni) – bu baholash maqsadlariga erishish uchun o‘rnatilgan harakatlar tartibi va usullaridir.

Baholash usuli – bu baholash predmetini aniqlash va o‘lchash usulidir. Baholash usullari baholash predmetini aniqlashga qaratilgan usullarga (intervyu, test, kuzatish, xujjatlarni tahlil qilish va x.z.) va baholash predmetini o‘lchashga qaratilgan usullarga (reyting usuli, taqqoslash usuli, natijalar bo‘yicha baholash va x.z.) bo‘linadi.

Birlamchi moslashuv – kasbiy faoliyat tajribasiga ega bo‘lmagan xodimlarning yangi ish joyiga, yangi lavozimga moslashuvi.

Boshqaruv tuzilmasi – xodimlarni boshqarish tizimida mehnat taqsimotining qabul qilingan shakli bo‘lib, u alohida xizmatlar va xodimlarga tegishli boshqaruv funksiyalarini yuklaydi. Barcha funksiyalar va boshqaruv organlarning yig‘indisi xodimlar va ishlab chiqarishni boshqarish tizimining tashkiliy tuzilishini belgilaydi.

Faol kadrlar siyosati – tashkilot rahbariyatida kadrlar prognoziga, kadrlar holatiga ta‘sir qilish vositalariga ega bo‘lgan, agar kerak bo‘lsa, maqsadli kadrlar dasturlari ishlab chiqilishi mumkin bo‘lgan siyosat. Tashkilot ushbu turdagi kadrlar siyosatida ishlab chiqarish muhiti va xodimlarning motivatsiyasi monitoringini o‘tkazadi.

Funksional moslashuvchanlik – tashkilotlarning o‘zgaruvchan ishlab chiqarish sharoitlariga muvofiq ishchilardan foydalanish xarakteriga,

shuningdek ularning mehnat faoliyati mazmuniga ma'lum o'zgarishlar kiritish qobiliyati.

Graduate recruitment – bu keyinchalik ishga joylashtirish maqsadida yosh mutaxassislar va talabalarni kompaniyalarda ishlashga jalb qilishga imkon beradigan yollash texnologiyasi.

Ichki muhit omillari – bular tashkilot tomonidan boshqarilishi mumkin bo'lgan omillardir.

Ichki persoaln marketingi – kompaniyada ishlayotgan xodimlarga qaratilgan bo'lib, ularning kasbiy o'sish va martaba ko'tarilish istagini rag'batlantirishga maqsadini ko'zlaydi.

Ijtimoiylashtirish – bu insonning shaxs bo'lib shakllanishi, jamiyatda ijtimoiy maqomni egallashi uchun ma'lum bir qadriyatlar tizimini, xulq atvor normalarini mustaqil ravishda yoki ma'lum bir ta'sir (tarbiya) ostida o'zlashtirishdir.

Ijtimoiy-psixologik moslashuv – bu moslashuv jarayonida xodim o'z an'analari, hayot me'yorlari va qadriyat yo'nalishlariga ega bo'lgan jamoaning munosabatlari tizimiga kiradi. Bunday moslashish jarayonida xodim jamoadagi va alohida rasmiy va norasmiy guruhlardagi ishbilarmonlik va shaxsiy munosabatlar tizimi, guruhning alohida a'zolarining ijtimoiy pozitsiyalari haqida ma'lumot oladi.

Ikkilamchi moslashuv – kasbiy faoliyat tajribasiga ega bo'lgan xodimlarning ish joyini, tashkilotni va kasbiy faoliyatni o'zgartirish bilan bog'liq moslashuvi.

Inson resurslaridan foydalanish – xodimlarning ijodiy va jismoniy mehnat salohiyatini eng samarali amalga oshirish uchun shart-sharoitlarni ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmui.

Inson resurslarini baholash tizimi – bu tashkilotning taktik va strategik maqsadlariga erishish nuqtai nazaridan xodimlarni har tomonlama, obyektiv tavsiflashga imkon beradigan, ma'lum bir tarzda tuzilgan va o'zaro bog'liq elementlarning (subyekt, obyekt, predmet, usul, baholash texnologiyasi) yagona majmuasi.

Inson resurslarini boshqarish – ***IRB*** (inglizcha *human resources management* – ***HRM***) – tashkilotning strategik maqsadlariga erishish uchun xodimlarni boshqarish jarayonidir.

Inson resurslarini boshqarish strategiyasi – bu tashkilot rahbariyati tomonidan uzoq muddatli maqsadlarga erishishda tashkilotning strategik maqsadlari va uning resurslarini hisobga olgan holda yuqori professional, mas‘uliyatli va yaxlit jamoani yaratish bo‘yicha ishlab chiqilgan ustuvor, sifat jihatidan belgilangan harakatlar yo‘nalishi.

Inson resurslarini boshqarish tamoyillari – bu boshqaruv funksiyalarini amalga oshirishda rahbarlar uchun asosiy g‘oyalar, modellar va xulq-atvor qoidolari to‘plamidir.

Inson resurslarini boshqarish tizimi – bu xodimlar bilan ishlashni tashkil etishning texnikasi, usullari va texnologiyalari to‘plami.

Inson resurslarini boshqarish tizimining tashkiliy tuzilmasi – bu mansabdor shaxslar va xodimlarni boshqarish tizimining o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bo‘linmalari yig‘indisidir.

Inson resurslarini rejalashtirish – bu tashkilotlarning mavjud inson resurslarini baholash, kelajakdagi ehtiyojlarni prognoz qilish, kamchiliklarni aniqlash va ularni to‘ldirish rejasini ishlab chiqish jarayonidir.

Iqtisodiy moslashuv – xodimga tashkilotni boshqarishning iqtisodiy mexanizmi, iqtisodiy rag‘batlar va motivlar tizimi bilan tanishish, o‘z mehnatiga haq to‘lashning yangi shartlariga va turli xil to‘lovlarga moslashish imkonini beradigan moslashuv turi.

Ish tavsifi – bu ishning vazifalari, majburiyatlari va mas‘uliyatlari ro‘yxati.

Ishga qabul qilish – bu tashkilot tomonidan qo‘yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo‘lgan fazilatlariga ega bo‘lgan nomzodlarni jalb qilishga qaratilgan bir qator tadbirlar. Bu ishga jalb qilishning barcha bosqichlarini, shuningdek, xodimlarni baholash, tanlash va ishga qabul qilishni o‘z ichiga olgan tashkiliy chora–tadbirlar majmuidir.

Ishni tahlil qilish – bu odamlar o‘z ishlarida qanday vazifalarni bajarishlarini aniqlash uchun ishlab chiqilgan tizim. Ish tahlilining maqsadi ish va xodim o‘rtasida to‘g‘ri muvofiqlikni ta‘minlash va xodimlarning ishlashi qanday baholanishini aniqlashdir.

Jamoaning roli tuzilmasi – xodimlarning ishlab chiqarish jarayonidagi ijodiy ishtirokini, jamoadagi o‘zaro munosabatlar xususiyatlarini aks ettiradi. Bu tuzilma jamoada ijodiy, kommunikatsion, xulq-atvor rollarining tarkibini va ularning jamoa xodimlari o‘rtasida

taqsimlanishini aks ettiradi.

Kadrlar siyosati – tashkilotning xodimlarga bo‘lgan munosabati va aniq maqsadlarga erishish uchun unga ta‘sir qilish usullari majmui sifatida tushuniladi.

Kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplash yo‘llari – bu xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni qoplashning ma‘lum bir manbasidan xodimlarni olish usullari.

Kadrlarni baholash – bu xodimlarning sifat xususiyatlari (qobiliyatlari, motivatsiyasi va xususiyatlari) ning ish joyining talablariga muvofiqligini aniqlashning maqsadga muvofiq jarayonidir, shuningdek, lavozimini ko‘tarishning muhim bosqichidir.

Kasbga yo‘naltirish – insonga jamiyat ehtiyojlariga, uning shaxsiy qobiliyatlari va xususiyatlariga to‘g‘ri keladigan kasbni tanlashga yordam beradigan kasbiy ma‘lumot, kasbiy maslahat, kasb tanlash va kasbiy moslashuv bo‘yicha chora–tadbirlar tizimidir. Kasbga yo‘naltirish – bu kasb tanlashga yoki faoliyat turini o‘zgartirishga ta‘sir qiluvchi qobiliyatlar, qiziqishlar, muvofiqlik va boshqa omillarni aniqlashga, kasbiy mahoratni shakllantirishga qaratilgan o‘zaro bog‘liq iqtisodiy, ijtimoiy, tibbiy, psixologik va pedagogik tadbirlar majmuasidir.

Kasbiy ma‘lumot – talaba va ish qidirayotgan shaxslarni mehnat bozoridagi talab va taklif sohasidagi vaziyat, faoliyat turlarining rivojlanish istiqbollari, asosiy kasblar va mutaxassisliklar bo‘yicha ishning mohiyati, sharoitlari va ish haqi bilan, mutaxassislar tayyorlaydigan o‘quv muassasalari, markazlari faoliyati bilan, shuningdek, kasb–hunar egallash va bandlikni ta‘minlash bilan bog‘liq bo‘lgan ma‘lumotlar bilan tanishtirish bo‘yicha chora–tadbirlar tizimi.

Kasbiy maslahat – maslahat so‘rab murojaat qilgan shaxsning sog‘lig‘ini, qobiliyatini, qiziqishlarini, kasb yoki qayta o‘qish yo‘nalishini tanlashga ta‘sir etuvchi boshqa omillarini aniqlash uchun uning shaxsini o‘rganish orqali kasb yoki ish joyini tanlashda yordam berish.

Kasbiy moslashuv – kasbiy qobiliyatlarni (bilim va ko‘nikmalar) qo‘shimcha rivojlantirish, shuningdek, kasbiy zarur shaxsiy xususiyatlarni shakllantirish, o‘z ishiga ijobiy munosabat bilan tavsiflanadi.

Kasbiy ta‘lim – bu maktab o‘quvchilarining dastlabki kasbiy tayyorgarligidir. Bu mehnat darslari, to‘garaklar tashkil etish, turli kasbiy faoliyat asoslari bo‘yicha maxsus darslar va boshqalar orqali amalga

oshiriladi.

Kasbiy tanlash – xodimlarni samarali kasbga yo‘naltirish maqsadida muayyan kasblar va ish o‘rinlari talablarini hisobga olgan holda kadrlarni yollash va tanlash jarayonida ishtirok etish.

Lavozim yo‘riqnomasi – mazkur lavozimni egallaydigan xodimning vazifalari, talab etiladigan ko‘nikmalari, javobgarligi, burchlari qayd etilgan xujjat.

Mehnatga moslashuv – bu xodimning yangi kasbiy, ijtimoiy, tashkiliy va iqtisodiy mehnat sharoitlarida bosqichma–bosqich rivojlanishiga asoslangan xodim va tashkilotning o‘zaro ko‘nikishi.

Miqdoriy moslashuvchanlik – ishchilar sonini yoki ish vaqtining davomiyligini mehnatga bo‘lgan talab darajasiga qarab o‘zgartirishni anglatadi.

Moslashuv bosqichlari – bu yangi xodimni jamoaga qo‘shish bo‘yicha chora–tadbirlarni qabul qilishni nazarda tutadigan shartli vaqt oralig‘idir.

Ochiq kadrlar siyosati – tashkilot har qanday darajadagi lavozimlarga tashqaridan yangi xodimlarni qabul qilish uchun ochiq va hamma uchun istalgan lavozimdan ishbilarmonlik martabasini rivojlantirish imkoniyatlari mavjud bo‘lgan siyosat. Tashkilot tegishli salohiyatga ega bo‘lgan har qanday mutaxassisni talablar qo‘ymasdan ishga olishga tayyor.

Ommaviy rekruting – imkon qadar tezroq to‘ldirilishi kerak bo‘lgan bir xil turdagi bo‘sh ish o‘rinlari uchun ko‘p sonli xodimlarni yollash.

Operativ xodimlarni rejalashtirish – qisqa muddatli (bir yilgacha) individual operativ maqsadlarga erishishga qaratilgan rejalashtirish.

Oqilona kadrlar siyosati – kadrlar bilan bog‘liq vaziyatning rivojlanishi uchun oqilona prognozga ega va bu vaziyatni rivojlanishining turli ssenariylariga muvofiq xodimlar bilan ta‘minlash bo‘yicha qisqa muddatli, o‘rta muddatli va uzoq muddatli rejalarga ega siyosat.

Out staffing – (korxona xodimini shtatdan chiqarish) – bunda, rekruting agentligi xodimlarni tanlamaydi, balki mijoz kompaniyaning xodimlarini o‘zining shtatiga oladi. Ushbu xodimlar kompaniyada o‘z ish joylarida ishlashni davom ettiradilar va o‘z vazifalarini bajaradilar. Lizingning ushbu turi kompaniyaga xodimlar uchun sarflanadigan soliq xarajatlarini, turli to‘lovlarni qamaytirish, xisobotlarni yengillashtirish imkonini beradi.

Outsourcing – kompaniya o‘zining qaysidir funksiyalarini tashqi kompaniyaga (boshqa kompaniyaning bo‘linmasiga) o‘tkazadi. Ya‘ni, mijoz aniq xodimlarning mehnatini emas, balki kompaniyadan uning xizmatini sotib oladi.

Passiv kadrlar siyosati – tashkilot rahbariyati xodimlar bilan ishlash bo‘yicha aniq dasturga ega emas va paydo bo‘lgan muammolarni (kadrlar yetishmasligi, nizolar, uzoq vaqt davomida yopilmagan bo‘sh ish o‘rinlari) vaziyatni chuqur tahlil qilmasdan ularni bartaraf etishga harakat qiladigan siyosat turi. Xodimlarni ishga qabul qilish, tanlash kadrlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirmasdan operativ tarzda amalga oshiriladi. Nomzodlar va xodimlarni baholash yuzaki va rasmiy ravishda amalga oshiriladi. Xodimlarni malakasini oshirish tizimsiz va tartibsiz xolda amalga oshiriladi.

Passiv moslashuv – shaxsning atrof–muhitni o‘zgartirish maqsadida unga ta‘sir qilish istagining yo‘qligi.

Personal lizingi – bu uchinchi tomon tashkiloti xizmatlaridan foydalangan holda kompaniyaning biznes jarayonini zarur mehnat resurslari bilan ta‘minlashga imkon beruvchi boshqaruv texnologiyasi.

Personal marketingi – bu tashkilotni inson resurslari bilan uzoq muddatli ta‘minlashga qaratilgan boshqaruv faoliyatining bir turi. Ushbu resurslar korxonaning strategik potentsialini tashkil qiladi va aniq maqsadli vazifalarni hal qilishga yordam beradi.

Preventiv kadrlar siyosati – tashkilot rahbariyati kadrlar holatini rivojlantirish uchun asosli prognozlarga ega siyosat turi. Kadrlar salohiyati belgilangan vazifalarga muvofiqligi baholanadi. Kadrlarga bo‘lgan ehtiyojning qisqa muddatli va o‘rta muddatli prognozlari mavjud. Kadrlarni rivojlantirish va tayyorlash bo‘yicha vazifalar ishlab chiqilgan. Tashkilot rahbariyati xodimlarning holatini bashorat qiladi va uni doimiy ravishda kuzatib boradi va kerak bo‘lganda maqsadli kadrlar dasturlarini ishlab chiqadi. Tashkilotdagi kadrlar siyosatining ushbu turida xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish qisqa va o‘rta muddatli istiqbolda amalga oshiriladi, xodimlarni tayyorlash bo‘yicha vazifalar aniq belgilanadi.

Professiogramma – bu ma‘lum bir kasbning xususiyatlarining tavsifi bo‘lib, ishning mazmunini, shuningdek, shaxsga qo‘yadigan talablarini ochib beradi.

Progressiv moslashuv – xodimga ijobiy ta‘sir qiladigan muhitga

moslashuv.

Psixofiziologik moslashuv – bu moslashuv jarayonida ish vaqtida ishchiga turli xil psixofiziologik taʼsir koʻrsatadigan barcha shart–sharoitlar oʻzlashtiriladi. Bu shartlarga quyidagilar kiradi: jismoniy va ruhiy stress, mehnatning monotonlik darajasi, ishlab chiqarish muhitining sanitariya–gigiyena meʼyorlari, ish ritmi, ish joyining qulayligi, tashqi taʼsir omillari (shovqin, yorugʻlik, tebranish va boshqalar).

Reaktiv kadrlar siyosati – bu siyosat turida tashkilot rahbariyati xodimlar bilan yuzaga keladigan muammolarni tashxis qiladi, kadrlar bilan bogʻliq muammolarning sabablarini, ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qiladi va ularni bartaraf etish choralarini koʻradi.

Regressiv moslashuv – salbiy tarkibga ega muhitga passiv moslashish.

Rekruting – bu lavozim uchun mutaxassislarni topish va tanlash jarayoni boʻlib, nomzodlarga qoʻyiladigan talablar tizimiga tayanadi. Ryekruting – bu rekrutmentning bir qismi, yaʼni uni aniq amalga oshirish.

Rekrutment – bu kadrlarni qidirish sohasi, faoliyat yoʻnalishi. Rekrutment boʻsh ish oʻrinlari bilan ishlash texnologiyalari, uslubi, usullari, vositalari, tamoyillarini oʻz ichiga oladi, yaʼni qidiruv tizimi va nomzodlarga qoʻyiladigan talablarni belgilaydi.

Sanitar–gigiyenik moslashuv – bu moslashuv jarayonida xodim mehnat, ishlab chiqarish va texnologik intizom, mehnat qoidalarining yangi talablariga koʻnikadi. Tashkilotdagi mavjud ishlab chiqarish sharoitida gigiyena va sanitariya meʼyorlariga, xavfsizlik va sogʻliqni saqlash talablariga rioya qilgan holda, shuningdek, atrof–muhitning iqtisodiy xavfsizligini hisobga olgan holda ish joyini mehnat jarayoniga tayyorlashga odatlanadi.

Segmentatsiya – bu xodimlarga boʻlgan talab va taklifni alohida elementlarga boʻlish jarayoni.

Staff leasing – (personal lizingi, uzoq muddatli lizing) rekruting agentligi oʻz nomidan xodim bilan mehnat shartnomasi tuzgandan soʻng uni kompaniyaga nisbatan uzoq muddatga – uch oydan bir necha yilgacha boʻlgan muddatga ishlashga yuborishda yuzaga keladigan huquqiy munosabatlar. Bu, asosan, malakali mutaxassisning xizmatlari talab qilinadigan hollarda qoʻllaniladi.

Strategik reja – strategiyani amalga oshirish bo'yicha aniq vazifalar va tadbirlarni, ularni amalga oshirish muddatlarini va har bir topshiriq bo'yicha mas'ul ijrochilarni, zarur resurslar (moliyaviy, moddiy, axborot va boshqalar) miqdorini o'z ichiga olgan hujjat.

Strategik rejalashtirish – muammoga yo'naltirilgan, uzoq muddatli rejalashtirishni (uch yildan o'n yilgacha bo'lgan muddatga) o'z ichiga oladi. Strategik rejalashtirish birinchi navbatda muayyan muammolarga qaratilgan bo'ladi.

Taktik rejalashtirish – muayyan xodimlarni boshqarish muammolariga yo'naltirilgan, o'rta muddatli rejalashtirishni (bir yildan uch yilgacha bo'lgan muddatga) o'z ichiga oladi.

Tashkiliy–ma'muriy moslashuv – bu moslashuv jarayonida xodim tashkiliy boshqaruv mexanizmining xususiyatlari, tashkiliy tuzilmada va umumiy maqsadlar tizimida o'z bo'linmasining va loyazimining o'zni bilan tanishadi. Ushbu moslashuv orqali xodim umumiy ishlab chiqarish jarayonida o'zining roli qanday ekanligini tushunishi kerak.

Tashkilotning inson resurslarini boshqarish tizimi – bu xodimlarni boshqarish funksiyalari amalga oshiriladigan tizim. U muntazam boshqaruvning quyi tizimini, shuningdek, bir hil funksiyalarni bajarishga ixtisoslashgan bir qator funksional quyi tizimlarni o'z ichiga oladi.

Tashkilotning inson resurslarini boshqarish tizimi – bu xodimlarni boshqarish funksiyalari amalga oshiriladigan tizim. U muntazam boshqaruvning quyi tizimini, shuningdek, bir hil funksiyalarni bajarishga ixtisoslashgan bir qator funksional quyi tizimlarni o'z ichiga oladi.

Tashkilotning kadrlar siyosati – bu tashkilot oldida turgan strategik maqsadlarga erishish uchun tashkilot rahbariyati tomonidan (og'zaki yoki yozma) shakllantirilgan xodimlarni boshqarish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun majburiy bo'lgan qarashlar, tamoyillar, ustuvorliklar, normalar, xulq-atvor qoidolari.

Tashkilotning kadrlar siyosati – bu tashkilot oldida turgan strategik maqsadlarga erishish uchun tashkilot rahbariyati tomonidan (og'zaki yoki yozma) shakllantirilgan xodimlarni boshqarish jarayonining barcha ishtirokchilari uchun majburiy bo'lgan qarashlar, tamoyillar, ustuvorliklar, normalar, xulq-atvor qoidolari.

Tashqi muhit omillari – bu tashkilot boshqaruv subyekti sifatida o‘zgartira olmaydigan, ammo xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni va ushbu ehtiyojni qoplashning maqbul manbalarini to‘g‘ri aniqlash uchun hisobga olishi kerak bo‘lgan omillardir.

Tashqi personal marketingi – tashqi mehnat bozorida xodimlarni qidirishga qaratilgan harakatlar majmui.

Temporary staffing – (qisqa muddatli lizing) bir kundan 2–3 oygacha bo‘lgan qisqa muddatli loyihalar yoki ishlar uchun qo‘llaniladi. Lizingning bu turidan asosiy xodimlar kasalligi yoki ta‘tildaligi sababli ko‘rgazmalar, konferensiyalar, marketing tadqiqotlarini o‘tkazish uchun foydalaniladi. Bunda asosan ma‘muriy va xizmat ko‘rsatuvchi xodimlar ijaraga olinadi.

Tizim – bu bir–biri bilan ma‘lum bir tarzda munosabat va aloqada bo‘lgan va yaxlit birlikni tashkil etuvchi elementlar to‘plamidir.

Xedxanting – atamasini bevosita o‘zbekchaga tarjima qilsak, «aqlni овлаши» ma‘nosini anglatadi. Ushbu texnologiyaning mohiyati ma‘lum bir kompaniyadan ma‘lum bir lavozimdagi xodimni mijoz–kimpaniyasiga o‘tishga ko‘ndirish, ya‘ni mijoz– kompaniyasiga ishga yollash.

Xodimlar attestatsiyasi – bu xodimning egallab turgan lavozimiga (ushbu ish joyidagi ishlarni bajarish standartiga) muvofiqligini (nomuvofiqligini) baholash uchun mo‘ljallangan kadrlarni kompleks baholashning tizimli rasmiylashtirilgan jarayoni.

Xodimlar bilan ishlashning operativ rejasi – bu tashkilot va har bir xodimning aniq maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan va tashkilotdagi xodimlar bilan ishlashning barcha turlarini rejalashtirishni o‘z ichiga olgan o‘zaro bog‘liq bo‘lgan kompleks kadrlar bo‘yicha tadbirlar to‘plami.

Xodimlarni baholash – xodimlarning ish faoliyatini yaxshilash bo‘yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilishda tashkilot rahbariga yordam berishga qaratilgan xodimlarning xususiyatlarini aniqlashning murakkab tizimidir.

Xodimlarni boshqarish konsepsiyasi – bu xodimlarga ta‘sir ko‘rsatishning mazmuni, maqsadi, mohiyati, vazifalari, mezonlari va usullarini belgilash bo‘yicha nazariy va uslubiy qarashlar tizimidir.

Xodimlarni joylashtirish – bu ularni tashkilotning tarkibiy bo‘linmalari o‘rtasida oqilona taqsimlashdan iborat. U ishlab chiqarishning o‘ziga xos

xususiyatlarini, insonning psixofiziologik sifatlarining bajarilgan ish mazmuniga mosligini hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak.

Xodimlarni tanlash – ish joyi yoki lavozim talablariga nomzodning muvofiqligini aniqlash maqsadida uning ishbilarmonlik va kasbiy sifatlarini o‘rganishga va barcha nomzodlar ichidan eng munosibini tanlashga qaratilgan jarayon. Tanlovning asosiy maqsadi – tashkilot tomonidan bajariladigan ishlarning sifat standartlariga javob beradigan xodimlarni yollash.

Yopiq kadrlar siyosati – bu siyosat turida tashkilot asosan ichki kadrlar manbalaridan foydalanadi, shuning uchun yuqori lavozimlarga ko‘tarilish imkoniyati faqat uning xodimlari va boshqaruvning quyi darajasi uchun mavjud. Ushbu turdagi kadrlar siyosati ma‘lum bir korporativ madaniyatni yaratishga qaratilgan tashkilotlar uchun xosdir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Абдурахманова Г. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. - Т.: Фан, 2021, 692 б.
2. Базаров Т.Ю. Персонални бошқариш. Т.: "Fan va texnologiyalar nashriyot-matbaa uyi", 2021. 360 б.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие/ В.Р.Веснин –М., 2014. – 400 с.
4. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.А.Горелов, Д.В.Круглов, О.Н.Мельников; под ред. Н.А.Горелова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 270 с.
5. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С. Сепиашвили Е.Н. Сидоренко В.Н., Толмачев О.М. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. – М.: Издательство «Элит», 2016. – 349 с.
6. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие – М.: ИНФРА–М, 2014. – (Высшее образование: Магистратура).
7. Кибанов, А.Я., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебник /А.Я Кибанов, И.Б Дуракова. – М., 2013. – 560 с
8. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. – М.: Юриспруденция, 2002.
9. Мычка С.Ю. Методика повышения эффективности менеджмента персонала на основе диверсификации в современных условиях // Материалы XVI научной конференции студентов и аспирантов сборник статей. – 2015. – С. 168–271.
10. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Аутстаффинг в системе оптимизации бизнес– процессов организации //Территория науки. – 2015. – №2. – С. 121–124.
11. Сотникова С.И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н.

Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 513 с.

12. Tagaev B.E. Mehnat bozorini tadqiq etish va bandlikni boshqarish. O‘quv qo‘llanma// T. “Universitet” nashriyoti. 2022. 220 b.

13. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

14. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2006. - 560 с.

15. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева; под общ. ред. Е. В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021.

16. Xayitov A.B. Inson resurslarini boshqarish. Darslik. – T.: TDIY, 2019. – 409 b.

17. Харченко Н.П. Концептуальные подходы к выбору эффективной модели управления человеческими ресурсами в инновационной экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 5–6’2012. С. 160.

18. Human Resources Management and Training. United Nations New York and Geneva, 2013. p. 280.

19. Reeves, S., “Is Your Body Betraying You in Job Interviews?” *Forbes*, February 2006, accessed August 2, 2011,

20. Hackman J. R. and Greg R. Oldham, “Motivation through the Design of Work: Test of a Theory,” *Organizational Behavior and Human Performance* 16, no. 2 (August 1976): 250–79.

21. Bannister, B. va Devid Balkin, "Ish faoliyatini baholash va mukofot xabarlar: Integratsiyalashgan model", *Kasbiy psixologiya jurnali* 63 (iyun 1990): 97–111.

22. Derven, M., "Faoliyatni baholash paradoksi", *Xodimlar jurnali* 69 (fevral 1990): 107.

23. Field, H. va Uilyam Xolli, "Tanlangan mehnatni kamsitish holatlarida ish faoliyatini baholash tizimi xususiyatlarining hukmlarga aloqasi", *Boshqaruv Akademiyasi jurnali* 25, №. 2 (1982): 392–406.

24. Halogen dasturiy ta'minot, 2011–yil 22–mart.
25. Lauri, J., "Faoliyatni baholashga tayyorgarlik", Xodimlar jurnali 69 (aprel 1990): 132–36.
26. Doran, G. T., "There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives," Management Review 70, no. 11 (1981): 35.
27. Drucker, P., The Practice of Management (New York: Harper, 2006).
28. Grote, R., Forced Ranking: Making Performance Management Work (Boston: Harvard Business School Press, 2005).
29. Lowery, M., "Forcing the Issue," Human Resource Executive Online, n.d., accessed August 15, 2011,
30. Phillips, J., Jennifer Shafter, Karol Ross, Donald Cox, and Scott Shadrick, Behaviorally Anchored Rating Scales for the Assessment of Tactical Thinking Mental Models (Research Report 1854), June 2006, US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, accessed August 15, 2011, <http://www.hqda.army.mil/ari/pdf/RR1854.pdf>.
31. Sprenkel, L., "Forced Ranking: A Good Thing for Business?" Workforce Management, n.d., accessed August 15,
32. Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Employees at Microsoft (GLEAM), Microsoft website, accessed July 21, 2011, <http://www.microsoft.com/about/diversity/en/us/programs/ergen/gleam.aspx>.
33. US Bureau of Labor Statistics, "Employee Benefits Survey," 2010, accessed July 23, 2011,
34. <http://www.bls.gov/ncs/ebs/benefits/2010/ownership/private/table01a.htm>.
35. Ferris, G., Inson resurslarini boshqarish bo'yicha qo'llanma (Kembridge, MA: Blackwell, 1995).
36. <http://www.edu.uz> – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining rasmiy sayti.
37. <http://www.mexnat.uz> – O'zbekiston Respublikasi Mehnat va aholini ijtimoiy himoya qilish vazirligining rasmiy sayti.
38. <http://www.lex.uz> – O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi qonunchilik hujjatlarining sayti.
39. <http://www.eLibrary.ru> – ilmiy elektron kutubxona sayti.

B.E.Tagayev, D.Z.Nigmatova, A.T.Umarov, M.A.Qayumova

INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

DARSLIK

1–qism

Muharrir Z.N.Buranov

Bosishga ruxsat etildi 09.10.2023y. Bichimi 60X84 ¹/₁₆.
Bosma tabog‘i 10,0. Shartli bosma tabog‘i 10,0. Adadi 100 nusxa.
Bahosi kelishilgan narxda.
“Ma’rifat” nashriyoti. Toshkent, Salorbo‘yi kochasi, 35A.
O‘zbekiston Milliy universiteti bosmaxonasida bosildi.
Toshkent, Talabalar shaharchasi, O‘zMU.