

Ш.У. ТАШМАТОВ, К.М. ИБОДОВ

РЕКРУТМЕНТ

Дарслик

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

САМАРҚАНД ИҚТИСОДИЁТ ВА СЕРВИС ИНСТИТУТИ

Ш.У. Ташматов, К.М. Ибодов

РЕКРУТМЕНТ

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 24 декабр 2021-йил 60-сонли "Давлат олий таълим муассасаларининг академик ва ташкилий-бошқарув мустақиллигини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги қарори, Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим Вазирининг 22 август 2022 йил 284-сонли буйруғи ҳамда СамИСИ Кенгашининг 2022 йил 5 декабрдаги 4-сонли мажлис қарорига асосан "Инсон ресурсларини бошқариш" таълим йўналиши талабалари учун дарслик сифатида тавсия этилган.

Самарқанд – 2022

УЎК: 005.953(075)
КБК: 65.290-2я7
Т 29

Ташматов Ш.У., Ибодов К.М. Рекрутмент. Дарслик. – Самарқанд.: СамИСИ, “STAP-SEL” МЧЖ нашриёт - матбаа бўлими, 2022. – 254 б.

ISBN 978-9943-8936-6-5

Ушбу дарслик меҳнат бозорида чекланган, талаб катта бўлган малакали мутахассисларни излаб топиш, жалб қилиш, ёллаш, айниқса малакали менежерларга бўлган юқори талабни қондириш, корхонанинг инсон капиталини шакллантириш билан боғлиқ жараёнларни амалга оширишнинг замонавий йўналиши ҳисобланган рекрутмент масалаларини ёритишга қаратилган.

Дарслик олий ўқув юртларининг 60411400 – Инсон ресурсларини бошқариш таълим йўналиши талабалари учун мўлжалланган бўлиб, магистрлар, ўқитувчилар, малака ошириш курслари тингловчилари, корхона ва ташкилотларнинг кадрлар бўлимлари мутахассислари ҳамда шу соҳа билан қизиқувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

УЎК: 351.758.3(075.8)
КБК: 65.290-2я7

Тақризчилар:

Ф.У.Турсунов – СамИСИ, “Менежмент” кафедраси мудири, и.ф.н., доцент;

У.Б.Бозоров – СамДУ, “Инсон ресурсларини бошқариш” кафедраси доценти, и.ф.н.

ISBN 978-9943-8936-6-5

© Ш.У.Ташматов, К.М.Ибодов, 2022.
© “STAP-SEL” МЧЖ нашриёт - матбаа бўлими, 2022

КИРИШ

Замонавий корхоналарда бошқарув самарадорлиги биринчи навбатда инсон омилига боғлиқ эканлиги барчамизга маълум. Бироқ, ракамли иқтисодиётни ривожлантириш, иктисодиёт ва жамият ҳаётининг турли жабҳаларини рақамлаштириш билан боғлиқ саъй-ҳаракатлар инсоннинг омилини янада қисқартиришга қаратилмоқда. Албатта буни парадокс сифатида караш ноурин, чунки асосий масала инсон омилининг ижобий жиҳатларига каратилган. Хусусан, юкори касбий салоҳиятга эга меҳнат жамоасини қандай шакллантириш мумкин? Муносиб номзодларни жалб қилиш йўллари нималардан иборат? Инсоннинг самарали меҳнати, меҳнат маҳсулдорлиги ва натижавийлиги кай тарзда баҳоланиши керак? Ходим меҳнатининг натижавийлигига қандай эришиш мумкин? Ходимларни онгли равишда меҳнатга ундашни қандай рағбатлантириш мумкин? Ходимларнинг корхонага садоқати, ишга ижобий ва ташаббускор муносабатини қандай шакллантириш уларнинг муаммоларини қандай ҳал қилиш ва манфаатларини қандай ҳимоя қилиш мумкин?

Тарихан олиб қарайдиган бўлсак 1920-1930 йилларда “меҳнатни илмий ташкил этиш”, “иш берувчи ва ишчи” ва касаба уюшмалари ўртасидаги муносабатларнинг мураккаблашуви натижасида инсон ресурсларини бошқариш соҳасида жиддий узгаришларни келтириб чиқарди. “Меҳнатни илмий ташкил этиш” назариясига кўра ходимларни бошқариш ва меҳнатини ташкил этишнинг энг универсал ва самарали усуллари мавжуд бўлиб, фан техника ютуқларини татбиқ этиш орқали меҳнат унумдорлигини ошириш мумкин деб ҳисобланган. Бундай шароитда меҳнат муносабатлари ва шартлари билан шуғулланадиган янги касб вакиллари – меҳнат нозирлари ва инспекторлари пайдо бўлди.

“Иш берувчи ва ишчи” муносабатларига институционал ёндашув таъсирида касаба уюшмалари таъсирининг кенгайиб борди, жамоа шартномалари тузиш амалиётини жорий этиш асосида эса турли меҳнат низолари ва можароларини ҳал қилувчи мутахассислар учун лавозимлар пайдо бўла бошлади. Кейинчалик ижтимоий суғурта тизимларининг яратилиши билан корхоналарда меҳнат конунчилигига риоя этиш ва улар устидан назорат қилиш

SAMARQAND IQTISODIYOT
VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 72489

билан шуғулланувчи кадрлар бўлимлари ва инспекторлари пайдо бўлди.

1950 йиллардан бошлаб фан-техниканинг жадал ривожланиши барча касбларга мансуб минглаб янги ходимларни ишга қабул қилиш ҳамда қайта ўқитиш заруратини келтириб чиқарди ва кадрлар бўлими мутахассислари функциясига меҳнат ресурслари билан шуғулланувчи ғоят муҳим иш – ходимларни излаб топиш, танлаш, ёллаш ва қайта ўқитиш вазифаси қўшилди.

Аниқ-равшан кўриш мумкинки, ўтган қисқа вақт давомида ходимларга нисбатан ишчи сифатида ёндашиш, унинг меҳнатини фақат иш ҳақи ва иш вақти билан ўлчаш ўз аҳамиятини йўқотиб борди. Умуман меҳнат унумдорлиги иш ҳақи, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этиш усулларидан ҳам кўпроқ уларни бошқарувчиларнинг ижро маҳоратига боғлиқ эканлиги аён бўлди.

Мамлакатимиз меҳнат бозорида инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассисларга бўлган талаб кундан-кунга ортиб бормокда. Ўзгарувчан бозор муҳитида ходимларнинг ишодий ёндашувини кучайтириш, ходим ва менежер ўртасидаги муносабатни ижобий йўлга қўйиш, турли зиддиятларга барҳам бериш ва ниҳоят ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш бугунги кун талабидир. Инсон ресурсларин бошқариш ташкилот бошқарувининг ижтимоий жабҳаси сифатида ходимларга “ресурс” сифатида эмас, балки капитал сифатида ёндашишни, ходимлар – корхонанинг ташкилий тузилмаси ва стратегиясини белгилаб берувчи асосий омил сифатида қаралишини кўзда тутади.

Кадрлар – бу ҳар қандай ташкилотнинг ҳаракатга келтирувчи асосий механизмидир. Шу боис ходимларни танлаш, ишга ёллаш ва шу каби масалалар билан бу соҳани яхши биладиган мутахассис шуғулланиши замон талаби. Ана шу ва бошқа масалаларни ижобий ҳал қилиш корхонада кадрлар бўйича менежерлар ёрдамида ҳал қилинади. корхонага юқори малакали кадрларни танланиш, муносиб номзодларни ёллаш ва жой-жойига қўйиш ҳамда мотивация қилиш билан боғлиқ муносабатлар бугунги кунда рекрутмент атамаси билан изоҳланмокда.

Яқин йилларда меҳнат бозорида касбий малакаси юқори бўлган, садоқатли ва ҳар қандай масъулиятли лавозимларга муносиб номзодларни излаб топиш ва ёллаш билан боғлиқ

қўшимча хизмат турларига талаб кучаяди ва айни пайтда корхонанинг ички ходимларининг маълумоти ва касбий малака ва кўникмалари даражасига доир талаблар ҳам ортиб боради. Бу ўз навбатида рекрутмент фанида ўқитиш кўзда тутилган масалаларнинг ғоятда аҳамиятли эканлигидан далолат беради.

Ушбу ўқув қўлланма меҳнат бозорида ғоят чекланган, талаб жуда катта бўлган малакали мутахассисларни жалб қилиш, айниқса малакали менежерларга бўлган юқори талабни қондириш, корхонанинг инсон капиталини шакллантириш билан боғлиқ жараёнларни амалга оширишнинг замонавий йўналиши ҳисобланган рекрутмент масалаларини ёритишга қаратилган.

Ўқув қўлланмада муносиб номзодларни қидириш, масъулиятли лавозимлар ва ноёб касб мутахассисларини излаб топиш, корхонада ходимларни қайта тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш, ўқитиш, персонал адаптацияси жараёнини ташкил қилиш, номзодларни танлашнинг замонавий технология ва воситалари, танлаш ва ёллаш фаолиятини баҳолаш масалалари ўз аксини топган.

Ўқув қўлланма олий ўқув юртларининг 5231700 – Кадрлар менежменти таълим йўналиши талабаларидан учун мўлжалланган бўлиб, магистрлар, ўқитувчилар, малака ошириш курслари тингловчилари, корхона ва ташкилотларнинг кадрлар бўлимлари мутахассислари ҳамда шу соҳа билан қизиқувчилар ҳам фойдаланишлари мумкин.

I БОБ. РЕКРУТМЕНТ ФАНИ: АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР ВА БОСҚИЧЛАРИ

Режа:

1.1. Рекрутмент тушунчаси ва мазмуни
1.2. Рекрутмент тушунчасига илмий ёндашувлар
1.3. Рекрутинг ва инсон ресурсларини бошқариш

1.1. РЕКРУТМЕНТ ТУШУНЧАСИ ВА МАЗМУНИ

Иқтисодиётнинг барча жабҳаларида ҳар бир раҳбар ёки иш берувчи юқори малакали кадрлар билан ишлашни маъқул кўради. Чунки малакали ходимлар корхона фаолиятининг энг долзарб вазифаларни тез ва сифатли хал қилишнинг кафолати ҳисобланади.

Бозор муносабатлари шароитда кадрларни танланиш, ёллаш ва жой-жойига қўйишда корхоналар кўплаб муаммоларга дуч келмоқда. Чунки меҳнат ресурсларининг кўплиги, турли касб ва малакага эга эканлиги ҳамда бизнес муҳитининг доимий ўзгариб туриши ходимнинг муҳим бўлган жиҳати – аввал нима килганини эмас, балки энди нима кила олиши мумкинлигини баҳолаш зарур. Бугунги кунда Президентимиз табри билан айтганда, “...лавозимларга самарали ишни таъминлайдиган, муносиб кадрларни танлаш бўйича олдимизда муҳим вазифа турибди”[1]. Шу маънода, кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш, бошқариш ва салоҳиятидан унумли фойдаланиш жараёнида жаҳоннинг турли компанияларида қўллаб келинаётган технологияларни тадқиқ этиб, улардан миллий иқтисодиётимизда фойдаланиш йўналишларини ўрганиш долзарб масала бўлиб қолмоқда.

Рекрутинг - бу номзодларни топиш, танлаш ва ёллаш жараёни бўлиб, ишга ёллашни ихтисослашган фирмалар ёки бандлик агентликлари ва компанияларнинг ички кадрлар бўлимлари орқали амалга оширилиши билан боғлиқ фаолиятдир. Рекрутинг (французча “recruit”– танлаш маъносини англатади) корхона раҳбарияти томонидан аниқ белгиланган мақсадларга эришишда бўш турган лавозимларга муносиб номзодларни жалб қилиш учун махсус ишлаб чиқилган ҳаракатлар тизими ҳисобланади.

[1] Ш.М.Мирзиёевнинг 2016 йил якунлари бўйича Олий Мажлисга Мурожаатномаси.

Ходимларни ёллаш бўйича хизматлар кўрсатишда рекрутинг хизмати қуйидагиларни амалга оширади:

– тўлиқ маълумот тўплаш.

– номзодларни қидириш ва танлаш;

– мижозларга номзодларни тақдим этиш ва суҳбатлар уюштириш;

– кафиллик ёрдами.

Бугунги кунда рекрутинг маълум хақ эвазига малакали кадрларни қидириш ва танлаш ва ёллаш жараёнига нисбатан фойдаланилмокда. Унинг бандлик агентликларидан фарқли жиҳати шундан иборатки, хусусий бандлик агентликлари иш қидираётган шахсдан хизмат ҳақи сифатида маълум тўлов ундирадиган бўлса, рекрутинг агентлиги буюртмачи компаниялар билан шартнома имзолайди ва шунга асосан улардан тегишли гонорар тўловлари олади. Рекрутмент фаолияти юборилган маълумотнома-анкета ва резюмелар орасидан талабга жавоб берадиган номзодларни саралаб олиш ва иш берувчига 3-5 кишилик қисқача рўйхат (short-list) шаклида тақдим қилиш ҳамда улар ўртасидаги ишбилармонлик учрашуви ёки интервьюни ташкил қилишдан иборат. Бугунги кунда рекрутинг хизматининг нархи талаб қилинаётган мутахассис йиллик иш хаки микдорининг 15 - 25 % ини ташкил этади.

Ишга қабул қилиш ёки ёллаш жараёни бир неча босқичлардан иборат. Биринчидан, лавозимга номзодларни қидириш. Иккинчидан, номзодларнинг анкета-маълумотномалари ва резюмелари текширилади, бунда уларнинг иш тажрибаси, маълумоти, шахсий хусусиятлари (ёши, жинси, севимли машғулотлари ва бошқалар) баҳоланади. Учинчидан, тегишли резюмелари бўлган номзодлар баъзан икки ёки ундан кўп босқичдан иборат бўлган суҳбатдан ўтишади. Мамлакатимизда суҳбатлар кўпинча бир босқичда ўтказилади, бу кўпинча транзакцион харажатларни тежаш билан боғлиқ. Ҳар қандай ҳолатда ҳам компаниянинг ички хизмати фақат бошқарув лавозимлари ёки махсус таснифлаш талаб қилинадиган бўш иш ўринлари учун кўп босқичли интервю билан шуғулланади.

Кейинги босқич - ёллаш жараёни. Улар саралаш босқичидан ўтган номзодлар билан меҳнат шартномасини тузадилар, иш шароитларини муҳокама қиладилар, қабул қилинган корпоратив

маданият ва меҳнат интизоми шартларини тушунтирадилар, ниҳоят номзод ушбу компанияда ишлашни хоҳлаяптими ёки йўқлигини аниқлашади.

Ишга ёллаш жараёнининг ҳар бир босқичи маълум вазияалардан иборат. Агар ташкилот асосан ёллаш билан шуғулланадиган бўлса, мутахассислар тор даражада ихтисослашган бўлишади. Масалан, тадқиқотчилар биринчи босқич билан шуғулланади, суҳбатда кадрлар бўйича менежер иштирок этади, меҳнат шартномаси эса ўрта поғона мнежерлари иштирокида тузилади. Кичик фирмаларда барча тадбирлар битта шахс ёки бўлим томонидан амалга оширилади, бу кўпинча вазифани самарали бажаришга тўсқинлик қилади.

Номзодларни излаб топиш учун, қоида тариқасида, бир нечта манбалардан фойдаланилади. Агарда тегишли келишув мавжуд бўлса, компания фойдаланиши мумкин бўлган бандлик агентликларининг ички маълумотлар базалари мавжуд. Бундан ташқари, аксарият тадқиқотчилар номзодларини қидиришда интернетдан фойдаланадилар. Шунингдек, компаниялар университетлар ва бошқа олий ва ўрта махсус таълим муассасалари билан ҳам ҳамкорлик қилишади. Ва ниҳоят, анъанавий усул – бу компаниянинг турли касбий тайёргарликка эга номзодларга бўлган эҳтиёжи тўғрисида интернет ва ОАВ реклама қилишдир. Масъулиятли лавозимларга катта иш тажрибасига эга, таниш-билишлар, шунингдек, хедхантерлие хизматларидан фойдаланилади.

Компаниянинг рекрутинг фаолияти унинг ҳар қандай жабҳасида ходимлар фаолияти билан боғлиқ, турли истеъдодларни ёллаш асосида компаниянинг иш фаолиятида ижобий ёки салбий томонга ўзгаришларнинг рўй беришини аниқлаб беради. Ишга ёллашдан кейин кўпгина ҳолларда ходимга барча зарур кўникмаларни ўргатиш талаб қилинсада, ишга қабул қилиш босқичи инсоннинг компанияда ўз қобилият ва истеъдодини намоён қилишга имкон беради.

1.2. РЕКРУТМЕНТ ТУШУНЧАСИГА ИЛМИЙ ЁНДАШУВЛАР

Ҳар қандай компания учта асосга таянади: капитал, технологиялар ва инсон ресурслари. Агар капитал ва технология бизнесни йўлга қўйишга ёрдам берадиган бўлса, инсон ресурслари капитал ва технологияларни ҳаракатга келтиради ва унинг кейинги ривожланишида ҳал қилувчи омилга айланади[2]. Мамлакатнинг инқирозли иқтисодиёти шароитида ҳам кадрларни тўғри танлаш муаммоси долзарб бўлиб қолаверади. Менежерлар меҳнат жамоасини шакллантиришда қўшимча масъулиятни ўз зиммаларига олишлари керак ва малакали мутахассисларга рақобат кураши кучайиб бораётган шароитда уларни танлаш билан боғлиқ муаммоларни самарали ҳал қилишга жиддий ва юқори касбий маҳорат билан ёндашишлари талаб қилинади. Сўнгги йилларда мамлакатимизда иш берувчилар томонидан ноёб истеъдодларни ва ҳар қандай муҳитда ҳам самарали ишлаб кета оладиган муносиб номзодларни танлаш бизнес учун самарали восита сифатида қаралмокда, бу уларнинг муваффақиятга эришиш имкониятини сезиларли даражада оширишга имкон беради. Технологик тараққиётнинг жадаллашуви ишга ёллашда маълумотларни излаш ва қайта ишлашнинг янги самарали усулларини жорий этишга ёрдам берди, бу иш берувчилар фаолияти сифатини сезиларли даражада яхшилайди ва бандлик агентликларининг узоқ муддатли муваффақиятини таъминлаш ҳамда потенциал кадрлар истеъмолчиларининг ишончини оширишга ёрдам беради.

Ишга ёллашнинг технологик хусусияти шундан иборатки, унинг асосини ахборотлар логистикаси ташкил қилади, унинг самарадорлиги эса бизнеснинг муваффақияти билан боғликдир. Ахборотлаштириш ва ахборот-коммуникация технологиялари соҳасидаги янгиликлар меҳнат бозорида ҳам ўз аксини топади. Масалан, Интернет тармоғининг кенгайиши билан меҳнат бозори рақамли сайтлар, шунингдек, мобил иловалар кўринишида смартфон ва планшетлардан иборат бўлган янги силжитиш воситаларига эга бўлмокдалар. Кадрларни излаш ва танлаш билан боғлиқ маълумотларни таҳлил қилиш жараёнини рақамли

[2] Becker, Gary S. Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964

технологиялар ва ижтимоий тармоқларсиз тасаввур қилиб бўлмайди. Рекрутинг хизматларини ривожлантиришни бошқаришнинг турли жабҳаларини қамраб олган амалий ишланмаларни татбиқ этишда илмий интеграция том маънода заруратга айланиб бормокда.

Рекрутментнинг мақсади рекрутинг хизматларини кўрсатиш жараёнини такомиллаштириш ва турли мулк шаклидаги бандлик агентликлари ва ишга ёллаш билан боғлиқ консалтинг хизматларини такомиллаштириш ва шакллантириш муаммоларини ҳал қилиш учун илмий ва услубий кўрсатмалар ҳамда амалий тавсияларни асослашдир. Бунинг учун қуйидаги асосий вазифаларни амалга ошириш кўзда тутилади:

– ёллаш учун меҳнат бозорида маркетинг тадқиқотларининг назарий асосларини ўрганиш;

– ишга қабул қилишнинг турлари, мақсадлари, вазифалари ва технологик босқичлари, тегишли тушунчаларни кўриб чиқиш;

– рекрутинг компанияларини ахборот билан таъминлашнинг йўллари, усуллари, функциялари ва хусусиятларини кўриб чиқиш, қиёсий таҳлил қилиш ва уларнинг самарадорлигини баҳолаш;

– рекрутинг фаолиятини мамлакитимизда янгидан ривожланиб бораётган иқтисодий фаолият турим сифатида кўриб чиқиш;

– муносиб кадрларни танлаш ва ёллашнинг илғор хориж усулларини ўрганиш ва таҳлил қилиш;

– ходимларни излаб топиш, танлаш ва ишга ёллашни тартибга солувчи меъёрий-ҳуқуқий хужжатлар базасини ўрганиш ва такомиллаштириш;

– рекрутинг компанияларини ахборот билан таъминлаш йўллари, усуллари, уларнинг хусусиятлари ва функцияларини ўрганиш ҳамда оптималлаштириш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш.

Мустақиллик йилларида Ўзбекистон меҳнат бозори сезиларли ўзгаришларга учради. Ишчи кучи сонининг ўсиши ва бозорнинг конъюнктурасига боғлиқ ҳолда малакали ишчи кучига бўлган талаб, ушбу ходимларни излаб топиш, ёллаш ва самарали бошқариш зарурати билан биргаликда, Ўзбекистон меҳнат бозорида малакали кадрларни танлаш ва бандлигини таъминлаш

хизматларини йўлга қўйиш учун янги бозор нишаларини яниқлашга ёрдам берди. Шундай қилиб, илғор ривожланган мамлакатлар тажрибалари асосида ёллаш тизимини жорий қилиш учун кенг имкониятлар пайдо бўлди. Тўпланган тажрибалар асосида миллий меҳнат бозорининг ўзига хос хусусиятларига мос келадиган услуб ва усуллар ишлаб чиқилди. Мамалкатимизда дастлабки бандлик агентликлари 1980 йилларнинг охирларида пайдо бўлган, аммо ушбу ҳолат хорижида бандлик агентликлари фаолиятини ўрганиш ва тўпланган тажрибалар асосийда мамлакатда ушбу фаолият турини жадал ривожланишига туртки берди. Бугунги кунда мамлакатимизда 200 га яқин расмий ва норасмий бандлик агентликлари ва марказлари мавжуд.

Рекрутинг бошқа атамалар сингари турли хил ёндашувлар орқали ифодаланади. 17-асрнинг бошларида ушбу атама французча "қайта тиклаш" маъносини англатган ҳолда ишчининг меҳнат қобилиятини "кучайтириш", маъноларида ишлатилган. Кейинчалик, у ҳарбий соҳада аскар ёллаш" маъносида ишлатилган.

Эдвин Филиппо рекрутингни "истиқболли ишчиларни топиш ва уларни ташкилотда ишлаш учун рағбатлантириш жараёни" деб таърифлайди[3].

Д.Йодернинг фикрича, рекрутинг "ишчи кучини самарали танлашни таъминлаш учун зарурий ишчи кучини жалб қилишнинг самарали чораларни қўллаш, кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш манбаларни аниқлаш жараёни" сифатида таърифлайди[4].

У.Уортер ва Кейт Девислар "рекрутинг – иш учун муносиб номзодларни топиш ва жалб қилиш жараёни сифатида таърифлайди. Уларнинг фикрича, ушбу фаолият натижаси, янги ходимлар, танланган номзодлар гуруҳининг шаклланишидир"[5].

Де Сензо ва Стивен Роббинс рекрутингни "аниқ ёки кутилаётган ташкилий бўш иш ўринлари ёки иш таклифини

---

[3] Flippo E.B. Personnel Management (Mcgraw Hill Series in Management) /E.B. Flippo. – 6th edition. – Colombia: Mcgraw-Hill College, 1984. – 607 p.

[4] Dale R. Yoder Personnel Management and Industrial Relations. – New Delhi:PHI, 1974. – 538 p

[5] Personnel Management and Human Resources (Management) Paperback – International Edition, January 1, 1982. 508 pages

қидираётганлар орасидан потенциал номзодларни топиш жараёни" деб таърифлайдилар[6].

Ю. Долженкованинг фикрига кўра, рекрутинг – бу иш берувчи (маълум тоифадаги ходимлар эҳтиёжига эга компания) ва иш топишни ёки иш жойиги ўзгартириш истагида бўлган мутахассис ўртасидаги воситачилик фаолиятидир[7].

Н. В. Клюева рекрутингни "ишга қабул қилиш мақсадида ходимларни излаш ва танлаш билан боғлиқ сервис фаолияти сифатида изоҳлайди. Хизмат сифатида рекрутинг меҳнат бозорида турли хўжалик юритувчи субектлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар яхлит тизими доирасида амалга оширилади. Бу муносабатлар тизими рекрутинг хизматларга буюртма берадиган компаниялар, кадрлар истеъмолчилари ва жисмоний шахслар (иш қидирувчилар)дан иборат"[8].

Рекрутинг тушунчасига замонавий ёндашувлар таҳлили шуни кўрсатадики, аксарият муаллифлар "бўш иш жойини даъвогарлар билан тўлдириш бўйича буюртма берган ташкилот манфаатлари мувофиқ ҳолда бандлик агентлиги ёки марказлари томонидан олиб бориладиган ташкилий тадбир мажмуи" сифатида тавсифлайдилар. Ушбу буюртманинг асосий параметрлари – ушбу ташкилот талабларига мувофиқ шакллантирилган номзодлар рўйхати ёки индивидуал номзод анкета-маълумотномасининг кейинчалик уни танлаш ёки ёллаш учун мижозга шакллантириш ва тақдим этиш ҳисобланади[9].

Шубҳасиз, бу ҳолда, ёллаш деганда биринчи навбатда тадбиркорлик фаолияти тушунилади. Ушбу ёндашув ходимларни бошқариш бўйича илмий тадқиқотлар олиб борган А.Я. Кибанов, А.Е. Гердюш, В.А. Баскина, М.С. Романов, В.А. Базжина, А.Н.

---

[6] Stephen P. Robbins, David DeCenzo. Human Resource Managemant. Prentice Hall, 1998

[7] Малинин С., Одегов Ю., Долженкова Ю. В. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум. Юрайт. 2015/ –390 с

[8] Клюева Н. В., Башкин М. В., Карпов А. В. Технологии управление развитием персонала. - М.: Проспект, 2016

[9] Рекрутинг. Найм персонала, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. Москва. М .: Examination 2009.– 320 стр

Куприянов ва бошқа назариётчилар ва амалиётчилар томонидан қўллаб-қувватланади[10].

А.Е. Гердюш, В.А. Баскина, М.С. Романовлар рекрутингни "бизнес, воситачилик, консалтинг ёки ахборот хизмати сифатида тавсифлайдилар". Масалан, А.Е. Гердюш ректурингни "ҳар иккала турдаги истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш билан эҳтиёжлар мувозанатига эришиш учун хизмат кўрсатувчи (рекрутинг ташкилоти) ва турли иқтисодий нафлиликка эга хизматларнинг (иш берувчи ва ходим) билан ўзаро муносабатлар жараёни" деб таърифлайди[11]. Ушбу хизмат, унинг фикрича, бошқа хизматларга хос бўлган сервиснинг манбадан ажратиб бўлмаслик, сифатнинг доимий эмаслиги, сақланмаслик ва сезилмаслик хусусиятларига эга.

Мазкур ёндашувда, фикримизча хизматнинг ижтимоий жиҳатини эътиборга олинмайди, масалан, аҳолининг турли тоифаларида бандликни ошириши, соф шаклидаги маҳсулот-хизмат эмаслиги ҳисобга олинмаган, чунки бу хизмат ишчининг иш бажариш қобилиятига асосланади.

Ўз навбатида, В.А. Базжина асосий эътиборни нафақат тижорат, балки ижтимоий натижаларга йўналтирилган меҳнат бозорида воситачилик фаолияти сифатидаги ижтимоий ёллашга қаратади. Муаллиф буни ушбу хизмат тури сезиларли ташқи таъсирларни келтириб чиқариши ва аралаш товарларга тегишли эканлиги билан асослайди. Шунинг учун, мазкур ҳолатда рекрутинг ушбу бу хизматларни тақдим қилиш учун рекрутинг чорлови янада тўғри бўлган маълум бир фаолият сифатида тушунилади[12].

А.Н. Куприяновнинг фикрича, рекрутинг, "кенг маънода, меҳнат бозори инфратузилмасининг бир қисми бўлиб, у иш берувчилар ва иш қидирувчилар ўртасида воситачилик вазифасини бажаради ва тор маънода иш берувчиларнинг ишчиларга бўлган

---

[10] Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. "Управление персоналом организации. Стратегия. Маркетинг. Интернационализация. Учебное пособие". издательство: Инфра-М. 2007. –362 стр

[11] Гердюш Андрей Эдуардович. Формирование и развитие системы рекрутинговых услуг в современной российской экономике : Дис канд. экон. наук : 08.00.05 : Санкт-Петербург, 2004 182 с.

[12] В.А.Базжина. Формирование механизмов координации деятельности субъектов рынка рекрутинговых услуг. Автореф.дис. канд. экон. наук : 08.00.05 : Санкт-Петербург, 2007 21 с.

эҳтиёжини қондириш учун ташқи манбалардан кадрлар танлаш жараёни” сифатида изоҳланади[13].

Бундай ёндашув замонавий маркетинг амалиётининг B2B (business to business) муносабатларини ўзида акс эттиради. Юқоридалардан келиб чиққан ҳолда рекрутингни иқтисодий фаолият турини сифатида олиб қараш мақсадга мувофиқдир. Чунки бунда компаниянинг бўш иш ўринларини буюртмачининг касбий малака талабларига мос келадиган мутахассислар билан тўлдириш учун шарт-шароитларни яратиш билан боғлиқ ижтимоий-иқтисодий муносабатларини ўз ичига олади. Ўз навбатида, рекрутинг – бу компаниянинг кадрларни бошқариш билан боғлиқ бизнес жараёни, унга номзодларни қидириш ва танлаш, кейинчалик уларни бошқа компаниянинг бўш иш ўринларига қайта ишга жойлаштириш учун ташкиллаштирилган чора- тадбирларини ҳам ўз ичига олади.

Хулоса қилиб айтганда рекрутинг “доимий ёки вақтинча ишлаш учун ходимларни танлаш орқали иш берувчиларнинг меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжларини юқори даражада қондиришбилан боғлиқ ижтимоий-иқтисодий муносабатлар тизими”дир.

Шундай қилиб, турли муаллифларнинг таърифларида келтирилган рекрутинг атамаси ўзбек тилидаги “кадрларни танлаш” тушунчасига мос келади деб ҳисоблашимиз мумкин.

Кўрсатилаётган хизматлар ҳажми ва ўзига хос хусусиятларига қараб, рекрутинг компаниялари оммавий ёллаш, вақтинча ходимларни жалб қилиш, чет элда кадрлар тайёрлаш, минтақавий танлов бўйича хизматларни тақдим этишлари мумкин.

Айрим рекрутинг компаниялари, шунингдек, ходимларни баҳолаш ва сертификатлаш, текшириш, меҳнат бозорини ўрганиш ва ўқитиш билан ҳам шуғулланадилар. Меҳнат бозорининг кенглигига қараб, ходимларни танлаш маҳаллий, минтақавий ёки бошқа давлатларнинг фуқаролари орасида бўлиши мумкин, шунингдек, буюртмаларни бажариш мураккаблиги (стандарт ва ностандарт), буюртмаларнинг частотаси, хизматларнинг қиймати ва тўлов шакли жиҳатидан фарқ қилиши мумкин. Ҳар қандай ҳолатда

[13] А.Н.Куприянов. Развитие рекрутинга на рынке труда в России. Автореф.дис. канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2011 26 с.

ҳам рекрутинг компаниялари доимий, соатлик ёки йиллик даромаднинг маълум фоизидан ҳақ оладилар.

Рекрутинг компанияларининг хизматларидан фойдаланиш энг мақбул бўлган ҳолатлар қуйидагича бўлиши мумкин:

– тармоқ ходимларини оммавий равишда ишга қабул қилиш. Ушбу жараён катта ҳажмдаги маълумотларни тўплаш ва қайта ишлашни, шунингдек, кўплаб телефон қўнғироқлари, суҳбатлар ва интервьюларни ўз ичига олади. Бундай ҳолатда рекрутинг хизматларидан фойдаланиш моддий, меҳнат ресурсларини сезиларли даражада тежашга олиб келади;

– бошқа давлатлар ва минтақаларда ишга ёллаш. Ўзларини қизиқтирган минтақадаги ваколатхоналарига эга бўлган тармоқ ёллаш компаниялари маҳаллий меҳнат бозори тўғрисида кўпроқ маълумотга эга бўлган ҳолда сифатли ўтказилиши мумкин. Бу номзодларни топиш билан боғлиқ хизмат сафари харажатларини тежаш имконин беради;

– компания учун янги бизнес йўналишлари бўйича ёллаш. Ушбу соҳада тажриба ва билимларнинг этишмаслиги номзодларни ва уларнинг касбий сифатини тўғри баҳолашга халақит бериши мумкин;

– вақт тиғизлиги ички ва ташқи кадрларни излаш ва танлаш ҳамда ёллашда кескин эҳтиёжни келтириб чиқаради;

– юқори поғона менежери лавозимларига номзодлар қидириш. Бундай ҳолда компанияда бўйсунувчилар учун бўлажак раҳбарни танлаш этикаси ва ички кадрлар бўлими тавсиясини асослаш бўйича муаммолардан ҳоли бўлади;

– ходимлар билан ишловчи бўлимнинг заифлиги ёки йўқлиги. Қидирув сифати, шубҳасиз, ушбу фаолият билан шуғулланувчи мутахассислар сони ва ва малакасига боғлиқ. Профессионал рекрутинг хизматларидан фойдаланиш бу каби муаммоларни самарали ҳал қилиши мумкин.

1.3. РЕКРУТИНГ ВА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ

Рекрутинг компаниялари танлаган номзодлар ишининг моҳиятини яхши билишлари керак. Бу маълум бир соҳада бандлик агентликларининг тез-тез ихтисослашуви билан изоҳланади.

Кадрлар бўйича мутахассиснинг иши бевосита боғлиқ бўлган медиация кўплаб оғзаки ниқоблар, номлар, тушунчалар орқали яшириниш хусусиятига эга. Очиқ ва самарали мулоқот жараёнида бирор нарсадан воз кечиш, бирор нарсани қабул қилиш, умуман ўзаро тушуниш лозим.

Албатта рекрутмент янги фаолият тури эмас. Бугунги кунда соҳага оид атамалар вақт ўтиши билан янгиси билан алмашинмоқда. Одатда "кадрлар бўлими бошлиғи" ўрнига "кадрлар бўйича менежер". "HR-директор" "рекрутер", шунингдек "HR-менежер" - бу инсон ресурсларини бошқариш бўйича мутахассис тушунчалари тобора кўпроқ қўлланилмоқда.

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида "ходимлар – бу корхоналар, давлат идоралари ва жамоат ташкилотларининг юқори малакали ходимларининг асосий (тўлиқ) таркиби" сифатида келтирилган. "Кадрлар бўлими бошлиғи" ёки кадрлар бўйича менежер сўзининг маъносини қандай тушунасиз? Эҳтимол, ўзини ўзи иш билан таъминлаш тажрибасига эга бўлган ҳар қандай катта ёшли одамнинг анъанавий нуқтаи назарига кўра, бу кадрлар бўлимининг масъулиятли ходими бўлиб, у ўзининг қатъий нигоҳ ва лавозим масъулияти, ваколати, ҳокимият кучи билан сизга: "нима иш билан бандсиз?" саволини бера оладиган шахсдир.

Айрим сабабларга кўра, кадрлар бўйича менежер, бўш лавозимга кимнидир тайинлашда – "рад этиш" функциясини афзал кўришади: "Сиз бизга мос эмассиз!". Мана шу қабилидаги жараён маъмурий-буйруқбозлик тизимининг яққол далили сифатида ҳануз сақланиб қолмоқда. Чунки бу тизимда корхона номзодлардан олинган маълумотлардан ёки ишга қабул қилинган ходимлардан, шунингдек касбига оид илғор технологиялардан унчалик манфаатдор бўлмаган.

Рекрутмент ходимларнинг талабига асосланиб ёллаш, яъни иш берувчи компанияга ходимларни танлаш учун мустақил тузилма томонидан пулли хизматларни тақдим этишдир. Ишга ёллаш ихтисослаштирилган рекрутинг компаниялари, бандликка кўмаклашиш марказлари ёки бандлик агентликлари томонидан амалга оширилади. Баъзида бу жараён консалтинг деб ҳам аталади. Ҳар қандай вазиятда ҳам ишга ёллашнинг вазифаси – муносиб

номзодларни излаб топиш, қизиктириш, компания мижоз таклиф қилатган буш лавозимларга жалб килишдан иборат булади.

Рекрутерлар узлари танлаган номзодлар ишининг моҳиятини яхши билишлари керак. Бу маълум бир соҳада бандлик агентликларининг тор ихтисослашуви билан ҳам изоҳланади. рекрутерлар узи танлаб оладиган фаолият соҳасини билиши ва узи ҳам ушбу соҳанинг вакили булиши янада муҳимроқ. Албатта рекрутер компания учун улкан имкониятларни ёритиб беролмади, фақат касбнинг узига хос хусусиятлари сизнинг истеъдодингизни тан олишларига имкон беради.

Одатда, рекрутинг узаро боғлиқ туртта асосий вазифани ҳал килишни уз ичига олади:

1. Номзодларни қидириш;
2. Баҳолаш ва танлаш;
3. Танланган номзодларда мотивацияни шакллантириш;
4. Мослаштириш яъни, янги ходимларни иш жараёнига киритиш. Нуфузли рекрутинг компаниялари ва бандлик агентликлари таклиф қилган ходим иш берувчининг иш жараёнига "мослаша олмайдиган" вазиятларни куриб чиқишга ва оқилона ҳал қилишда бир хил кафолат беради. Бироқ, купинча ёллаш билан боғлиқ ишлар, иш берувчига белгиланган талабларга энг мақбул булган номзодлар учун бир нечта вариантларни таклиф қилиш билан якунланади.

Номзодларни танлаб олишдан ташқари, рекрутмент буйича мутахассислар корхоналардаги куйидаги муаммолар билан ҳам шуғулланишлари мумкин:

– турли мутахассисларнинг иш ҳақи даражасини мониторинг қилиш;

– меҳнат муносабатларига оид турли меъёрий-хуқуқий хужжатлар, шартномалар, лавозим йуриқномаларини тайёрлаш;

– мутахассисларни сертификатлаш.

Айрим холларда рекрутинг "меҳнатга жалб қилиш" (шу жумладан оммавий) ёки мажбурий ундаш сифатида ҳам тушунилади. Бундай ёллаш меҳнат қобилиятларини таҳлил қилмасдан, ходим ва иш берувчининг эҳтиёжларининг мувофиклигини аниқламасдан ва ёлланган ишчиларни қушимча равишда янги ишлаб чикариш ёки иш ўринларига эмас, балки

SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 32489

келгусида малакали ишчи кучига ўз ўрнини бўшатиб берувчи оддий ишчиларни жалб қилишдан иборат англатади.

Аммо рекрутингнинг асосий мақсади ходим ёлланаётган вазифа қанчалик муҳим бўлишлигини, уни ҳал қиладиган номзодлар эса қанчалик фойдали бўлиши мумкинлигини кўрсатиб беришдан ҳам иборат бўлиши керак.

HR-менежмент фаолияти тобора оммалашиб бормоқда. Бу кадрлар билан боғлиқ барча муаммолар бўйича мутахассис ҳисобланади. У нафақат номзодларни излаб топиш, танлаш, ишга ёллаш билан шуғулланади, шунингдек анъанавий кадрлар бўлими сифатида ҳам ишлайди. HR-менежмент айнан:

– ходимларни ўқитиш, стандартларга мувофиқлик, илғор малака ошириш, мутахассисларнинг атроф-муҳитига таъсир кўрсатишни таъминлайдиган ходимларга ҳамроҳлик қилади;

– ходимларнинг ички миграцияси (хизмат ва касб мартабасининг ўсиши, қайта тайёрлаш)ни назорат қилади;

– самарасиз кадрларни янада самарали кадрлар билан алмаштиришга тайёрлайди;

– меҳнат жамоасини шакллантириш, бўш вақтни самарали ўтказиш;

– мотивация тизимини ривожлантиради.

Қисқача хулосалар

Рекрутинг - бу номзодларни топиш, танлаш ва ёллаш жараёни бўлиб, ишга ёллашни ихтисослашган фирмалар ёки бандлик агентликлари ва компанияларнинг ички кадрлар бўлимлари орқали амалга оширилиши билан боғлиқ фаолиятдир. Рекрутинг (французча “recruit”– танлаш маъносини англатади) корхона раҳбарияти томонидан аниқ белгиланган мақсадларга эришишда бўш турган лавозимларга муносиб номзодларни жалб қилиш учун махсус ишлаб чиқилган ҳаракатлар тизими ҳисобланади.

Рекрутментнинг мақсади рекрутинг хизматларини кўрсатиш жараёнини такомиллаштириш ва турли мулк шаклидаги бандлик агентликлари ва ишга ёллаш билан боғлиқ консалтинг хизматларини такомиллаштириш ва шакллантириш муаммоларини ҳал қилиш учун илмий ва услубий кўрсатмалар ҳамда амалий тавсияларни асослашдир.

Рекрутинг бошқа атамалар сингари турли хил ёндашувлар орқали ифодаланади. 17-асрнинг бошларида ушбу атама французча “қайта тиклаш” маъносини англатган ҳолда ишчининг меҳнат қобилиятини “кучайтириш”, маъноларида ишлатилган. Кейинчалик, у ҳарбий соҳада аскар ёллаш” маъносида ишлатилган.

Рекрутинг тушунчасига замонавий ёндашувлар таҳлили шуни кўрсатадики, аксарият муаллифлар “бўш иш жойини даъвогарлар билан тўлдириш бўйича буюртма берган ташкилот манфаатлари мувофиқ ҳолда бандлик агентлиги ёки марказлари томонидан олиб бориладиган ташкилий тадбир мажмуи” сифатида тавсифлайдилар.

Рекрутмент ходимларнинг талабига асосланиб ёллаш, яъни иш берувчи компанияга ходимларни танлаш учун мустақил тузилма томонидан пулли хизматларни тақдим этишдир.

Одатда, рекрутинг ўзаро боғлиқ тўртта асосий вазифани ҳал қилишни ўз ичига олади:

1. Номзодларни қидириш;
2. Баҳолаш ва танлаш;
3. Танланган номзодларда мотивацияни шакллантириш;
4. Мослаштириш яъни, янги ходимларни иш жараёнига киритиш.

Таянч сўз ва иборалар. Рекрутинг, рекрутмент, шорт-лист, номзод, инсон ресурслари, меҳнат жамоаси, иш берувчи, бандлик агентлиги, кадрларни излаш ва танлаш, HR-менежер, HR-директор, рекрутер.

Ўзини-ўзи назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ишга қабул қилиш ёки ёллаш жараёни неча босқичдан иборат?
2. Ходимларни ёллаш бўйича хизматлар кўрсатишда рекрутинг хизмати нималардан иборат.
3. “Ходимлар” атамаси нимани англатади?
4. Рекрутинг жараёни қандай вазифаларни ҳал қилади?
5. Ишга ёллашнинг технологик хусусияти асосини нима ташкил қилади?
6. Қандай ҳолатларда рекрутинг компанияларининг хизматларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ?

7. Рекрутинг тушунчаси бўйича қандай илмий ёндашувлар мавжуд?

8. Рекрутинг ва инсон ресурсларини бошқариш жараёни бир-биридан нима жиҳати билан фарқ қилади?

II БОБ. РЕКРУТМЕНТНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

Режа:

2.1. Классик рекрутмент ва хэдхантинг
2.2. Персонал лизинги ва персонал аутплейсменти
2.3. Рекрутмент фаолиятида аутсорсинг ва аутстаффинг

2.1. КЛАССИК РЕКРУТМЕНТ ВА ХЭДХАНТИНГ

Классик рекрутмент – бу маълум ваколат ва вазифаларга эга бўлган ўрта бўғин мутахассисларини қидириш учун классик (одатий) усуллар қўлланиладиган рекрутмент йўналиши (масалан, ҳисобчи, ҳуқуқшунос, сотув бўйича менежер, раҳбар ёрдамчиси ва ш.к.).

Классик рекрутментда қидирувнинг содда усуллари қўлланилади. Булар ОАВ эълон бериш, шахсий маълумот базаси, ишбилармонлик сайтлари, форумлар, ижтимоий тармоқлар. Бу ҳолатда рекрутер номзодларни тармокда фаол бўлган номзодлар орасидан қидиради.

Классик рекрутментни асосий босқичлари қуйидагилар:

1) буюртмачи компания билан музокаралар ўтказиш;

2) номзодларни қидириш (меҳнат бозорини ўрганиш, бўш иш ўринлари ҳақида эълонлар бериш);

3) номзодлар билан интервью ўтказиш;

4) номзодларни буюртмачига тақдим этиш;

5) ходим адаптацияси.

Анъанавий рекрутментда ишга қабул қилинаётган ходим иш ҳақининг 12- 15% миқдорида ҳақ тўлайди. Агар ўртача иш ҳақининг асосий қисмини фоизлар ва бонуслар ташкил этса, у ҳолда шартнома асосида тўловлар келишилади.

Классик рекрутментда ходимни бепул алмаштириш амалиёти мавжуд бўлиб, халқаро амалиётда кафолат муддати 3 ойни ташкил этади.

Хэдхантинг – фақат юқори малакали ва юқори ҳақ тўланадиган, бошқарувнинг юқори поғона лавозимларида ишлаш қобилиятига эга бўлган мутахассислар ҳамда ноёб фаолият турлари бўйича малакали мутахассисларини қидиришга йўналтирилган.

Хэдхантинг инглизча “ақллилар учун ов”, “ақлларни овлаш” маъносини англатади.

Бу қидирувнинг асосий хусусияти малакали кадрларга бўлган талабнинг таклифига нисбатан кўплигидадир. Бунда кадрларни фаол иш излаётган номзодлар ҳамда бошқа корхоналарда муваффақиятли ишлаётган ходимлар орасидан ҳам қидириш амалга оширилади.

Хэдхантингнинг асосий воситалари: очиқ ахборот манбалари, турли ташкилотлар тавсияномалари, шахсий маълумотлар базалари бўлиши мумкин. Шуни таъкидлаб ўтиш жоизки, ноёб касб эгалари ва мутахассислар одатда ўз анкета-маълумот (резюме)ларини очиқ ахборот манбаларда жойлаштирмайдилар.

Бу йўналишнинг меҳнат сарфи классик рекрутментга нисбатан сезиларли даражада кўп. Бунинг сабаби талаб қилинаётган мутахассислар ўзлари иш ахтармайди, шахсий маълумотларини эълон қилмайди, реклама эълонларга ҳам жиддий эътибор қаратишмайди. Натижада бундай номзодларни излаб топишга 2-6 ойгача, айрим ҳолларда бир йилгача вақт сарфланади.

Кадрларни бевосита қидириш натижасида ишга қабул қилинган ходимни кузатиб бориш ва кафолатли ишлаш муддати камида 6 ойни ташкил этади.

Хэдхантинг қуйидаги босқичлардан иборат:

1. *Дастлабки маслаҳатларни ўтказиш.* Бунда буюртмачи компания, шу жумладан унинг бозорда тутган ўрни, бўш иш ўрни муаммоси ва ваколатлари ҳамда жавобгарлик тўғрисида тўлиқ маълумотлар олиш.

2. *Бозорни ўрганиш ва қидириш чегарасини аниқлаш.* Бунда рақобатчи компаниялар ва соҳанинг илғор компаниялар аниқланади. Шундан сўнг меҳнат бозори конъюнктураси ҳақида маълумотлар тўпланади.

3. *Потенциал номзодларни аниқлаш.* Ушбу босқичда номзодлар тўғрисида маълумотлар тўплаш ва рўйхатини шакллантириш амалга оширилади

4. *Донор компаниялар рўйхатини келишиш.* Рекрутинг компанияси томонидан қидирув сценарийсини ишлаб чиқилади ва донор компаниялар рўйхати тузилади. Сўнгра ушбу компанияларга кириш учун маълумотнома- анкета ва ходим резюмеси тузилади.

5. *Номзодларни танлаш.* Кадрлар буюртмачисига номзодларни тақдим этиш, номзодлар билан интервьюўтказиш режалаштирилади. Интервью ижобий баҳоланганда саралаб олинган номзодларга тавсияномалар тўпланади ва буюртмачига тақдим этилади.

6. *Янги ходимнинг адаптацияси.* Танловдан ўтган номзоднинг меҳнат жамоаси ва компания билан таништириш, ҳуқуқ, бурч ва ваколат ҳамда мажбуриятлари белгилаб берилади

Одатда кадрлар буюртмачилари донор компанияларнинг 40-50% ини яхши танийди. Бу маълумотларни рейтинг журналларидан, ОАВ чоп этилган мақолаларни таҳлил қилиш, турли кўргазмалар, етакчи компаниялар ходимлари билан ўтказилган интервьюлар орқали билиб олиш мумкин бўлади.

Хэдхантинг билан боғлиқ харажатлар ёлланган мутахассис йиллик даромадининг 15-20 %ини ёки йиллик иш ҳақининг 30-35 % ини ташкил этади. Одатда ушбу хизмат ҳақи иккига бўлиб тўланади. Биринчи ярми қисман олдиндан тўлов шаклида, иккинчи қисми қўшимча ҳаражатлар тўлови шаклида тўланади.

Хэдхантинг самарадорликни ошириш, бизнесни ривожлантириш мақсадида рақобатчи компанияларда ишловчи катта муваффақиятларга эришган юқори малакали мутахассислар ва раҳбарларни ўз томонига оғдириш усулларини қўллашга қаратилган кадрларни қидириш йўналиши ҳисобланади. Хэдхантингда рекрутерлар рақобатчи компаниялар ёки аниқ режалаштирилган номзодлар билан ишлайдилар, бунда асосан рақобат разведкаси усулидан фойдаланилади.

Халқаро амалиётда хэдхантинг хизматлари учун ҳақ тўлаш ёлланган мутахассиснинг йиллик даромади ҳамда барча бонуслар ва мукофот пулларининг 20-25% миқдорини ташкил этади ва икки босқичда тўланади. Номзодлар билан ўтказилган суҳбатлар ва презентацияларнинг биринчи босқичидан сўнг келишилган нархнинг 40%и, қолган 60% и номзод ишга чиққандан сўнг 5 иш куни мобайнида тўлаб берилади. Ходимни бепул алмаштириш кафолат муддати 6 ойдан кам бўлмаслиги талаб этилади.

Шуни ҳам айтиб ўтиш жоизки, хэдхантинг асосида ходимларни “сотиб олиш” компанияга кимматга тушади. Чунки ходимларга ваъда қилинадиган иш ҳақи олдинги иш жойига

қараганда камида 30-40 % га кўпроқ тўланиши, касб ва хизмат мартабасининг юқори бўлиши, ваколатлар ва жавобгарлик даражаси ҳам келишилган бўлади.

Кучли рақобатли кураш шароитида компаниялар рақибнинг бизнесини сусайтириш ёки умуман инқирозга учратиш мақсадида агрессив хэдхантинг хизматидан фойдаланадилар. Бунда ходимлар орасида "яхшиларининг яхшилари", ҳатто бутун бир гуруҳи, бўлимлар, бўлинмалар ҳам оғдириб олиниши мумкин. Маълумотларга кўра АҚШ нинг 25 % компаниялари шундай "рейд"ларга учраган. Ўз вақтида Amazon.com. Wal-mart компаниясининг малакали мутахассислари ҳам шу йўл билан ўз томонига оғдириб олинган. Бундай мисоллар йирик компаниялар ичида жуда кўп учраб туради.

Худудлараро кадрларни қидириш. Худудлараро кадрларни қидириш бу буюртмачи компания учун зарур бўлган номзодларнинг зарурият бўлган ҳудудга кўчиб боришига ва ишга жойлашишига мўлжалланган рекрутмент йўналишидир. Ҳудудлар кесимида кадрларни қидириб топишда асосий алоқа воситаси сифатида интернетдан фойдаланилади. Дастлабки интервьюлар ҳам масофавий тарзда амалга оширилади. ҳудудлараро қидиришнинг асосий манбалари маҳаллий ва чет эл мутахассислари бўйича шахсий маълумот базалари, ишбилармонлик сайтлари, ахборот қидирув тизимлари, тармоқлар ва мутахассислик бўйича ижтимоий тармоқлардаги турли каналлар. Ҳудудлараро кадрлар қидирувининг жадал ривожланиб бораётганлигига қуйидагилар таъсир этмоқда:

1. Ижтимоий-иқтисодий ривожланишида бир-биридан кучли тафовут қилувчи ҳудудларнинг кўплиги, йири иш берувчи компанияларнинг ҳудудий концентрациялашув даражасининг юқорилиги;

2. Одамларнинг бир жойдан иккинчи жойга кўчишининг осонлашганлиги ҳамда нафлилиги (нафақат бошқарувчи ходимлар ва ноёб ходимлар, ҳатто оддий ходимларнинг ҳам кўчиши эҳтимоли катта бўлади).

3. Касб ва хизмат мартабасининг оширилиши, ходимнинг масъулиятли лавозимларга тайинланиши, малакавий ривожланиш,

ҳудудларда компенсация тўловлари ва имтиёзларнинг оширилиши ва шу кабилар.

Ушбу қидирувнинг классик рекрутментдан фарқли жиҳатлари кадр қидиришнинг мамлакат миқёсида олиб борилиши, саралаш жараёнининг масофавий ўтказилиши, саралашдан ўтган номзод билан буюртмачи учрашувининг ташкил этилиши кабилардир. Бунда томонлар ўртасида кўчиб ўтиш билан боғлиқ бўлган турли хатарлар ва омиллар ҳам кўриб чиқилади (оила аъзоларининг ҳам биргаликда кўчиши, уй-жой ижараси, боғча-мактабга болаларни жойлаштириш ва шу кабилар.)

2.2. ПЕРСОНАЛ ЛИЗИНГИ ВА АУТПЛЕЙСМЕНТИ

Рекрутментнинг рекрутинг агентлиги ўз номидан номзодлар билан меҳнат шартномаси тузиб, кейинчалик уларни буюртмачи компанияга ишга жўнатиши, агентлик иш берувчи, буюртмачи мижоз, иш қидираётган ёки ёлланаётган шахс ишловчи вазифасини бажарадиган меҳнат муносабатлари персонал лизинги деб аталади. Буюртмачи (иш берувчи) компания учун персонал лизингининг афзалликлари қуйидагилар:

– малакали мутахассисларни йўқотмасдан компаниянинг штат бирликлари сонини оптималлаштириш;

– ходимни компания штатлар рўйхатига расмийлаштирмасдан, рекрутмент компаниялари мутахассислари билан манфаатли лойиҳаларни амалга ошириш;

– иш ҳақи ва унга тенглаштирилган тўловларни камайтириш ҳисобига маҳсулот таннархини камайтиришга эришиш;

– иш ҳақи фондини камайтириш ҳисобига турли соликларнинг камайишига эришиш;

– персонал лизинг асосида малакали мутахассисини кейинчалик компанияга ишга қабул қилиш имкониятига эга бўлиш.

Ривожланган мамлакатларда рекрутинг агентликлари малакали мутахассисларни қидириш ва танлаш билан шуғулланиб қолмасдан, бозор талаблари асосида иқтидорли ёшлар ҳисобидан буюртма бериш, шахс лизинги потенциалини шакллантириб борадилар. Рекрутинг агентликлари ёш иқтидорли мутахассисларга инвестиция киритиш орқали келгусида юқори малакали

мутахассисларга эҳтиёжи бўлган компаниялар билан кадрлар ижараси шартномаларини тузадилар.

Персонал лизинги муддатига қараб қисқа муддатли ёки узоқ муддатли бўлиши мумкин. Ходимни 1 ойдан 3 ойгача ижарага олиш қисқа муддатли персонал лизинги дейилади (мавсумий ишлар ҳажмининг ошиши, кўргазма ва конференциялар ўтказишда ёки штатдаги ходимнинг меҳнатга лаёқатсизлиги сабабли ходимларнинг етишмаслиги, ресторан учун персонал ва бошқ.). Персонал лизинги учун тўловлар миқдорининг шаклланиши меҳнат шароитлари, персонал сони, иш сменаси ва давомийлиги, бажариладиган ишлар тури каби кўплаб омилларга боғлиқ.

Персонал лизингининг асосий йўналишлари аутсорсинг ва аутстаффинг ҳисобланади.

Аутстаффинг – персонални корхона штатидан ташқарига чикаришдир. Бундай ҳолатда рекрутинг ташкилоти ходим қидирмайди, аксинча буюртмачининг ходимини ўз штатига расмийлаштиради. Ҳақиқатда эса ушбу ходим ўша фирмада ишлайверади.

Персонал аутплейсменти буюртмачи-компаниянинг ишдан бўшатилган ходимларини маълум бир шартлар ва аниқ муддатлар асосида ишга жойлаштириш билан шуғулланувчи рекрутмент йўналишидир.

Бозор муносабатлари шароитида бизнес муҳити, компаниялардаги ташкилий ўзгаришлари ҳамда ишлаб чиқариш ҳажмининг беқарорлиги персонални қисқартиришнинг муқобил йўналиши сифатида аутплейсмент хизматига бўлган талабнинг ошиб боришига замин яратмоқда.

Персонал аутплейсментининг асосий зарурати қуйидагилар билан изоҳланади:

– компания ўзининг “яхши иш берувчи” сифатидаги обрўсини сақлаб қолишга ҳаракат қилиши;

– компания хавфсизлигини таъминлаш (“хафа бўлган” ходим махфий маълумотларни рақобатчиларга ошкор қилиши, антиреклама, тижорат сири, саноат жосуслиги ва б.);

– ходимларнинг корхонага нисбатан ижобий фикрини сақлаб қолиш;

– меҳнат жамоасининг самарадорлиги ва унумдорлигининг кескин пасайиб кетаётганлиги;

– молиявий ҳаражатларни қисқартириш зарурати (компенсация талаб қилиш, моддий ва маънавий зарар, судга бериш) туфайли меҳнат низоларининг келиб чиқишига тўсқинлик қилиш.

2.3. РЕКРУТМЕНТ ФАОЛИЯТИДА АУТСОРСИНГ ВА АУТСТАФФИНГ

Ҳозирги кунда тадбиркорлик ҳаракати ривожига бўлган эътибор ҳар қачонгиданда кучайди. Бинобарин, ишбилармонлик муҳитини сифат жиҳатидан яхшилаш, кичик бизнесни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш, соҳа вакилларига қўшимча имтиёзлар бериш, тадбиркорлар фаолиятига давлат органлари аралашувини кескин қисқартириш, ҳуқуқбузарликлар профилактикаси самарадорлигини ошириш давлат органларининг биринчи даражадаги вазифасига айланган.

Бизнес юритиш учун яратиб берилаётган бундай шарт-шароитлар, ўз навбатида, ишбилармонлардан фаолиятига бозор муносабатлари нуқтаи назаридан ёндашишни, замонавий усуллардан фойдаланишни талаб этмоқда. Хусусан, бошқарув тизимига маркетинг, логистика ҳамда менежмент ютуқларини қўллашни тақозо қилади. Логистик аутсорсинг бошқарув тизими улар орасида энг муҳими ҳисобланади.

Рекрутмент- аутсорсинг - бу ходимларни излаш ва ёллаш жараёнини ихтисослашган пудратчига қисман ёки тўлиқ ўтказишдир. Ишга ёллаш жараёнларини аутсорсинг қачон амалга оширилади? Ишга жалб қилишнинг аутсорсинг афзалликлари нималардан иборат.

Рекрутинг жараёнларида аутсорсинг қачон амалга оширилади?

– компаниянинг ташқи бозорга чиқиши, янги маҳсулот ишлаб чиқариш, лойиҳани амалга ошириш ёки бизнесни кенгайтириш;

– кўп сонли ишчиларни қатъий жадвал асосида ёллаш зарурати; кадрлар бўлимининг йўқлиги ёки ходимларни ёллаш учун ички ресурсларнинг етишмаслиги;

– ишга жалб қилиш ҳажмини вақтинча ошириш (мавсумийлик, янги лойиҳа);

– харажатларни камайтириш ва рекрутинг жараёнини оптималлаштириш истаги;

– кадрларни корхонанинг устувор вазифаларига йўналтириш, ёлланма ходимларни ишончли етказиб берувчига тўлиқ ёки қисман топшириш орқали ички ресурсларни бошқа вазифаларга жамлаш;

– кадрларни излаш ва танлаш учун корхонанинг ўз ресурслари ва тажрибаси етарли бўлмаганда;

– мутахассисларни танлаш учун вақтни тежаш;

– бюджетни харажатларини оптималлаштириш ва аниқ режалаштириш. “Аутсорсинг” ташқи манбадан ёллаш маъносини англатади. Яъни бирор корхона маълум бир функционал жараённи бошқа ташкилотларга “ошириш”ини назарда тутади. Содда қилиб айтганда, аутсорсинг ташқи ресурслар, жумладан, интеллектуал мулк, ишчи кучи, ишлаб чиқариш воситалари ҳамда техника-технологиялардан самарали фойдаланиш, деганидир. Масалан, бухгалтерия, персонални танлаш ва жойлаштириш, техник хизмат кўрсатиш каби корхонанинг асосий соҳасидан узоқ бўлган функцияларни шунга -ихтисослаштирилган компанияга бериш мумкин. Ташқи субъект орқали хизмат кўрсатиш муайян функцияларни бошқа компаниянинг мутахассисларига топширишни англатади. Қоидага кўра, бу асосий бўлмаган тармоқларга тегишлидир. Шартнома бўйича ташқи ходимлар умумий овқатланиш, транспорт хизматлари, реклама, тозалаш, маркетинг, қўриқлаш ва бошқа хизматларни тақдим этадилар. Аутсорсинг компанияси ходимларни ишга тушириш билан шуғулланади, яъни ходимларни бошқа фирма ва корхоналарга топшириш. Сўнгги пайтларда ушбу соҳа хизматларига бўлган талабнинг юқорилиги туфайли жадал ривожланмокда.

Ўзбекистонда аутсорсинг фаолияти 2000 йиллардан эътиборан пайдо бўлди. Қўриқлаш хизматлари, маркетинг агентликлари ва жамоатчилик билан алоқалар аутсорсингнинг дастлабки кўринишлари ҳисобланади. Мамлакатимиз ҳудудида ҳар қандай бизнес йўналишида аутсорсингни ривожлантиришда ишчи кучининг малакасизлиги ва норасмий бандликда ижтимоий ҳимоянинг пастлиги тўсқинлик қилади. Мустақилликнинг

дастлабки йилларида мамлакатимизда саноатни ривожлантиришга асосий тўртки ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайтирмасдан молиявий харажатларни тежашга қаратилган молиявий соғломлаштириш тадбирлардан иборат бўлди. Ҳозирги вақтда мамлакатимиз ҳудудида бизнес-жараёнларни мақбуллаштиришнинг ташқи манбалари оммалашмоқда. Мамлакатимиздаги кўплаб йирик корхоналар амалиётида аутсорсингнинг афзаллиги боис кенг қўлланилмоқда. Бу соҳада реклама агентликлари, веб-сайтларни яратиш ва реклама қилиш, бухгалтерия хизматлари, рекрутинг хизматлари оммалашиб улгурган. Аутсорсинг компаниялари билан узоқ муддатли шартномаларнинг афзаллиги ходимлар билан боғлиқ харажатларни тежаш ва молиявий ресурслар ҳажмини оширишдир.

Ташқи хизмат кўрсатиш мижозга соликларни тўлаш, вақтинчалик меҳнатга лаёқатсизлик, таътиллар, пенсия жамғармаларига бадаллар ва бошқаларни тўлаш учун компаниянинг харажатларини камайтиришга ёрдам беради. Қўшимча харажатларни камайтиришдан ташқари, мижоз ходимларнинг ишини ташкил қилиш ва ходимлар тайёрлаш вақтини тежайди. Аутсорсинг асосий афзаллиги шундаки, у қўшимча ишларга вақт ва пулни сарф қилмасдан, мижозга ўз асосий ишлаб чиқаришига етиборни жалб қилишга ёрдам беради.

Аутсорсинг - тақдим этадиган функцияларни ўрганиш орқали маълум бир вазифаларни бажаради.

— ёзма, оғзаки, синхрон таржималарни амалга ошириш;

— ахборот-дастурий таъминоти;

— реклама тадбирларини яратиш ва бошқариш;

— қўриқлаш ва хавфсизлик хизматлари;

— корхонанинг ҳуқуқий масалаларини тартибга солиш;

— лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;

— логистика ва етказиб беришни бошқариш; тозалаш; ишлаб чиқариш функцияларини бажариш ва ҳ.к.

Корхоналар аутсорсинг компанияларига бухгалтерия ҳисоби; кадрлар бошқаруви; солиқ ҳисоби; жиҳозларга техник хизмат кўрсатиш; офис ишини ташкил этиш; дастурий таъминот ва шу кабилар бўйича энг кўп мурожаат қилишади.

Аутсорсингнинг асосий турлари қуйидагилар:

Минимал аутсорсинг – фаолиятнинг ёрдамчи хизмат кўрсатувчи бўлинмаларида ишлаш.

“Самарали” аутсорсинг – фаолиятнинг интеллект турлари аутсорсинги (юридик, консальтинг, рекрутинг, информацион маркетинг, бухгалтерия ва б.)

Ишлаб чиқаришда аутсорсинг маҳсулотни ишлаб чиқариш нархини пасайтиришга, ишончлилик ва сифатни оширишга ёрдам беради. Баъзи мажбуриятларни топшириш сизни янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш, мавжудларини сотиш ва илгари суришга қаратишга имкон беради.

АТ аутсорсинг. Ушбу соҳа энг кўп талаб қилинадиган бўлиб, компютерлар, ускуналар, дастурий таъминот билан боғлиқ функцияларни ўз ичига олади. АТ-аутсорсинг-бу қандай хизматлар? Уларни жиҳозларга техник хизмат кўрсатиш, дастурий таъминотни ишлаб чиқиш билан боғлаш мумкин. Дунё бўйлаб ахборот технологияларининг оммабоплиги АТ-аутсорсингга бўлган талабни оширди.

Билим аутсорсинги. Ушбу тур АҚШда ривожланиб бормоқда. Хизмат чуқур ўрганиш ва жиддий таҳлилий ишлов беришни талаб қиладиган компаниянинг жараёнларини бошқаришни ўз ичига олади. Ташқи маълумотлар билан таъминлайдиган фирмалар билимлар базасини шакллантириш ва бошқаришни ўз зиммаларига оладилар. Келажакда маълумот муҳим бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ишлатилиши мумкин.

Аудит аутсорсинг. Ушбу саноат корхонанинг ўз бухгалтерия ҳисобини ташкил етиш харажатларини камайтиришга ёрдам беради. Соҳада турли функциялар пудратчиларга берилган. Бухгалтерия аутсорсинги - бу нима хизмат? Соҳанинг енг машҳур шаклларидан бири бухгалтерия ҳисоби ва ҳисобот мажбуриятларини аутсорсинг қилишдир. Харидорнинг корхонаси раҳбарияти натижа учун жавобгарлигини ҳисобга олиш муҳим (жавобгарлик субпудрат бўйича жавобгарлик билан бирга топширилмайди).

Ходимлар аутсорсинги. Кадрлар алмашинуви имконияти истисно қилинмаган йирик корхоналарда ушбу хизмат турига талаб катта. Ходимларни аутсорсинг - бу нимани англатади? Ушбу хизматлар ёллаш агентликлари томонидан таъминланади, бу эса

корхонага ходимларни бошқариш харажатлари ва вақтини сезиларли даражада камайтиришга ёрдам беради. Аутсорсинг компанияси мутахассислари ишчиларни ёллаш, иш ҳақи, бонуслар ва компенсациялар бўйича солиқ юкини ҳисоблашни ўз зиммаларига олишлари мумкин. Шуни таъкидлаш керакки, ёллаш агентлиги ёлланган ходимларнинг иш сифати учун жавобгар эмас.

Ташқи аутсорсинг компанияси. Баъзи бир бизнес вакиллари учун аутсорсинг компанияси нима деган савол ноаниқ бўлиб қолмоқда. Чет эллик мутахассис - бу вақтинча ҳамкорлик шартномаси асосида бошқа корхоналарга ходимлар етказиб берадиган юқори ихтисослашган ёки кенг хизмат турларига эга компания. Бундай пудратчиларнинг вазифалари ҳар хил мутахассисликдаги малакали ишчилар, тўлиқ иш куни ва заҳирадан иборат бўлган компания активларини яратишдир.

Ташқи аутсорсинг потенциал мижозларга бухгалтерия ҳисоби, юридик маслаҳат, реклама, суғурта фаолияти, солиқ ҳисоботларини тайёрлаш, офисда чоп этиш, веб-сайт яратиш каби хизматларни кўрсатиши мумкин.

Ташқи аутсорсинг шартномаси. Харидор ва аутсорсинг ўртасидаги барча муносабатлар тегишли келишув билан тартибга солинади. Битим предмети муайян малака талабларига жавоб берадиган ходимларни тақдим этишдир. Аутсорсинг шартномасининг шартлари келтирилган келишув предмети; жалб қилинган ишчилар сони, уларнинг малакаси; бажарилиши керак бўлган ишлар микдори; пудратчининг хизматлари нархи; хизматларни тўлаш тартиби; томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари; келишув муддати; хизматларни қабул қилиш тартибидан иборат бўлади.

Албатта, аутсорсинг хизматлари мамлакатимиз меҳнат бозорида нисбатан янги тармоқ бўлиб, секин-аста ривожланиб келаяпти. Айрим ҳолларда етарли тажриба йўқлиги боис кутилган иқтисодий самара бермаётганлиги ҳам сир эмас. Лекин бундан салбий хулоса чиқаришга -шошилмаслик зарур. Аутсорсингни бизнеснинг тор соҳалари ёки бевосита корхона фаолиятига кирмайдиган функциялари ижросига йўналтирилса, кутилган натижага эришилади.

“Аутстаффинг” Амалдаги қонун ҳужжатларига “аутстаффинг” тушунчаси киритилиши кутилмоқда. Бир корхонанинг штатдаги ходими бошқа бир корхона томонидан (штатга олмасдан) ишга ёлланишини назарда тутувчи бу амалиёт қонунийлаштирилиши назарда тутилмокда.

Юридик шахснинг асосий штатдаги ходими бошқа юридик шахс томонидан (штатга олмасдан) ишга ёлланиши (яъни ходимни ижарага бериш) **аутстаффинг** ҳисобланади. Аутстаффингнинг ёлланма меҳнатдан фарқи шундаки, аутстаффинг қўлланганда ходим бошқа иш берувчининг ихтиёрига фақат унинг ўз розилиги билан жўнатилади.

Аутстаффинг (ижарага олинган меҳнат каби) ходимнинг эмас, балки иш берувчининг манфаатини кўпроқ ҳимоя қилади, чунки бу усул ходимларни сақлаб туриш харажатларини иқтисод қилиш имконини яратади.

Аутстаффинг ходимларининг меҳнат шароитлари штатдаги ходимларникидан анча ёмон бўлиб, уларга пастроқ иш ҳақи тўланиши эҳтимоли ҳам йўқ эмас. Одатда қабул қилувчи ташкилотда ўрнатилган юқорироқ меҳнат стандартлари (масалан, устамалар, қўшимча тўловлар, рағбатлантириш тарзидаги тўловлар, компенсациялар ва ҳоказолар) аутсафферларга нисбатан татбиқ этилмайди.

Шу билан бирга, битта ходим-аутстаффер иккита (аутстаффернинг ҳақиқий иш берувчиси ва вақтинча ёлловчи) иш берувчи учун қўшимча қиймат (фойда) яратиб беради. Ходим ишга қабул қилинаётганда келгусида аутсаффинг бўлиши мумкинлиги тўғрисида аввалдан хабардор бўлиши ва шунга кўнган ҳолда меҳнат муносабатларига киришиши керак.

Касаба уюшмалари меҳнаткашларнинг манфаатларини ҳимоя қилишда аутстаффингга оид нормани Меҳнат кодексига киритиб, унда қуйидагиларни назарда тутишни лозим деб ҳисоблайдилар:

– келгусида аутсаффинг қилиниши мумкинлиги ҳақида қоида албатта ходим билан у ишга киришдан аввал келишилиши ва бу меҳнат шартномасида акс этиши;

– ходим аутстаффинг қилиниши мумкин бўлмаган ишлар турлари (тоифалари) узил-кесил акс эттирилиши;

– асосий иш берувчи билан аутстаффингга чақираётган иш берувчи ўртасида тузиладиган шартномага ходим учинчи тараф бўлиб қўшилиши шартлиги назарда тутилиши;

– аутстаффинг вақтида ходимга бажараётган иши бўйича, аммо асосий ишидагидан кам бўлмаган микдорда иш ҳақи тўланиши шартлиги;

– жамоа шартномасида назарда тутилган барча кафолат ва имтиёзлар тўла сақланиб қолиши, зарур бўлганда аутстаффингга чақирган иш берувчининг розилигидан қатъи назар асосий иш берувчи ходимга меҳнат таътилини (шу жумладан иш ҳақи сақланмаган таътил) бериши муқаррарлиги;

– бу вақтда, агар аутстаффингга чақирган иш берувчи ходимга интизомий жазо беришни асосий иш берувчидан сўрайдиган бўлса, фақатгина асосий иш берувчи ва ходимнинг холис вакилларидан иборат тузилган ишчи гуруҳи томонидан ўтказилган хизмат текшируви натижасига кўра хулоса қилиниши мумкинлиги ва шу каби бошқа, ходимни меҳнат ҳуқуқини кафолатловчи нормалар тўлиқ ўз аксини топиши керак.

Шунингдек, аутстаффингнинг давомийлиги, йил давомида такрорланиши ҳам чегараланиб, аутстаффинг вақтидаги ҳар қандай нохуш ҳолат учун асосий иш берувчи жавобгарлиги ҳам қонунан белгилаб қўйилса ходимларнинг ҳуқуқлари бузилишининг олди олинади.

Қисқача хулосалар

Классик рекрутмент – бу маълум ваколат ва вазифаларга эга бўлган ўрта бўғин мутахассисларини қидириш учун классик (одатий) усуллар қўлланиладиган рекрутмент йўналиши.

Хэдхантинг – фақат юқори малакали ва юқори ҳақ тўланадиган, бошқарувнинг юқори поғона лавозимларида ишлаш қобилиятига эга бўлган мутахассислар ҳамда ноёб фаолият турлари бўйича малакали мутахассисларини қидиришга йўналтирилган.

Персонал аутплейсменти буюртмачи-компаниянинг ишдан бўшатилган ходимларини маълум бир шартлар ва аниқ муддатлар асосида ишга жойлаштириш билан шуғулланувчи рекрутмент йўналишидир.

Рекрутмент- аутсорсинг - бу ходимларни излаш ва ёллаш жараёнини ихтисослашган пудратчига қисман ёки тўлиқ ўтказишдир.

Минимал аутсорсинг – фаолиятнинг ёрдамчи хизмат кўрсатувчи бўлинмаларида ишлаш.

Ишлаб чиқаришда аутсорсинг маҳсулотни ишлаб чиқариш нархини пасайтиришга, ишончлилик ва сифатни оширишга ёрдам беради.

АТ аутсорсинг – энг кўп талаб қилинадиган бўлиб, компютерлар, ускуналар, дастурий таъминот билан боғлиқ функцияларни ўз ичига олади.

Юридик шахснинг асосий штатдаги ходими бошқа юридик шахс томонидан (штатга олмасдан) ишга ёлланиши (яъни ходимни ижарага бериш) аутстаффинг ҳисобланади.

Таянч сўз ва иборалар. Классик рекрутмент, хэдхантинг, потенциал номзод, донор компаниялар, адаптация, персонал лизинги, персонал аутплейсменти, аутсорсинг, минимал аутсорсинг, “самарали” аутсорсинг, АТ аутсорсинг, билим аутсорсинги, аудит аутсорсинг, аутстаффинг.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ресторан бизнесида ёпиқ бозор деганда қандай бозор тушунилади?
2. Оммавий бозор қандай бозор?
3. Ресторан бизнесидаги обрўли бозор қандай бозор?
4. “Фьюжен” услуби қандай услуб?
5. Ресторан бизнесида “кастомизация” нимани англатади?
6. “Интернационалист”лар учун ресторанниng қандай хусусиятлари муҳим?
7. “Яппи”лар ресторанда нималарни қадрлашади?
8. Нонушта учун таом танлашда мижозлар дидига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
9. Тушлик бўйича қарор қабул қилишнинг қандай базисли сценарийлар мавжуд?
10. Ресторанда таом танлашга таъсир кўрсатувчи қандай асосий омиллар мавжуд?

III БОБ. ТАШКИЛОТНИНГ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТ

Режа:

3.1. Корхоналарда инсон ресурсларини режалаштириш
3.2. Малакали мутахассислар заҳирасини шакллантириш
3.3. Ходимларни танлашнинг ички стратегиялари

3.1. КОРХОНАЛАРДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

Муайян вазифа учун энг яхши мутахассисни танлаш учун энг аввало номзодларга эмас, балки ишнинг хусусияти ва ҳолатига эътибор қаратилади. Биринчидан, менежерлар инсон ресурсларини режалаштириш жараёнида иштирок этиши лозим. Инсон ресурсларини режалаштириш – ташкилотнинг қўйилган мақсадларига эришиши учун мавжуд инсон ресурсларининг имкониятларини ва уларга бўлган келгуси талабни таҳлил қилиш жараёнидир. Корхонанинг ташкилий стратегиясида ходимлар қандай билим, малака ва кўникмаларга эга бўлишлигини аниқлаб олиш, ҳақиқатда ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари қандай даражада, компания ва унинг ходимлари вақт давомида қандай ривожланишиниинсон ресурсларини режалаштириш ходимларнинг нафақат бугунги кунги, балки узоқ истиқболдаги талабларига йўналтирилганлигини белгилаб олиши керак. Иккинчидан, аксарият компанияларда кадрлар бўйича менежерлар бугунги кунда бўш иш ўринларини тўлдириш билан банд бўлиб, келгуси эҳтиёжлар учун кадрларни прогнозлашга ҳам эътибор қаратишлари лозим. Масалан, корхонани кенгайтирмоқчи ёки янгисини қурмоқчи бўлсангиз, лойиҳангиз амалга ошгунга қадар ёки амалга ошгандан сўнг кадрларга зарур бўладиган билим, малака ва кўникмаларнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида ўйлаб кўришингиз керак. Аксинча, бошқа меҳнат бозоридан кадрларни излаш, мавжуд кадрларни қайта ўқитиш ёки бошқа иш берувчилардан бўшаган собиқ ходимларни ишга ёллаш зарур. Ушбу стратегияларнинг ҳар бири ўзига хос камчилик ва афзалликларга эга бўлиб, синчковлик билан ўрганиб чиқилиши талаб этилади. Шунингдек, бу стратегияларнинг ҳар бири маълум

вақт мобайнида янги ходимларни қидириш, вақти келганда ёллаш имконини беради.

Инсон ресурсларини режалаштириш корхонада қанча ортиқча ходимлар мавжудлиги, кадрларнинг бугунги кундаги қайси зарурий билим, кўникма ва малакалари ноўрин ва кераксиз эканлигини, корхона янги малакаси юқорироқ бўлган қайндай ходимларни ишга ёллаши зарурлигини кўрсатади. Янги билим, малака ва кўникмаларга мавжуд ходимларни ўқитиш ёки мотивация қилиш, ҳуқуқ ва имкониятларини кенгайтириш орқали ҳам эришиш мумкин, бироқ, одатда энг маъқул йўл янги ходимларни ишга қабул қилиш орқали кадрларнинг зарурий билим, малака ва кўникмаларини ошириш ҳисобланади.

Кадрларни режалаштирш давомида янги ходим излашдан олдин айнан қайси иш ўринларини тўлдириш лозимлигини аниқлашга вақт ажратиши лозим бўлади. Масалани диққат билан ва астойдил таҳлил қилиш иш жойларининг аниқ хусусиятини, ҳар бир лавозим учун талаб қилинадиган малака талаблари ҳақида аниқ маълумотга эга бўлиш мумкин. Таҳлиллар асосида эса компаниянинг хўжалик ишларида ёрдам берадиган жисмонан бақувват, аквапарк ёки гавжум жойларда хавфсизликни таъминлашга ёрдам берувчи малакали қутқарувчилар ёки ҳамкорлар билан хорижий тилда эркин суҳбатлашадиган ходим кераклигини аниқ билиб олиш мумкин.

Корхоналар ходимларнинг билим, малака ва кўникмаларини аниқлаш, иш тоифалари ёки асосий ишга қўйиладиган бундай талабларни белгилаш учун маълум микдорда маблағ ҳам сарфлашади, номзодларнинг мазкур талабга жавоб бера олишларини аниқлаш мақсадида уларнинг эгаллаган билим, малака ва кўникмаларини таҳлил қиладилар. Пухта ишланган баҳолаш тизими ўтказилган синовларнинг аниқлилиги ва ишончлилигини кафолатлайди, ходимларни зарур лавозимларга тайинлашда самарали ва ҳуқуқий асосланган восита бўлиб ҳисобланади. Бундан ташқари пухта ишлаб чиқилган баҳолаш кўрсаткичлари ходимларни эгаллаган билим, малака ва кўникмалари, қобилиятлари билан узвий боғлиқ ҳолда рағбатлантиришга қаратилган тизим яратишда ҳам катта имконият бўлади. Бир вақтнинг ўзида зарурий билим, малака ва кўникмалар бўйича

ёндашиш асосан саноат корхоналари учун хос бўлиб, хизматлар соҳасида мижозлар талабининг ҳис этиб бўлмаслиги, сақланмаслиги (ўзгарувчанлиги) боис, бирмунча мураккаб ҳисобланади. Ишлаб чиқариш жараёнидаги куч, баландлик, қўл меҳнатини ўлчаш ва баҳолаш хизматлар соҳасидаги дўстона муносабат, танқидни қабул қила олиш, ёрдам беришга тайёр туриш каби юқори даражадаги хизмат кўрсатишда муҳим бўлган кўрсаткичларни ўлчаш ва баҳолашга нисбатан бирмунча осон. Шу боисдан ҳам корхоналар ходимларнинг билим, малака ва кўникмаларини аниқлашда муносабатлар билан боғлиқ омилларни ҳисобга олган ҳолда маълум четланишларга ҳам зарурат сезади. Умуман олганда кадрларни танлашда ходимларнинг шахсий фазилатларига асосий эътибор қаратилиб, “муносабат ўрнатиш учун ёллаш, маҳорат учун тайёрлаш” мазмунидаги кадрлар тамойилидан фойдаланишади. Корхона мижозлари нуқтаи назаридан ушбу иборани “мижозларни улар ҳақида қайғурмагунингизга қадар сизнинг нечоғлик билимингиз борлиги қизиқтирмайди” қабилидаги ибора орқали тез-тез эшитишингиз мумкин.

3.1-жадвал

Европа корхоналарида менежерларининг зарурий билим, малака ва кўникмаларига қўйиладиган талаблар

• тез ўзгарувчан муҳитда ишлай олиш.
• юқори мослашувчанлик; стресс ва босим остида ишлай олиш, мураккаб шароитларда мулоҳаза юрита олиш, муносабатларни ва корхона имижини ижобий томонга ўзгартира олиши
• мураккаб статистик маълумотларни таҳлил қила олиш ва хулоса чиқариш қобилиятига эга бўлиши керак
• ички ва ташқи мижозлар билан ишлашда юқори даражада сабр-тоқат талаб қиладиган вазиятлардан самарали бартараф эта олиш, одоб, дипломатик тактика, жаҳлни тута билиш, аниқ маълумотларни тўплаш ва низоларни ҳал қила олиш қобилиятига эга бўлиши керак
• хизматлар соҳасига йўналтирилган ўрта-махсус маълумот даражасига эга бўлиши керак
• ўз соҳаси бўйича камида 2 йиллик иш тажрибасига эга бўлиши керак
• бронлаштиришнинг ахборотлашган тизимларида ишлай олиши керак
• тезкор ишлаш ёки сотувлар бўйича иш тажрибасига эга бўлиши керак.
• махфий ахборотлар билан тўғри ишлай олиши ва эҳтиёткор бўлиши керак
• француз ва инглиз тилларида эркин сўзлаша олиши ва ҳар қандай ахборотни етарли даражада ҳал қила олиши керак. Голланд тилини билиши ижобий. Немис ёки испан тилини билиши ютуқ ҳисобланади.
• чиройли қиёфали ва бежирим кийинган, санитария-гигиена меъёрларига амал қилган бўлиши керак
• кенг қадам ташлай олиши ва узоқ муддат тик турган ҳолда ишлай олиши керак
• иш вақти талабдан келиб чиқиб ўзгаришига тайёр бўлиши керак
• етакчилик қобилиятига эга бўлиши керак

“Ҳақиқатдан ҳам ишни бажариш учун зарур малакага эга номзодларни ёллашда нималар кераклигини эсдан чиқармаслик ёки ходимни иш жойида ўқитиш мумкин, бироқ ходимнинг муносабати, унинг юқори даражали хизмат кўрсатиши ёки ишни зарур даражада бажара олмаслиги – эътиборга олиниши муҳим бўлган омиллардан ҳисобланади.

Энг моҳир ижрочилар ўрганиш. Мижозларнинг ҳар бири кўрсатилаётган хизматдан турлича натижа кутганлиги, хизмат кўрсатишнинг ҳис этиб бўлмаслиги сабабли энг моҳир ва тажрибали хизмат кўрсатувчини аниқлашда корхоналар энг моҳир

хизмат кўрсатувчиларни танлаш ва уларнинг шахсий фазилатларини, ўз-ўзини ривожлантириш, қобилияти ва шахсий темпераментларини аниқлашга қаратилган стратегиядан фойдаланишади. Шундан кейин айнан шу йўналишга мос келувчи номзодларни топишади. Муайян лавозимларга талаб этиладиган ходимларнинг билим, малака ва кўникмаларини аниқлаш учун ушбу ёндашув ҳозирда муваффақиятли фаолият олиб бораётган ходимларга нисбатан қўлланилади. Моҳиятан, бу ёндашув тажрибали ходимларга нисбатан бенчмаркинг қўллашдир. Ғоя шундан иборатки, зарурий билим, малака ва кўникмалар, қобилият ва шахсий фазилатларга эга ходимларни ишга ёллайдиган бўлсангиз, танланаётган номзод бундай хислатларга эга бўлмаган аналогига нисбатан юқори кўрсаткичларга эга бўлиш керак. Агарда ходимни топишни хоҳласак, имкони борича ҳозирда самарали фаолият кўрсатаётган ходимга мос келадиганини топиш зарур. Бу сизга кучли малакага эга ходимлар эришган ютукдан кўпроқ натижага эришиш имконини беради.

Лавозимлар малакасини ошириб бориш. Аксарият ҳолларда корхоналар узоқ йиллик иш тажрибасига асосланган истеъдодлар йўналишини аниқлаш стратегиясини ишлаб чиққан. Моҳиятан бу энг моҳир ходимлар малакасига асосланган ҳолда шу йўналишдаги ва лавозимдаги ходимларнинг малакасини узлуксиз ошириб боришдир. Бу иш намунаси янги номзодларни синовдан ўтказиш учун қўлланилади. Масалан, паркларда билет сотувчи лавозимлари учун кўироқ пул тўплай оладиган, тезкор ва аниқлик билан ишловчиларни ёллашади. Таҳлиллар шуни кўрсатадики, энг моҳир билет сотувчиларда қўшимча истеъдод ва қобилият мавжуд экан. Ҳақиқатда олиб қараганда билет сотувчилар тематик парк ва унинг мижози ўртасидаги биринчи алоқа ўрнатиш нуқтаси ҳисобланади. Такрорий ташриф буюрувчилар билетларнинг турли хиллигидан хабар топишмаган бўлишади. Мижозларнинг нима қилишларини яхши билган ҳолда сотувчи уларга энг маъқул келадиган тематик парк билетини тақдим қилади. Ҳар бир ходим истеъдодли бўлиши учун эшита олиш, шахслараро мулоқотни самарали олиб бора олиши ва зарурий маблағни тез ҳамда пухталик билан ишлаб топа олиш кабиларни талаб этади. Малакали сотувчилар ҳақиқатдан ҳам бўш вақтларини самарали режалаштира олади. Шундан сўнг

қобилиятли билет сотувчилар профили аниқлангач, ушбу жараёнга танловни ва бажарилган ишни рағбатлантиришни режалаштириш мумкин бўлади.

Корхона бўлимларида бундай ёндашувдан фойдаланишни кенгайтириш мумкин. Агарда муайян бўлим таҳлили амалдаги таркиб аъзолари таққосланаётган истеъдод даражасини қониқтирмаса, келгусида ёлланадиган ходим албатта уларда этишмаётган айрим ҳислатларга эга бўлади.

Хорижнинг етакчи корхоналарда ходимларнинг зарурий ҳисобланган устувор қобилиятлари мажмуи ишлаб чиқилади. Шунга мос келувчи билим, малака ва кўникмаларни аниқлаш асосида келгусида етакчиларни танлашда самарага эришадилар. Ходимларнинг билим, малака ва кўникмалари, қоидага кўра, олдинги ходимнинг хусусиятларини ўрганиш асосида шакллантирилган. Бу кўникмалар аниқлангач, расмийлаштирилади ва шундай тарзда белгиланадики, уларнинг намойиш қилинишини ҳеч ким билмайди. Ички танлов, хизмат мартабасини ошириш ва ходимлар ротациясида фойдаланиш учун юқори малакали менежерларни келгуси вазифаларни бажаришларида ва ривожланишида дастурамал бўлиб ҳизмат қиладиган билим, малака ва кўникмалар базасини шакллантириш ҳам мумкин.

Билим, малака ва кўникмаларга асосланган ёндашувда вазифаларни муайян тоифа бўйича лойиҳалаштириш мушкул. Айниқса, бир лавозим ёки бир вазифани бир нечта ходим бажарган тақдирда бу жараён қимматга тушиши мумкин. Корхона менежерлари билан бир вақтда кўплаб ёрдамчи бошқарув ходимлари ҳам мавжуд бўлиб, улар келгусида зарур бўладиган ходимлар кўникмаларини ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бундан ташқари зарур кўникмаларнинг ўзгариши, танлов кўрсаткичлари ва шартларининг ўзгаришига ҳам олиб келади.

3.2-жадвал

Меҳнат жамоасида етакчилик учун зарур бўлган билим, малака ва кўникмалар модели

Ўз-ўзини бошқариш	одоб-ахлоқ ва ҳалоллик, вақтдан унумли фойдаланиш (тайм-менежмент), моҳирлик ва мослашувчанлик, ўз-ўзини ривожлантириб бориш
Стратегик мавқе	мижозлар эҳтиёжини тушуниш, сифатга интилиш, манфаатларни уйғунлаштира олиш, жамоа ҳақида қайғуриш
Ижро этиш	режалаштириш, кўрсатма бера олиш, бизнес ва ходимлар реинжиниринги
Танқидий фикрлаш	стратегик йўналганлик, мустақил қарор қабул қила олиш, иш таҳлили, таваккалчилик ва инновация
Коммуникация	таъсирчан нутқ, киришимлилик, очиқ мулоқот қила олиш, эшита олиш
Шахслараро муносабатлар	ижтимоий тармоқни шакллантира олиши, низоларни бошқариш, хилма-хилликни таъминлай олиш
Етакчилик	хабардорлик, жамоада ишлаш, мотивация, чидамлилик, мақсадга йўналтира олиш ва фаолиятга ундаш, ўзгаришларни бошқариш, етакчилик, ҳар томонлама билимдонлик
Тармоққа билимлар оид	бизнес ва тармоқ экспертизаси

Муайян вазифалар бўйича компетенцияларни ишлаб чиқиш узоқ истиқболда ходимларни бир лавозимдан иккинчисига ўтказишда зарур бўлиши мумкин. Шу боисдан ҳам корхоналарда иш турлари бўйича бундай кўрсаткичларнинг фарқ қилмаслигини таъминлаш мақсадида умумий компетентлик бўйича қўшимча чора-тадбирлар ишлаб чиқишган. Бундан ташқари, мазкур компетенциялар келиб чиқишига кўра корхонанинг энг моҳир амалиётчиларига йўналтирилган. Агарда корхона ходимларни ўқитиш, истеъдод ва қобилиятларни аниқлаш, ходимларни ротация қилиш ва хизмат мартабасини оширишни кўзда тутадиган бўлса, келгусида бу компетенциялардан фойдаланишда ва меъёрларни ўрнатишда самарага эришмаслиги мумкин. Бунинг учун кўникмаларга ходимларни танлашнинг маълум бир воситаси сифатида қараш мақсадга мувофикдир.

Номзоднинг бошқа хусусиятлари. Бир вақтнинг ўзида айрим билим, малака ва кўникмалар муайян вазифани бажариши учун талаб қилиниши ва аниқланиши мумкин, бизга маълум бўлган хусусиятлар ҳам мавжудки, улар корхона, ходимлар ва мижозлар учун ҳақиқатдан ҳам биринчи навбатда зарур бўлади. Улардан бири ходимларнинг серғайратлилиги ва иштиёқининг баландлиги ҳисобланади. Юқори самара билан ишлаш учун ходимлар ҳаётга завқ ҳамда хурсандчилик кайфияти билан қараши лозим. Бундай ходимлар кўп муносабатларда ўзларининг ижобий кайфиятини намоён қиладилар, аммо энг муҳими мижозлар учун ўзига хос таассурот (“шоу”) яратишдир. Корхоналарда ходимлар билан ишлаш бўлимлари ўз вақтининг асосий қисмини ўзига хос “шоу” ярата оладиган кишиларни ёллаш ва ўқитишга сарфлашлари лозим.

Танлаб олинадиган, ёлланадиган ва ўқитилган ходимлар нафақат функционал вазифаларни бажарадилар, балки корхона мижозлари учун махсус “шоу”ларни ҳам ташкил қилади ва корхона тўғрисида муҳим йўналишлар бўйича илиқ тасаввурлар пайдо қилишга ҳаракат қиладилар. Улар корхона тўғрисидаги энг дастлабки тасаввурларни шакллантирадилар ва мижозларнинг такрор ташриф буюриш ёки такрорий харид қилишларини рағбатлантиради. Бундай “шоу”ларни амалга ошириш ўз ишини бажаргандан кўра кўпроқ масъулият талаб этади. Бундай ходимларни ёллаш рақобат устунлигини намоён қилади, чунки, ҳеч бир рақиб мижозлар учун ўзига хос мукаммал иш тажрибасига эга, серғайрат ва иштиёқи баланд ходимларнинг қобилиятларини ҳеч қачон ўзлаштира олмайдилар. Корхоналар бундай иш тажрибасига эга ходимларни мунтазам равишда рағбатлантиришлари, уларнинг мижозлар билан ижодий кайфиятда ишлашлари ва индивидуал фазилатларини намойиш қилишларини юқори баҳолашлари ҳамда уларга ишонч билдиришлари лозим. Кутилмаган имкониятдан фойдаланиб ўз ижодий имкониятларини намойиш қилиш ва қобилиятларининг бетакрорлигини кўрсата олиш улар учун меҳнат фаолиятининг қизиқарли бир қисми холос.

Хизмат кўрсатувчи ходим ўз мижозларига ҳақиқий хотиржамлик ҳиссини намойиш қилиши лозим. Улар ҳатто ўзи бундай кайфиятда бўлмаса ҳам кўтаринки рухда, хурсанд, завқ-шавққа тўлган ва хизмат кўрсатишга чин дилдан тайёрлигини

намойиш қилиши лозим. Бу улардан оғир жисмоний меҳнат каби кўп ҳиссий меҳнат талаб қилади. Мижозлар билан бевосита ишлайдиган ходимларни ишга ёллашда уларнинг нафақат ўз функционал вазифасини бажара олишлиги, балки ижобий ҳиссий муносабатда бўла оладиган ва меҳнат қила олишига ҳам эътибор қаратиш лозим. Ходимнинг ҳақиқий ҳиссиётлари корхона ҳиссиётларига тўғри келмайдиган вазият бўладиган бўлса, улар ўз ички ҳиссиётларини яшириш орқали чеҳрасини ўзгартириши ёки ўз ички кечинмаларини рўёбга чиқариши лозим.

Моҳир ижрочи, ўз касбининг устаси бўлишидан қатъий назар ҳамма ҳам самимийликни намоён қила олмайди. Корхоналарнинг барча ходимлари ўз иш фаолиятида юқори даражада хизмат кўрсатишлари учун ходимларнинг ҳақиқий самимиятни намойиш қилишни талаб қилишини бошидан ўтказган. Айрим вазиятларда мижозларнинг норозилигини кун бўйи эшитиш ва унга тоқат қилишга аксарият ходимлар бардош бера олмайди. Бу кун, ҳафта, ой, йиллар давом этиши мумкин ва охир-оқибат ходимнинг “портлаши” ёки “аланга олиши” билан тугайди. Кўпинча ходимлар мунтазам равишда бир хил ишни бажариши ва шундай йўл тутиш лозимлигидан “портлайди” ёки “алангаланади”. Оддий мисол сифатида ресторандаги официантга эътибор беринг. Унинг шундай “сохта табассум” ва “қувончли” саломлашишни қачонгача давом эттира олади? Юзаки актёрлик қобилиятини намойиш қиладиган ходимлар табиатан актёр бўлган ходимларга нисбатан кўпроқ салбий руҳий оқибатларни бошидан кечирадилар. Айрим вазиятларда ходимлар ўзини-ўзи бошқара олмаслик ҳолатига ўтиб қолишади ва ҳаяжонли меҳнат билан иш жойида исталганча шуғуллана олмайдилар. Улар мижозларни самимийлик билан кўнглини кўтаришда ҳиссий ёндашиш зарурлигини унутишган. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, хизмат кўрсатишга бўлган эҳтирос маълум даражада хизмат кўрсатишнинг ижобий натижаси билан ҳам боғлиқ.

Ниҳоят, хизмат кўрсатувчи ходимлар мижозлар билан бевосита алоқада бўладилар, шунингдек, улар доимо хушмуома, эътиборли ва бошқаларга ёрдам бериш учун имкон қадар тайёр туришлари шарт. Масалан, рецепшн корхонага келган мижоз билан қандай муносабатда бўлишни билиши лозим. Бундай қобилият ва

кўникмаларга эга бўлиш учун ходимлар энг аввало ҳиссий меҳнат қилишга мослашишлари, мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш ва бундан ҳар доим роҳатлана олиши керак.

3.2. МАЛАКАЛИ МУТАХАССИСЛАР ЗАҲИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

Янги ходимни ёллашга эҳтиёжи пайдо бўлиши билан уларни танлаб олиш учун малакали номзодлар базасини шакллантириш керак. Уларни қаердан жалб қилиш мумкин? Энг оддий танлов ички манбами? Ташқи манбадан жалб қилинган кадрлари қандай афзалликларга эга?

Корхонанинг ички ёки ташқи манбага мурожаат қилиши ходимларнинг касбий даражасига боғлиқ. Агарда бу даража бошланғичдан паст бўлса, асосан ташқи манбага мурожаат қилинади. Аксинча, юқори бўлса корхона ички ёки ташқи манбадан танлаш бўйича қарор қабул қилиши зарур бўлади.

Ички номзодларни ёллаш. Аксарият корхоналар ички манбадан ёллашни маъқул кўришади. Ҳақиқатдан ҳам ички манбадан ёллаш инсон ресурсларини бошқаришнинг самарали амалиёти ҳисобланади. Ички номзодларни ёллаш қатор қулайликларга эга. Аммо бу масаланинг аниқ ечими бўлмасдан, қарор қабул қилишда унинг афзаллик ва камчилик жиҳатларини кўриб чиқиш лозим. Ички манбадан ёллашнинг энг асосий афзаллиги ушбу ходимлар тўғрисида кўпроқ маълумотга эга бўлганлигимиздир. Ички номзодлар аниқ кўрсаткич ёки рақамларни ўзида намоён қилади. Яъни унинг меҳнат унумдорлиги кузатиш ва баҳолаш учун сизда ҳар кун имконият мавжуд, шунингдек, уларнинг кучли ва заиф жиҳатлари ҳам сизга маълум. Айрим ташқи номзодлар яхши интервью бериши мумкин, айримлари ёмон, менежерлар эса ёллашда адашишлари мумкин. Бундан ташқари, ходимнинг содиқлигини кўрсатиши ва масъулиятлилиги уни танлашга сабаб бўлиш эҳтимоли йўқ эмас. Шу боисдан кўпчилик корхоналар номзодларни ички манбадан танлашади. Чунки хизматлар соҳасида мижозлар билан ўзаро муносабатлар шу даражада муҳимки, бу ўз ишида садоқат ва сезиларли ҳисса қўшган собиқ ходимларга алоҳида эътибор

қаратишни, мижозларга хизмат кўрсатишда содиқлигини намоён қилган, корхонанинг корпоратив маданиятини яхши биладиган ва ҳурмат қиладиган ходимларни танлашда улкан маъно борлигини англатади.

Ички кадрлар заҳираси. Ходимларни ички манбадан ёллашнинг иккинчи сабаби - ички адолат тамойилидир. Кўпчилик корхоналар жамиятнинг турли қатламларидан турли тайёргарлик ва маълумот даражасига эга кишиларни танлашади. Аксарият ходимлар, айрим техник соҳаларни эътиборга олмаганда ноёб иш тажрибаси ва касбий қобилиятларини дастлаб айнан шу босқичларда бошлайдилар. Уларнинг барчаси ўз қобилият ва касбий малакаларини намойиш қилишлари, юқори сифатли хизмат кўрсатиш ва шу орқали юқори мартабага эришишлари учун тенг имконият ва шарт-шароитларга эга. Аксарият корхоналарнинг қуйи лавозимларда яқиндагина олий ўқув юрти ёки коллежни тамомлаган, ўз касбини ўзгартирган ёши катта ходимни, ўрта-махсус маълумотига эга кишиларни кўришимиз мумкин. Улар ёнма-ён туриб ишлашади ва ўз афзалликларини кўрсатиш ва кўтарилиш учун ҳаракат қилишади. Агарда вакант бўлиб турган юқорироқ лавозимга четдан бирорта номзод келиб жойлашгудек бўлса, бу ходимлар ўзларини ноқулай сезишади.

Улар корхонанинг муваффақияти учун ўз ҳиссасини қўшган, энди бу ҳиссаси рағбатлантирилиши ва меҳнати ўз мевасини беришини кутмоқда. Аксарият корхоналар ходимларни ички силжитишнинг мазкур ёндашувини маъқуллайди. Бизнингча, корхона бизнеси ва карьера яратиш учун билим ҳамда тажрибани бошиданоқ тўплаб бориш керак. Тажрибани ошириб бориш, хизматлар кўрсатишни бошидан бошлаш ходимнинг кейинчалик бошқа ишга ва юқорироқ мавқэга эришганида қарор қабул қилиш учун муҳим. Ички силжитиш сиёсати мазкур ёндашувни ходимлар ўртасида оммалаштиришга ёрдам беради. Вазиятни барқарор сақлаб туриши боис бу ёндашув меҳнат ресурсларининг ворислилигини ҳам таъминлайди.

Тажриба. Бошқарув соҳасида кўпчилик ўз иш фаолиятини бошидан бошлашига тўғри келади. Улар ходимларининг ўз ишини ипидан игнасигача билишларини хоҳлайдилар. Ёллашнинг бу стратегияси ҳамкорлик дастурлари ёки стажировкалар орқали иш

тажрибаси билан таниш бўлган олий таълим муассасалари битирувчилари учун унчалик рақобатбардош ва жозибадор эмас. Бир вақтнинг ўзида аксарият битирувчилар бошланғич даражада ишлаш орқали ўзларини кўрсатишни, айримлари эса бошиданоқ корхоналар таклиф қилаётган кам маош билан ишлашни хоҳлашмайди. Бу корхона учун янада муаммоларнинг ортишига олиб келади, чунки кўпчилик битирувчилар бугунги кунда олий таълимни шахсий молиявий инқироз ёки банкрот ҳолатида тугаллайди. Талабалар келгусида яхши лавозимларда ишлашга умид қилсаларда, бошиданоқ кам маош олиб ишлаш имкониятига эга эмаслар. Шунинг учун ҳам корхоналар ўз истеъдодларини ривожлантириш билан бир вақтда содиқ, келгусида турли мукофот ва тақдирлашлардан воз кечиши мумкин бўлган коллеж талабаларини ҳам ёллашга эътибор қаратади. Меҳнат бозоридаги мураккаб вазият, ишга киришда талаб қилинадиган бошланғич маълумот зарурлиги меҳнат бозори учун муаммоларга сабаб бўлади. Бошқарув соҳаси билан қизиқаётган ёки унга ёлланган коллеж битирувчилари иқтисодиётнинг бошқа тармоқларида ҳам ишга ёлланиш имкониятига эгадирлар. Хорижий MBA ва миллий магистр даражасидаги битирувчиларни излаб топиш янада мураккаб. Бу эркин рақобатга асосланган ва ортиқча ишчи кучига эга меҳнат бозори учун аҳамиятсиз бўлсада, ишсизлик даражаси юқори бўлган шароитларда ҳам малакали ходимларга бўлган зарурат сақланиб қолади. Ички манбадан ёллаш тизими хизмат кўрсатувчи персоналнинг содиқлигини сақлаб қолган ҳолда бошланғич даражадаги иш ҳақи даражасини қўллашга имкон беради. Айрим етакчи корхоналарда ходимлар салоҳиятини ошириш ва уни яратишга қаратилган ўқув дастурларини амалга ошириш имконияти ҳам мавжуд. Шунга қарамасдан коллежларда яхши тайёрликка эга бўлган номзодлар тайёрланмайди, улар ўз ички имкониятлари орқали рақобатбардош ишчи кучини шакллантира олмайдилар. Кам иш ҳақи тўлаш асосида ушбу дастурларни амалга ошириш корхонанинг ички ривожланиши учун аҳамиятга эга эканлигига бугунги кунда шубҳа билан қарашлар мавжуд, бироқ коллеж битирувчилари тармоқ талаб қилаётган улкан молиявий йўқотишларга тайёр эмаслар.

Ички манбалардан ёллаш амалиёти шуни кўрсатадики, агарда иш бошқарув ёки раҳбарлик даражасида бўладиган бўлса, “ҳеч нарсани бажариб кўрмаган мутахассисни бошқариш қийин бўлади”– деган тасаввур пайдо бўлади. Аслини олганда ҳаётдаги реал воқеа-ҳодисаларни бир корхонадан иккинчисига мос келадиган тажрибаларда синашни ички ходимгина эмас, четдан жалб қилинганлар ҳам билиши мумкин. Энг асосий кўникма самарали иш тажрибасини намоён қилишдан иборат бўлиб, агарда сиз иш тажрибасига эга бўлмасангиз, ўзингизга нисбатан босим сезасиз, муаммосини аниқ билган бўлсангиз ва уни жойида ҳал қилиш ҳам ишнинг моҳиятини тушунишга асосланади. Корхонанинг ноёб ва мукаммаллигини, шунингдек, ташкилий маданиятининг ўзига хослиги, ходимларнинг ички ротацияси сизнинг ходимлар учун сарфлайдиган инвестицияларингизни тежаб қолади, ўзига хос билимлар сиз учун ишлайди. Бозор муносабатлари шароитида сиз мижозларга мисли кўрилмаган хизмат кўрсатиш билан боғлиқ вазиятларга дуч келасиз ва менежер сифатида мижозларга йўналтирилган маданиятини қўллаб-қувватлаган бўласиз. Бунинг учун ўз тажрибангиздан келиб чиққан ҳолда ходимларингизга айтиб беришингиз лозим бўлган реал ҳаётий воқеаларга эга бўлишингиз лозим. Бу ходимларнинг юқори даражада хизмат кўрсатишни таъминлайди.

Маданиятдан хабардор бўлиш. Ички ходимларни ротация қилишни маъқул кўрадиган корхоналарда ташкилий маданиятни шакллантириш билан боғлиқ асосий ишлар амалга ошириб бўлинган. Корхона ходимлари унинг қадриятлари ва эътиқодини яхши ўзлаштиришган ва шундай маданий муҳитда ўзларини қулай ҳис этишади. Ротация қилинаётган ходимларнинг корпоратив маданияти уларнинг сиёсий тузилма, корпоратив мақсадлар, ташкилотда амалга оширилган ҳақиқий вазифалар тўғрисида яхши хабардор бўлганликлари, ташкилот уларга ишонч билдиришганлиги ва буни рағбатлантириб турганлиги учун бирмунча юқори бўлади.

Харажатнинг пастлиги. Ходимларни ички манбалардан танлаш харажатларни камайтиришда қатор афзалликларга эга. Бунда номзодлар учун иш ўринлари рекламаси, интервью олиш учун ташриф буюриш каби харажатлар тежалади. Бундан ташқари

номзодлар бўш иш жойлари очилган заҳотиёқ хабардор бўлиши ва янги лавозимга тезда ўтиб олиши мумкин. Шунингдек, харажатларнинг тежалиши кам сонли номзодларни кўриб чиқиш билан ҳам амалга ошади. Яхши тайёргарлик кўрган ходимларни ички ротация қилиш учун ички танловни амалга ошириши мумкин. Тайёргарлик етарли даражада бўлмаган тақдирда корхона малакали ходимларни танлашга мажбур бўлади. Ички ёллашнинг яна бир афзаллиги, кадрлар қўнимсизлигининг пасайишидир. Кадрлар қўнимсизлиги кўпроқ янги ходимлар ўртасида учрайди. Ички ёллаш жараёнида бу эҳтимолнинг пасайиши боис келгусида ходим излаш билан боғлиқ ҳаракатлар яқин келажакда камаяди. Рекрутинг кўп маблағ талаб қилувчи ва қўнимсизликни оширувчи жараён ҳисобланади. Малакали ходимларнинг ротация қилиш уларнинг касб мартабасини ошишини, хизматларни юқори даражада кўрсатилишини таъминлайди. Бу эса ходимларнинг компанияга содиқлигини, уларнинг мукофотланиши ва хизмат мартабасининг оширилишини таъминлайди. Муваффақиятли корхоналар бошланғич даражадаги кишиларни ёллайдилар ва унинг салоҳияти ва самарадорлигига боғлиқ ҳолда масъулиятли лавозимларга кўтаради.

3.3. ХОДИМЛАРНИ ТАНЛАШНИНГ ИЧКИ СТРАТЕГИЯЛАРИ

Ички номзодлар базасини шакллантириш бўш иш ўринларини эълон қилиш ёки кадрлар ҳисобини кўздан кечириш йўли билан амалга оширилиши мумкин. Кўпчилик корхоналар бўш иш ўринлари тўғрисида интернетда, корхона сайти ёки интранетида, эълонлар доскаси, ахборот бюллетени ва бошқа ОАВ орқали хабар беради. Айрим ҳолларда ходимлар мазкур ахборотлардан хабардор қилинади ва бу билан уларнинг ички номзод сифатида ариза бериши учун даставвал имкониятга эга бўлади. Айрим корхоналар салоҳиятли номзодларни аниқлаш учун махсус ёзувларда қайд этишади. Масалан, ходимларнинг малакаси, иш фаолиятини баҳолашнинг охирги натижалари, таржимаи ҳоли, қизиқишлари, кўникмалари ва тилларни билиш каби фазилатларини кузатиб бориш учун компьютер дастуридан фойдаланиш мумкин.

Номзодларнинг маълумотномасига бир зумда кириш, уларнинг барча хусусиятларини, қайси номзод маъқул келишини, масалан бош менежер лавозимига ким муносиблигини аниқлаш мумкин. Бу технология кўп сонли номзодлар базаси билан ишловчи шахслар учун қулайликлар яратади. Бу шунингдек, ходимларнинг ўз афзаллик жиҳатларини ва қўйиладиган талаб, шарт-шароитларга мослашувини кўрсатиш орқали шахсий карьерасини яратиб боришга имкон беради. Ходимлар масъулиятли лавозимларга кўтарилиш учун нима қилиш кераклигини кўриб туришади.

Корхоналарда ички ротация ва ходимлар промо-акцияси тадбирларини ўтказишда фаолликни янада оширади. Ходимларнинг шахсий карьерасини муҳим лавозимлар ва муҳим позицияларда узоқ муддат давомида режалаштириб бориш ва ворислилик тамойилига амал қилиш зарур. Вазият пайдо бўлди дегунча, мазкур ишларни бажариш учун керакли номзодлар таклиф этилади. Хатто оддий ходимлар ҳам янги вазифаларни бажариш учун шай туришади. Режаларнинг ворислилигини таъминлаш махсус тайёргарликдан ўтган номзодларни аниқлаш, уларни мураккаброқ иш ўринларига қўйиш ва масъулиятли лавозимларда қарор қабул қилишга тайёрлашга имкон беради.

Қисқача хулосалар

Инсон ресурсларини режалаштириш – ташкилотнинг қўйилган мақсадларига эришиши учун мавжуд инсон ресурсларининг имкониятларини ва уларга бўлган келгуси талабни таҳлил қилиш жараёнидир.

Инсон ресурсларини режалаштириш корхонада қанча ортиқча ходимлар мавжудлиги, кадрларнинг бугунги кундаги қайси зарурий билим, кўникма ва малакалари ноўрин ва кераксиз эканлигини, корхона янги малакаси юқорироқ бўлган қайндай ходимларни ишга ёллаши зарурлигини кўрсатади.

Янги ходимни ёллашга эҳтиёжи пайдо бўлиши билан уларни танлаб олиш учун малакали номзодлар базасини шакллантириш керак. Корхонанинг ички ёки ташқи манбага мурожаат қилиши ходимларнинг касбий даражасига боғлиқ.

Ички номзодлар базасини шакллантириш бўш иш ўринларини эълон қилиш ёки кадрлар ҳисобини кўздан кечириш йўли билан

амалга оширилиши мумкин. Кўпчилик корхоналар бўш иш ўринлари тўғрисида интернетда, корхона сайти ёки интранетида, эълонлар доскаси, ахборот бюллетени ва бошқа ОАВ орқали хабар беради.

Таянч сўз ва иборалар. Инсон ресурсларини режалаштириш, энг моҳир ижрочилар, бўш иш ўрини, бенчмаркинг, номзод хусусиятлари, моҳир ижрочи, номзодларнинг ички манбаси, номзодларнинг ташқи манбаси, ички кадрлар заҳираси.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Инсон ресурсларини режалаштириш деганда нимани тушунасиз?
2. Корхоналарда инсон ресурсларини режалаштиришнинг асосий хусусиятлари нималардан иборат?
3. Европа корхоналарида менежерларининг зарурий билим, малака ва кўникмаларига қандай талаблар қўйилади?
4. Малакали мутахассислар заҳираси қай тартибда шакллантирилади?
5. Ички номзодларни ёллаш қандай амалга оширилади?
6. Ички кадрлар заҳираси деганда нимани тушунасиз?
7. Ички манбадан жалб қилинган кадрлар қандай афзалликларга эга?
8. Ходимларни танлашнинг ички стратегиялари ўзига хос жиҳатлари нималардан иборат?

IV БОБ. ИШГА ЁЛЛАШ МАРКЕТИНГИ. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

Режа:

4.1. Ташқи номзодларни танлаш
4.2. Ташқи номзодларни излаш стратегиялари
4.3. “Идеал номзод портрети”ни яратиш

4.1. ТАШҚИ НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШ

Барча иш ўринлари ва лавозимлар ички манбадан тўлдирилиши мақсадга мувофиқ эмас. Масалан, бошланғич даражага эга номзодларни танлашнинг ягона чораси бу ташқи манбадир. Шунингдек, барча корхоналар ҳам ички манбадан ёллашни маъқул кўришмайди. Ички танлов муайян даражада чекланган, ички кадрлар захираси ҳар доим умумий ишчи кучи захирасидан кам ҳисобланади. Айрим ҳолларда корхонанинг кадрларни ёллаш билан боғлиқ ташқи манбаларга мурожаат қилиши қатор афзалликларга эга.

Янги ғоялар ва янги имкониятлар. Кадрларни ротация қилиш билан боғлиқ ички манбадан ёллашнинг асосий муаммоларидан бири шуки, бунда ходимларнинг мижозлар билан ишлаш тажрибаси чекланиб боради. Агарда корхона фақатгина бошланғич даражадаги ишлар учун ходимларни ёллайдиган бўлса, у ҳолда кадрларнинг тажрибаси ушбу ташкилотга боғлиқ ҳолда шаклланади. Ходим ўз фаолиятини ва бизнеснинг муваффақиятини ўз корхонасида самарали амалга ошириши мумкин, бироқ унда бошқа корхоналарда бу жараён қандай кечиши, шу жумладан муаммоларнинг мақбул ечимини топиш тўғрисида ҳеч қандай тасаввур ва таассуротга эга бўлмайди. Айрим корхоналар кадрларни ўқитиш ва малакасини ошириш билан боғлиқ сарф-харажатларни камайтириш ва рақобатбардошликни таъминлашнинг асосий чораларидан бири сифатида муайян бир корхона ходимларини ёллашга эътибор қаратишади. Мазкур стратегия корхона учун шундай малака ва тажрибага эга номзодни ёллашга нисбатан анча қимматга тушиши, шунингдек, айрим турдаги ихтисосликлар ва раҳбар лавозимларига ёлланиш ҳам четдан жалб қилинган ходимларга фойдадан кўра харажат кам бўлади.

Ички номзодлар билан боғлиқ муаммолар. Аксарият корхоналарда ходимларни ротация қилиш чизиқли амалга оширилиб, яхши ишчи-ходимлар бошқарув лавозимларига кўтарилишади. Бироқ, уларнинг барчаси ҳам яхши менежер бўла олмайдилар ёки улар менежер лавозимларида ишлашни хоҳламайдилар. Масалан, яхши мутахассисни бўлим бошлиғи лавозимига ўтказиш билан корхона малакали ходимдан айрилиши ва лидерлик қобилияти умуман бўлмаган менежерга эга бўлиши мумкин ёки бухгалтер ёрдамчисини менежерликка ёллаш қийин бўлиши мумкин, чунки у ўз лавозимида ҳам менежерларга нисбатан кўпроқ пул топишади. Агарда корхона юқори раҳбарлик лавозимларига ходимларни ёллашни тизимли равишда йўлга қўймаган ва масъулиятни белгилаб олмаган бўлса, ротация улар учун фойдадан кўра зарар келтиради. Худди шунингдек, қобилиятли ходим ички захирада мавжуд бўлмаса, ходимларни ички манбалардан ёллаш ва ротация қилиш янги раҳбар ва етакчиларнинг шаклланишига имкон бермайди.

Зарурий билим ва кўникмалар. Ички манбадан ёллаш келгусида юқори лавозимларга кўтарилишни истаган ишчи ходимларни банд қилиб туриш воситаси бўлган бир пайтда, улар орасида муайян билим ва кўникмаларга эга бўлмаган номзодлар мавжуд бўлмаса ташқи манбадан ёллаш ижобий ҳолат бўлиб ҳисобланади. Кўпчилик хизматлар соҳаси етакчилар энг қуйи даражадан раҳбар лавозимларига кўтарилганликларини айтиб беришади. Кўп жиҳатдан корхона бизнеси муайян билим ва кўникмаларни талаб этадики, фирмаларнинг ички кадрлар базасидан уларни таъминлай олиш имконияти мавжуд эмас. Масалан, бухгалтерия ҳисоби, АТ, молия, инсон ресурслари, ҳуқуқ, маркетинг, статистика, стратегиялар ишлаб чиқиш каби менежерлар учун мазкур соҳада илгари ишлаганлик ва қўшимча таълим олиш нотаниш бўлиб, уларсиз даромадли фаолиятни йўлга қўйиш мумкин эмас. Аксарият корхоналар АТ соҳасидаги мутахассисларни четдан излашларига тўғри келади. Шунингдек, технологик тараққиёт жадал суръатлар билан ривожланиб бораётганлиги анъанавий ўқув жараёнининг аҳамиятини йўқотилишига олиб келмокда. Хизматлар соҳаси бугунги кунда кўпроқ технологик жиҳатдан ривожланган саноат тармоқларига

эътибор қаратмоқда ва ўзлари учун татбиқ этишни кўзда тутмоқдалар. Молия соҳасида ҳам капитал ва молиявий активларни бошқариш бўйича малакали кадрларга талаб кучаймоқда. Чунки молияни бошқаришнинг анъанавий тизими етарли даражада ишламаяпти ва ўзгаришлар суръатига мослаша олмаяпти.

Бозор муносабатлари борган сари мураккаблашиб бормоқда. Корхоналар муайян билим ва кўникмаларга эга бўлиш учун четдан ходимларни жалб қилиш, энг муҳими тажриба ва камида иккита билим соҳасига эга бўлиши лозимлигини тан олишади. Чунки технологик ўзгаришларнинг жадаллашуви ва бизнес соҳаларининг кенгайиши "қуйидан юқоригача забт этиш", "бошқа фирмалар каби", "биз ҳар доим шундай амалга оширганмиз" қабилидаги анъанавий стратегиялар эндиликда муҳим восита сифатида қаралмаётганлигини тасдиқлайди.

Хилма-хиллик. Ички манбалардан ёллаш билан боғлиқ яна бир муаммо ташкилотнинг юқори даражаларида хилма-хилликни чекланишидир. Агарда корхона фақатгина ички манбалардан номзодларни танлайдиган бўлса, юқори лавозимларга танлашда демографик вазият туфайли чекланиш юзага келади. Масалан, аёлларнинг корхонада қолиши эҳтимоли эркакларга қараганда сезиларсиз бўлса, ички манбалардан номзодлар ёлланганда уларнинг юқори лавозимларга тайинланиш эҳтимоли ҳам паст бўлади. Четдан жалб қилиш меҳнат бозорининг турли сегментларидан номзодларни қидиришга имкон беради ва корхонадаги демографик тангликдан халос этиб, унинг хилма-хиллигини таъминлайди. Албатта, ташқи манбалардан оддийгина ёллаш билан хилма-хилликни таъминлаб бўлмайди. Корхонада хилма-хилликни таъминлаш ўзаро келишилган тадбирларни амалга оширишни тақозо этадики, бунда номзодларни яқиндан таниш, махсус менежерларни ёллаш зарурати пайдо бўлмайди.

Хилма-хилликни таъминлаш сиёсий манфаат ёки уйғунлик касб этмайди. Бу яхшигина бизнес ҳамдир. Шуниси аниқки, сиз қонун доирасида фаолият юритишингиз лозим. Кўпчилик мамлакатларда кишиларнинг ирқи, терисининг ранги, миллий келиб чиқиши, жинси, дини, ёши (агарда 40 ёш ва ундан катталар бўлса), ногиронлиги, ногиронлик мавқеига кўра дискриминация қилиниши таъқиқланади. Айрим суд-ҳуқуқ амалиётида гендер

хусусиятига кўра дискриминация қилиниши таъқиқланади. Шу боис, юридик ва ахлоқий зарурат туфайли дискриминацияга қарши курашиш мақсадида замонавий корхоналар хилма-хилликни таъминлаш учун учта энг муҳим сабабларни кўрсатишади. Биринчидан, транспорт ва коммуникация соҳаси, туризм ва сайёҳликнинг глобал тус олиши билан миллий даражадаги аксарият корхоналарда ирқий, маданий ва демографик гуруҳлар билан боғлиқ тўсиқлар пайдо бўлади. Хизмат кўрсатишнинг айрим жиҳатларида мижозлар ўзлари учун маъқул бўлишини ва хилма-хилликни кутади, ҳеч бўлмаганда кишиларнинг талаб истакларини ўз талаб-истаклари каби қабул қилиш зарур бўлмоқда. Уларнинг кўпчилиги ўз тилларида гаплашадиган ходимларни хоҳлашади. Шу сабабли кўпчилик йирик авиакомпанияларда бир нечта тилда сўзлаша оладиган стюардессаларни ёллайдилар, хизмат кўрсатувчи ходимлар учун тил ўрганиш гуруҳлари ёки синфларини ташкил қилишади. Ишчи кучи мижозлар маданияти каби кенг доирада бўлмасада, кадрлар стратегияси мижозлар билан алоқада бўладиган ходимларни ёллашда уларнинг турли маданият ва анъаналарга эга мижозларнинг истак-хоҳишлари, кутиши ва имо-ишораларини англай олишда етарли даражада зийрак бўлиши талаб этилади.

Иккинчидан, хилма-хилликни таъминлашнинг қизиқарли жиҳати меҳнат кучини диверсификация қилиш орқали умумий ишчи кучи захирасининг барча сегментларини қамраб олади ва ишга қабул қилишда танлов имконияти кенгаяди. Рақобат муҳитида барча корхоналар ишчи кучини ижтимоий келиб чиқиши, маданий қадриятлари ва бошқа тафовутларидан қатъий назар қамраб олиши керак. Етакчи корхоналар иқтидорли ва малакали ходимларни исталган жойдан излаб топиш орқали рақобат устунликларини намоён этадилар. Хилма- хилликни тан олиш ва юқори баҳолаш келгусида танлов жараёнининг инновацион йўналишини белгилаб бериши мумкин. Масалан, айрим корхоналарда бир ҳудуддан келган ёки қариндошлардан иборат ходимлар кўпчиликни ташкил қилади. Айрим мутахассислар мазкур ҳолатнинг салбий жиҳатларини билдиришсада, фаолият хусусиятидан келиб чиққан ҳолда уларнинг фойдаланилмасдан турган иш тажрибаси, унумли меҳнатида фойдаланиш ҳисобига бу корхона улкан рақобат афзаллигини намоён қилиши мумкин.

Учинчидан, корхонанинг хилма-хилликни таъминлаши келгусида мижозларнинг ҳам хилма-хиллигини таъминлайди. Шунинг учун корхоналар содир бўлаётган демографик ўзгаришларга тайёр туришлари лозим. АҚШ ва Европанинг 35% аҳолиси ирқий ва этник гуруҳлардан ташкил топган. Статистик маълумотларга кўра 2050 йилда АҚШ ва Европа аҳолисининг 52,8%и турли ирқий ва этник гуруҳга тааллуқли маҳаллий халқлардан иборат бўлади. Хулоса қилиб айтганда корхоналар ўзлари истамаган ҳолда хилма-хилликка тайёр туришлари лозим. Келгусида корхоналарда бутун танлов тизимини қамраб оладиган, тайёрланадиган ёки рағбатлантириладиган оддий корхона ходимлари бўлмайди. Ёш оилалар, турли жинс вакиллари, ёш болали ёлғиз оналар, мерос мажбуриятларни бажарувчи катта ёшдагилар ва бошқа кўплаб демографик тафовутдаги ишчи кучи иқтисодиёт тармоқларига таклиф этилади. Замонавий корхона менежерлари турли турмуш тарзи, жамиятнинг турли қатламларига тааллуқли бўлган ишчи кучининг талаб-эҳтиёжларига сезгир ва мослашувчан бўлиши талаб этилади.

Ишчи кучи қанчалик турли туман бўлмасин, шуниси аниқки, малакали ходимлар кўп томонлама ажралиб туради. Масалан, корхоналардаги аксарият менежерлар қуйи поғона ходимларига нисбатан анча ёш. Корхоналар турли улкан тажрибага эга кишиларни ёллашади, чунки улар мижозларнинг истак-хоҳишларини учрашувнинг биринчи лаҳзасидаёқ англаб оладилар ва замонавий мултимаданий мижозлар учун махсус хизматларни кўрсатишни таклиф қиладилар.

4.2. ТАШҚИ НОМЗОДЛАРНИ ИЗЛАШ СТРАТЕГИЯЛАРИ

Ташқи манбадан ёллашда корхоналар турли соҳалар бўйича кўп сонли номзодлар базасини шакллантириши мумкин. Туризм ва хизмат кўрсатиш соҳаси устунлик қилувчи ҳудуд манзиллари ва шаҳарларда йирик корхоналар учун мазкур стратегиялар зарур бўладиган кўп сонли ишчи кучи (кишилар) билан таъминлашга хизмат қилади. Етакчи корхоналар бундай жойларга тезда жойлашиб оладилар. Шу тарзда талабнинг ўсиши билан биргаликда

кўп сонли ишчи кучи заҳираси шакллантирилади. Корхона хизматларига бўлган мавсумий тебранишларни бартараф этиш, мавсумий йўқотишларнинг ўрнини қоплаш учун кадрларни танлашнинг интенсив усулларидан фойдаланадилар. Ҳаттоки, ноқулай иқтисодий вазият ёки чекланган мавсумий тебранишлар, хизматлар соҳасидаги кадрлар қўнимсизлиги, кадрларни танлашнинг доимийлигини ва у билан боғлиқ харажатларни назорат қилишни долзарб масалага айлантиради. Охир-оқибат, ноқулай иқтисодий вазият ёки мавсумий тебранишлар, ишбилармонлик вазиятидан қатъий назар бизнесдаги барча корхоналар учун бош вазифа иқтисодий жиҳатдан самарали усуллар ёрдамида малакали ишчи кучини қандай қилиб яратиш ва сақлаб қолиш бўлиб қолади. Энг муҳими, ҳар бир иш ёки вазифа маълум кишилар гуруҳи учун зўр имконият ҳисобланади. Кадрларни танлашнинг ташқи стратегиялари эса бу инсонларнинг кимлигини ва қаердан топиш лозимлигини аниқлашдан бошланиши керак.

Замонавий ишчи кучи тобора хилма-хил бўлиб бормоқда ва корхоналарни бизнеснинг муваффақияти учун янги номзодлар ва ғояларга эга бўлиш учун тайёр туришлари, уларни бошқариши ва кенг қамраб олиши зарур.

Реклама. Бўш иш жойлари тўғрисидаги умумий маълумотларни ташкилотлар газета, радио ва телевидения каби турли муҳитларга жойлаштиради (воситалар орқали тарқатади). Ушбу ахборот элтувчи воситалар маҳаллий, минтақавий ва миллий аудиториялар учун мўлжалланган бўлиб, кенг жамоатчиликнинг муайян қатламлари учун мўлжалланади.

Уюшма ва жамиятлар. Кўпчилик касблар давлат, минтақавий ёки миллий ассоциацияларга тааллуқли бўлиб, улар ишга жойлашиш бўйича иш қидирувчиларни қизиқтирадиган ахборот бюллетенларини чоп этишади. Бундай уюшмалар тор доирадаги иш ўринларига жойлаштиришни кўзда тутади.

Махсус коллежлар ва касб-ҳунар таълими мактаблари. Турли ташкилотлар бўш иш жойлари тўғрисида муайян шахслар ёки талабалар билан учрашиш мақсадида коллеж ва мактабларга ташриф буюрадилар ва ташкилот ҳақида, унинг иш жойлари

тўғрисида батафсил маълумотлар беради, шунингдек, уларни қизиқтирган саволларга жавоб берадилар.

Ишга тавсия қилиш. WOM-word of mouth, миш-миш, оғзаки хабар бериш билан боғлиқ бу жараёнда ходимлар бўш иш ўринлари тўғрисида корхона ходимларига мурожаат қиладилар. Агарда таклиф этилган номзод ишга қабул қилинса, ходимга махсус бонус тақдим этилади, аксинча қабул қилинмаса, ходим бу ҳолат бўйича бу ҳақда ёзма тушунтириш беради.

Бандлик агентликлари. Корхоналар асосий фаолияти малакали ишчи кучини қидиб топиш ҳисобланган махсус ташкилотларга мурожаат қилишлари ҳам мумкин. Корхоналар ишга жойлашиш бўйича агентликларга иш ҳақида маълумот беради ва шу асосда ўз мижозларини излаб топади. Агентлик мижозлари ишловчи ёки ишсизлар бўлиши мумкин. Агентликлар давлат ёки хусусий шаклда ташкил этилади.

Бандлик тадбирлари, бўш иш ўринлари ярмаркаси, карьера кунлари. Бу тадбирлар келгусида ишга жалб қилинадиган номзодларни маълум жойларда маълум белгиланган давр мобайнида жалб этиш мақсадида махсус ташкил этилган тадбирлардир. Бундай тадбирлар меҳнат бозорида ёки ишсизлик даражаси юқори бўлган бошқа ҳудудларда ўтказилиши мумкин. Бўш иш ўринлари ярмаркаси бизнес марказларида ёки аҳоли манзилларининг марказларида тез-тез ташкил этилиб, потенциал иш берувчилар ёки ҳомийлар муносиб номзодларни топиш имконини беради.

Вақтинчалик ишга жойлаштириш бўйича фирмалар. Айрим ҳолларда ходимларни қайта ўқитиш ёки ёллаш учун маблағ сарфлаш ўзини оқламаслиги маълум бўлса, корхоналар вақтинчалик иш билан таъминловчи фирмаларга мурожаат этади. Қоидага кўра меҳнат шартномалари бир йилдан кам муддатга тузилади ва корхона соатбай ставкада ҳақ тўлайди. Айрим ишга ёлланувчилар доимий ишни кўзласаларда, айримлари фаолият турларининг эгилувчанлиги ва вариациялашувини ҳисобга олган ҳолда вақтинчалик иш билан таъминловчи фирмаларга мурожаат қиладилар.

Амалий синов ва топшириқ. Корхона билан боғланишнинг ўзига хос жиҳатлари мавжуд бўлиб, бу бизнеснинг хусусияти,

корхонанинг имижи, бўш иш ўринлари частотаси, меҳнат бозорининг турли буюртмачилар учун ёпиқлиги билан изоҳланади. Бунинг учун номзодлар бир неча марта корхонада иш кўрсатиши зарур бўлади.

Оммавий реклама. Интернет ОАВ ўрнини самарали эгаллаши мумкин бўлсада, реклама мурожаатлари тарғиб қилиш ишларининг асосий усули бўлиб қолмокда. Деярли барча газеталар анъанавий қидирув эълонларини бири неча ўн йиллардан буён нашр этмоқдалар.

Рекрутинг ташкилотлари иш ҳақида, ишни алмаштириш тўғрисида ўйламайдиган, турли эълонларни умуман ўқимайдиган кишиларни ҳам жалб этиш мақсадида турли креатив воситаларни рекламага қўшимча равишда газета, журнал ва кундаликларда қўлламоқдалар. Худди маркетологлар ўз товар ва хизматларига харидорларни излаганлари каби, кадрлар бўйича менежерлар ишга жалб қилиш учун меҳнат бозорининг янада кўпроқ сегментларини эгалламоқдалар. Рекламанинг бундай оммавий тури ҳозирда бирор бир корхонада ишлаётган ходимларни ҳам бефарқ қолдирмайди. Бу кишилар ташкилотдаги ишнинг реклама қилиниши ҳақида ҳаттоки ўйлаб ҳам кўришмайди. Агарда улар ўз ишидан норози бўлишмаса ҳам реклама орқали корхонага қизиқиб қолиши мумкин. Иш қидириш билан машғул бўлмаганларни ҳам кўчаларда жойлаштирилган реклама шитлари, автобус бекатларидаги реклама, телевизион ёки радио-реклама ва ҳаво рекламалари эътиборини тортиши мумкин.

Интернет. Интернетнинг кенг қўлланилиши ва оммабоплиги интернет рекрутингини вужудга келтирди. Хорижнинг илғор корхоналари иш жараёнида ўз позициясини реклама қилиш учун интернет-сайтлардан фойдаланишади. Интернет оммабоп ва қизиқтирган маълумотларни қидириш учун қулай. Бу усул иш берувчиларга кўп сонли иш қидирувчиларни жалб этиши ва иш қидирувчилар учун мавжуд иш ўринлари тўғрисида етарли даражада ахборот бериши мумкин. Ушбу ёндашув билан боғлиқ муаммо шундан иборатки, корхоналар қайси номзодлар мазкур иш жойларига кўпроқ қизиқмокдалар ва қайсилари ҳақиқатдан ҳам жиддий ёндашишганлигини аниқлаш мураккаб. Чунки интернетда жуда кўп ҳажмда кераксиз маълумотлар ва хабарлар мавжуд.

Интернет, шунингдек, иш қидирувчиларга ўзлари истаган корхона ва лавозимларни танлаш имконини беради. Айрим веб-сайтлар интернет- қидирувдан фарқли равишда иш қидирувчиларга уларнинг янги муҳитга мослиги ва ллавозим учун муносиблигини баҳолаш мақсадида махсус саволларни ҳам беришади. Масалан, номзоддан илгариги иш жараёнида маъмурий жазо олган олмаганлигин сўраш, катта ёки кичкина корхонада ишлашни хоҳлаш-хоҳламаслигини сўраб билиш. Сайтларда тўпланган маълумотларни кейинчалик қайта ишлаш, номзодларнинг малакаси ва хоҳиш- истаги, корхона ва иш ўринларининг хусусиятига қараб ўзаро мутаносиблигини аниқлаш мумкин.

Корхоналар иш жойлари тўғрисидаги маълумотларни ўз веб саҳифасига очиқ жойлаштириши ёки шартнома асосида интернет-рекрутинг хизматидан фойдаланиши мумкин. Бундай онлайн бандлик марказлари турли категориялар бўйича турли иш жойлари листинг хизматини таклиф қилади. Иш қидирувчилар мазкур веб-сайтларга мурожаат қилиши, ўзлари учун қулай бўлган вакансиялар тўғрисидаги хабарларни лавозими, корхона номлари, географик жойлашуви бўйича кўриб чиқиши мумкин. Айрим марказлар корхона талабига кўра иш қидирувчиларнинг тавсифномасини ҳам тузиб чиқиши мумкин. Номзодлар тўғрисидаги ижобий хулосаларни келгусида алоқаларни мустаҳкамлаш мақсадида корхонага жўнатиши мумкин. Career Builder ва Monster бунга мисол бўла олади.

Айрим корхоналар технологик тараққиёт билан уйғунлашишга ҳаракат қилишади ва потенциал номзодларни танлашга ҳаракат қилишади. Шу боисдан ҳам айрим корхоналар Facebook, LinkedIn, MySpace сайтларида танловга оид ўз саҳифаларини яратишган. Бу тадбирлар иш берувчиларга ёш, техник жиҳатдан пухта билимга эга номзодларни излаб топиш ва танлаш, рақиблардан ажралиб туришга имкон беради. Чунки барча корхоналар ҳам бу йўл билан номзодларни танлашни йўлга қўйишмаган. Албатта бундай ёндашув турли хатарлардан ҳоли эмас. Корхоналар блог ва веб-саҳифаларининг ишончли бўлишларини таъминлаш учун таркибий қисмини мунтазам равишда янгилаб боришлари, рекрутинг фаолиятини жадаллаштириш учун замонавий технологиялардан

фойдаланишлари, рақибларга қарши уни қўллай олишлари, технологияларнинг яхши ишлашини мониторинг қилиш учун зарур маблағни доимий ажратишлари лозим. Акс ҳолда номзодларни танлаш билан боғлиқ барча саъй-ҳаракатлар зое кэтиши мумкин.

Корхоналар бўш иш жойларини реклама қилиш учун ўз шахсий веб- сайтларидан фойдаланишлари ҳам мумкин. Махсус тузилган онлайн-анкета ёрдамида иш берувчилар реклама қилинаётган ишга ёки ҳар қандай корхона учун муносиб номзодларни скрининг технологияси ёрдамида таҳлил қилишлари, зарур бўлмаганда улардан холос бўлишлари мумкин. Мазкур технология фақат малакали номзодларни кузатиш имконини беради. Йирик корхоналар веб-сайтининг асосий саҳифасида бўш иш ўринлари тўғрисида ҳаволалар мавжуд бўлиб, фойдаланувчиларга жойлашуви, иш хусусияти, лавозим ва бошқа шу каби турли параметрлар бўйича қидирув имконини беради.

Интернетдан номзодларни қидиришни оптималлаштириш (SEO) учун фойдаланиш, Career Builder, LinkedIn ва Monster каби веб-сайтда ўз резюмеларини қолдиришлари учун ҳам имкон беришади. Бу сайтларда номзодлар ўз билим, малака ва кўникмаларини реклама қилишларига, корхоналарнинг зарур малака ва кўникмаларни қидиришларига кўмаклашишади. Бундай ёндашув иш қидираётганларга қоғоз ва қаламга қараганда анча қулай бўлиб, уларнинг шахсий маълумотлари иш қидирувчиларга ёрдам бермаган тақдирда ҳам келгусида албатта зарурий ахборотга айланади. Интернет, шунингдек, корхоналардаги ахборотнинг тури ва миқдорига ҳам таъсир қилади. Иш қидирувчилар одатда ишга жойлашиш учун ижтимоий тармоқлардан кенг фойдаланадилар. Иш қидираётган кишилар LinkedIn, Facebook, Instagram, Telegram каби сайтларга шахсий маълумотларини қолдиришлари билан улкан ҳажмдаги ахборотни шакллантирадилар. Потенциал иш берувчилар номзодлар ҳақида кўпроқ билиш мақсадида даставвал бу сайтларни ўрганиб чиқадилар. Шунинг учун иш қидираётган кишилар ўз саҳифаларига маълумот ёки фотосуратларини жойлаштиришларидан олдин чуқур ўйлаб кўришлари керак. Иш қидирувчилар, шунингдек, LinkedIn, Plaxo, Telegram каби сайтларнинг тармоқ имкониятларидан кенг фойдаланишлари, онлайн-алоқа ёрдамида ижтимоий тармоқлар орқали иш

қидиришлари, ишга жойлашиш имкониятларини билишлари мумкин ва ҳоказо.

Қисқача қилиб айтганда, Интернет кишиларнинг иш ўринларини аниқлаш, ариза бериш услубиятини тубдан ўзгартиради. Бир вақтнинг ўзида Интернет корхона ва иш қидирувчиларнинг бир-бирини қидириб топиш усулларини ўзгартиргани йўқ, балки коммуникациянинг илғор усулларини яратди. Кўпчилик иш ўринлари анъанавий усулларда тўлдириб борилсада, интернет орқали маълумот олиш ишга ёллаш жараёнини тубдан ўзгартириб юборди дэсак муболаға бўлмайди.

Рекрутинг – потенциал иш қидирувчиларни аниқлаш мақсадида фаолиятни меҳнат бозорининг аниқ бир сегментига йўналтириш ходимларни танлашнинг яна бир стратегияси ҳисобланади. Айрим корхоналар ўрта мактаблар, вояга етмаганлар, жисмоний имконияти чекланган шахслар, уйсиз ёки ёши ўтган кишиларни кўзлайдилар. Улар аниқ бир сегментларнинг талаб ва имкониятлари чекланганлигини ҳисобга олиб ишга жойлашиш ва маркетинг имкониятларини ишлаб чиқишади. Масалан, корхоналар ўзларининг ёши ўтган, пенсиядаги ходимларни мазкур сегментларга йўналтиришни маъқуллайдилар. Пенсияга чиққан ёши катта кишилар одатда ёлғиз яшайди, зерикишади, кишилар билан кам мулоқот қилиш натижасида ўзларини ижтимоий ҳимояга муҳтож сезадилар. Кўпчилик мижозлар билан бевосита ишлашни кўзда тутувчи ишларни мазкур сегмент таъминлаб бериши мумкин. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ёши ўтган кишиларни ёллаган корхоналар учун бу ажойиб натижани беради, ёш ходимларга нисбатан мижозларга хизмат кўрсатишда кўпроқ тажриба ва энтузиазмга эга бўлиб, мижозларга йўналтирилган ходим ҳисобланишади. McDonald`s компанияси McMasters умуммиллий дастурига эга бўлиб, эллик ёш ва ундан катта ишловчиларни аниқлайди, танлайди ва қайта ўқитади. Бу тренерлик, шунингдек, McDonald`s да катта ёшдагилар имкониятига мос дастурлардир. Мазкур дастур асосида ишга ёлланган кишилар зудлик билан бошланғич тайёргарлик бўйича тажрибали ҳамкор билан бириктириб қўйилади. Бугунги кунда McDonald`s корхоналаридаги корхоналарда камида учтагача 60 ёшдан ошган ходим ишлайди.

Профессионал тармоқлар ва ишга жойлашиш бўйича хизмат. Корхона менежерлари яхши ишчиларни ва ходимларни топиш мақсадида янги ғоялар бўйича профессионал ташкилотларга ёки ишга жойлаштириш бўйича хусусий бандлик агентликларига мурожаат қилишлари мумкин. American Hotel & Lodging Association хизматлар соҳаси ҳақида батафсил маълумотларни, Asian American Hotel тармоқдаги маълум сегментлар ҳақида, инсон ресурсларини бошқариш бўйича Жамият (Society for HRM) муайян касблар ҳақида ёки Cornell Hotel Society алоҳида жисмоний шахслар тармоғи сифатида корхоналар ҳақидаги ахборотларнинг ҳаракатини шакллантиради. Шуни таъкидлаш лозимки, бўш иш жойларини турли йўллар билан топиш мумкин бўлсада, профессионал тармоқлар потенциал иш ўринлари ва ходимларни аниқлашнинг энг самарали воситаси бўлиб қолмоқда. Бу ўз навбатида муносиб номзодларни аниқлаш ва улар билан юзма-юз алоқа ўрнатиш, муайян иш қидирувчини кўп сонли талабгорлар орасидан ажратиб олиш имконини беради.

4.3. “ИДЕАЛ НОМЗОД ПОРТРЕТИ”НИ ЯРАТИШ

Менежернинг юриш-туриши, хулқ-атвори, маданияти кўп жиҳатдан корхона имижини белгилаб беради. Кадрлар бўйича менежер доим озода ва бежирим, саранжом-саришта кийинган бўлиши, топширилган ишни тез ва малакали бажаришга тайёр туриши, юзага келган муаммоларни ваколати доирасида хотиржам, эсанкирамасдан, қаттиқ гапирмасдан, ҳовликмасдан, бенуқсон ҳал қилиши лозим. У барча масалаларнинг “нозик” томонларини чуқур ҳис эта билиши, мураккаб вазиятлардан бемалол чиқиб кета олиши, махфий масалаларни муҳокама қилмаслиги лозим.

Кадрлар бўйича менежер хужжатлар билан ишлайди, иш учрашувлари ва музокараларни тайёрлашда, тақдимот ўтказишда иштирок этади, баъзида эса ўзи ҳам ташкиллаштиради, мустақил равишда раҳбарият ва юқори ташкилотлардан келган топшириқларни ўз кўрсатмаси асосида бошқа ҳамкасбларига йўналтиради. Корхона раҳбариятининг ходимлар ва ҳамкорлар билан алоқаси ва муносабатлари бевосита кадрлар бўйича менежернинг идоравий фаолиятида амалга ошади. Шунинг учун

ҳам у мураккаб ва катта ҳажмли ахборотлар оқимини тўғри йўналтира олиши, хужжатлар айланишини самарали ташкил қилиши, хужжатларни тезкор ва аниқ таснифлаш орқали бутун ташкилот ишининг тезкорлигини таъминлаб беради. Замонавий корхоналарда кадрлар бўйича менежернинг асосий вазифаси раҳбарнинг вақтини кўпроқ бошқарув масалалари билан шуғулланиши ва ҳал этишга қаратишга ёрдам беришдан иборат. Шунинг учун ҳам улар ҳар доим ҳамманинг кўз ўнгида ва барча ишлардан бохобар бўлади.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда замонавий корхоналарда кадрлар бўйича менежерларни танлашда уларнинг психологик портрети, шахсий фазилатлари ва юксак маданиятига алоҳида эътибор қаратиш лозим. Бу ўз навбатида корхонага ишга қабул қилинаётган барча ходимларнинг психологик жиҳатларини аниқлаш, биринчи галда “идеал ходим портрети”ни яратиш асосида уларни танлаш, ёллаш ва ривожлантириш учун жуда муҳимдир. Ходимларнинг касбий лаёқатини аниқлашда “идеал ходим портрети”ни яратиш жараёнини кўриб чиқамиз.

Аввало ходимлар учун энг аҳамиятли ва касбий малака нуқтаи назаридан муҳим фазилатларини қисқача санаб ўтамиз:

– ақлий ривожланганлик;

– лавозимнинг касбий хусусиятларини яхши билиши;

– ижро интизомининг юқорилиги;

– одамлар билан мулоқот қила олиши;

– эмпатия;

– хулқ-атворнинг ахлоқий меъёрларига риоя қилиш;

– хулқ-атворнинг умумий маданий кўникмаларига эга бўлиши;

– одамларга нисбатан хайрихох ва дўстона муносабатда бўлиши;

– стрессга чидамлилик.

Санаб ўтилган фазилатларга эга бўлмаслик ходимнинг касбий лаёқатсизлиги ҳақида гапиришга асос бўлади. Ходимлар фаолиятига қўйиладиган талабларни раҳбарнинг субъектив талабларини таърифлаш мазкур касбга профессиографик таъриф беришинг асосини ташкил қилади.

Танлашнинг психологик жиҳатлари. Хорижнинг илғор компанияларида, мамлакатимизнинг ҳам йирик корхоналарида малакали ходимларни танлаш масаласига жиддий эътибор қаратилади. Бундай корхоналарнинг аксариятида номзодларни ишга қабул қилишда уларининг баҳолаш тизимларини яратишади, улардан фойдаланиш эса энг муносиб номзодларни аниқлашга имкон беради. Аксарият маҳаллий корхоналар бу борада рекрутинг компаниялари ва кадрлар агентликларига мурожаат қилишмоқда ёки номзодларнинг касбга лаёқатлилигини синовдан ўтказиш ва баҳолаш мақсадида малакали психологларни таклиф қилишмокда[14].

Идеал ходимнинг психологик жиҳатларини осиб беришда замонавий менежернинг бундай ходимларга қўядиган талабларини кўрсатувчи масалаларга тхталиб ўтиши зарур. Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, бу талаблар ҳар доим ҳам турли лавозимларга қўйиладиган касбий муҳим фазилатларга мос келавермайди.

Одатда менежерларнинг ўз котибига, кадрлар бўйича менежери ёки ўринбосарларига қўйиладиган субъектив талаблари бўлади. Замонавий корхоналарда менежерларнинг субъектив талаблари идеал ходим портрети”га жуда яқин бўлган фазилатлар ҳисобланади. Уларга қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

– ходимларнинг корхона рахбарияти томонидан қўйилаётган субъектив талабларга риоя қилиши;

– итоаткорлик ва хайрихоҳлик;

– раҳбар ходимлар ва ҳамкасблар билан ижобий муносабатда бўлиши;

– ишни тез ва сифатли бажара олиши;

– замонавий АКТ воситалари ва офис техникасидан юқори даражада фойдалана олиши;

– хужжатлар билан ишлай олиши;

– ташқи қиёфа, кийиниш, сўзлашиш ва мулоқот олиб бориш маданиятига эга эканлиги ва ҳ.к.

Бундай кўп талаблар қўядиган замонавий менежерларга эътироз билдиришимизга асос йўқ албатта, чунки ҳар бир ходим ишга келгунга қадар ўртача 14,5 йилни ўқиш ва касб ўрганишга

---

[14] Р.Таджибаева. Офис менежери ёки қандай қилиб компания “юзи”ни тўғри шакллантириш мумкин // “Kadrlar masalalari bo’yicha ma’lumotnoma” журнали №5 (53) 2011. 31 бет

сарфлайди. Шу билан бирга, амалиётда юқоридаги санаб ўтилган фазилатлар “идеал номзод”га хос барча касбий муҳим фазилатлар ҳаммаси десак хато бўлади. Уларнинг ҳаммасини ҳисобга олган ҳолда кадрлар бўйича мутахассиснинг ушбу касбга лаёқатлилигини баҳолаш мумкин.

Кадралр бўйича менежер ишининг муҳим психологик жиҳатларидан бири одамлар билан мулоқот қила олиш қобилияти ва истагидир. Агар унда бундай эҳтиёж бўлмаса, шунингдек, мижозлар, ҳамкорлар ва ҳамкасблар билан мулоқот қилишнинг умумэътироф этилган қоидаларига риоя этмаса, бундай менежерларнинг ишини самарали деб бўлмайди.

Кадрлар бўйича менежер хужжатлар, иш хатлари тузишни яхши билтшт, ўз раҳбарининг маърузалари учун материаллар тайёрлашт, ўзига берилган топшириқларни тезда бажариши муҳим фазилат ҳисобланади. Энг муҳими кадрлар бўйича менежер ўзи, раҳбар ходимлар ва меҳнат жамоасининг уйидаги ёмон кайфиятини, одатлари ва “анъаналари”ни корхонага олиб келишига тўсқинлик қилишидир.

Кадрлар бўйича менежер корхонага келиб тушаётган барча телефон мурожаатларига жавоб беришга масъул бўлса, банд бўлган вазиятда гўшакни олмаслиги керак. Ҳар қандай одам билан мулоқаот қилганда аввало саломлашиши, корхона номи ва ўзини тушунарли қилиб айтиши лозим. Саволларга ноаниқ, тахмин ва ўзича бавоб беришига умуман йўл қўймаслиги керак. Шунингдек, гаплашишда қўполлик, вербал тажовузкорлик, ҳақоратли сўзлар, шунингдек иккинчи томоннинг саволларига норозиликка йўл қўймасдан жавоб бериши керак.

Мулоқот жараёнида кадрлар бўйича менежер томонидан танланадиган сўзлар бошқа ходимлар ёки номзоднинг жавобига кучли таъсир кўрсатади. Ишонтирувчи сўзлар гапларнинг аниқлигини ҳамда номзодга салбий таъсир кўрсатувчи сўзлар ва ибораларнинг йўқлигини англатади. Аммо бундай сўзлашув услубининг асосий қоидаларидан бири – сиз нима демоқчилигингиз, нима қилмоқчи ёки қила олмаслигингиз(салбий жиҳат) ҳақида эмас, балки нима қилмоқчи эканлигингиг ҳақида гапиришдир. 3-жадвалда мулоқот жараёнида суҳбатдошга салбий таъсир кўрсатадиган сўзлар худда шундай мазмундаги, аммо

ижобий тус берилган бошқа сўзларга алмаштириш амалиёти келтирилган.

4.1-жадвал

Мулоқот психологиясига ижобий тус берувчи сўзлар	
Билмайман	Аниқлик киритиб кўраман
Биз бундай ишларниқилмаймиз	Биз қуйидагиларни бажаришимиз мумкин
Корхонанинг тартиб-қоидаси шундай	Биз шундай йўл тутамиз, чунки ....
Мен буни ҳафтадан олдинтайёрлаб бера олмайман	Мен буни сиз учун кейинги ҳафта тайёрлабберaман
Буйруқ бўлмаса қилаолмаймиз	Хужжатлар тайёр бўлганда буни қилиб бераман
Бу маҳсулотлар тугаган, бундай хизмат кўрсатмаймиз	Янги маҳсулот... куни келади, сизнинг хизматингизнинг муқобили мавжуд
Мен аниқ билмайман, яқиндаишга келганман	Мен бу масалани сўраб бераман
Мана шу хужжатларни тўлдиришингиз керак	Мана шу хужжатларни тўлдирганингизданкейин ишни бошласак бўлади
Буни қилишим учун менга айрим нарсалар зарур бўлади	Сиздан маълумотларни олганимдан кейин зудлик билан буни бажаришга киришаман

“Идеал номзод портрети”нинг муҳим фазилатларидан бири – бошқа одамларга йўналтириш ёки ташқи референциянинг мавжудлигидир.

Ташқи референция – атрофдагилар фикрига, холис натижаларга ва қабул меъёрларига риоя қилиш ва асосланишдир. Ташқи референция ижрочилик маҳорати билан боғлиқ ҳолат бўлиб, амалиётда ҳамкасблар ёки раҳбар кўнгига қараб иш олиб боришга мос келади. Мустақил қарорлар қабул қилиш ва ўз нуқтаи назарини доимио ҳимоя қилиш ташқи референция қоидаларига тўғри келавермайди.

Ички референция – менежернинг ўз фикрига, тасаввури ва позициясига асосланиб иш тутишини билдиради. Ички референция назорат функциясини бажарадиган одамларга масалан, ҳуқуқшунос, молия мутахассиси, аудитор, муҳаррир, солиқ инспектори, кадрлар бўйича менежерларга кўпроқ мос келади.

Бундай касб вакиллари учун ўз нуқтаи назарига эга бўлиш, бошқа одамларнинг маъқуллашига эътибор бермаслик ва маслаҳатига амал қилмаслик мақсадга мувофиқдир. Акс ҳолда уларга ўз вазифаларини бажариши мураккаб кечади. Шу билан бирга, ички референцияли одам кўпинча бошқа вариантларни кўрмайди, ўз нуқтаи назарини қатъий ҳимоя қилиши, шу боисдан ҳам раҳбар ёки ҳамкорлар билан иш жараёнида панд бериши мумкин.

Аралаш референция – умумий тур, ҳар иккала турнинг бирикмаси. Масалан, кадрлар бўйича менежер учун аралаш референцияга эгалиик ики референцияга яқинроқ бўлиш (қарор қабул қилишда бошқаларнинг фикрини эътиборга олиш, аммо ўз фикрида қолиши) мақсадга мувофикдир.

“Идеал ходим портрети”ни шакллантиришда унда референциянинг қайси тури кўпроқ хос эканлигини аниқлаш муҳим. Номзоднинг махсус сўровнома орқали фикри ва ҳиссиётларига мос келадиган саволларига жавоб бериши орқали кўпроқ қайси референция турига тегишли эканлигини аниқлаш мумкин[15]. 4-жадвалда ходим референция турини аниқлаш бўйича сўровнома келтирилган. Саволларга жавоб беришда 1-10 ораликдаги балларни белгилаш, саволлар тугагач уларни ўзаро эгри чизиқ билан туташтириш талаб қилинади.

[15] Р.Таджибаева. Офис менежери ёки қандай қилиб компания “юзи”ни тўғри шакллантириш мумкин // “Kadrlar masalalari bo’yicha ma’lumotnoma” журнали №5 (53) 2011. 31-36 бетлар

4.2-жадвал

Референция турини аниқлаш бўйича психологик практикум

Референция турини аниқлаш										
	Ташқи референция Менга айтишича... Мени мақташяпти.. Ҳамкасбларимнинг фикрича... Раҳбарият ўйлайдики... Айтганингизгага қараганда....					**Ички референция** Мен сезиб турибманки... Кўриб турибманки... Ич-ичимдан ҳис этиб турибман... Менга шахсан ... ёқади				
1. Ишдаги муваффақиятларингизни қандай аниқлайсиз?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Ишнинг қайси варианти бўйича қандай қарор қабул қиласиз?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ... танлашда қайси номзод сизга маъқул?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Номзодлар билан интервью самарали бўлганлигини қандай?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Кадрлар бўйича менежернинг маъмурий-хўжалик, ёрдамчи ёки ўқув- техник ходим сифатидаги хизмат мавқеи ва мақоми унинг мустақил қарорлар қабул қилиши, ташкилотнинг умумий кенгаш йигилишларида иштрокига йўл қўймайди, аммо у қарорларни амалга ошириш ва ижросини таъминлашда иштирок этиши ва бу ишда бевосита раҳбариятга ёрдам бериши зарур.

Шу муносабат билан кадрлар бўйича менежер фаолиятининг яна бир муҳи психологик жиҳати, яъни у ташкилот ишида мувофиқлаштирувчи бўгин сифатида ҳаракат қилиши мумкин. Бу айниқса ходим хулқ атворининг энг самарали стратегияси бўлган ҳамкорликда ишлаш жараёнида янада яққол намоён бўлади, бундай стратегия, авваломбор, ҳамкорликда ишлаш технологиясида ҳар иккала томон (мижоз, ҳамкорлар, буюртмачи, номзод ёки ҳамкасблар ва ҳ.к) мақсадлари ва манфаатларини ҳисобга олиб муваффақиятга эришишга интилиши билан белгиланади.

Корхонанинг “идеал ходим портрети”ни шакллантиришда унинг ҳамкорликка интилиши, бошқа одамларга хайрихоҳлиги ва эмпатия билан боғлиқ. Эмнатия – бошқа шахсларнинг ички кечинмаларини тушуна олиш, тималар ташвишга солаётганлиги, унинг нималарга интилаётганлиги ва бундай вазиятда қандай ёрдам бериш ҳақидаги тасаввурлардир. Эмпатиянинг мавжудлиги – “идеал ходим портрети” нинг жуда қимматли ва муҳим жиҳати, чунки эмпатия вазиятга ва ҳаморларга нисбатан тўғри иш тутишга ёрдам беради. Айтиш керакки, эмпатия каби жуда қадрли фазилат инсонни ўргатишга эмас, балки унинг типологиясига, шахсий хусусиятларига боғлиқдир.

Кадрлар бўйича менежер ишидаги яна бир муҳим психологик жиҳат унинг юксак интеллектуал тафаккурининг мавжудлиги бўлиб, унга бир қанча параметрлар, масалан янги вазиятларда эркин ҳаракат қила олиши, эътиборни бир масаладан бошқасига тезда ўтказа олиши, ҳал этилаётган масаладаги асосий урғуни кўра билиши, мураккаб вазиятлардан чиқиш йўлини тез топиши ва ҳ.к киради.

Қисқача хулосалар

Номзодларни ташқи манбалардан жалб қилиш меҳнат бозорининг турли сегментларидан номзодларни қидиришга имкон беради ва корхонадаги демографик тангликдан халос этиб, унинг хилма-хиллигини таъминлайди.

Бизнесдаги муваффақиятни таъминлаш учун янги номзодлар ва ғояларга эга бўлиш учун тайёр туриш, уларни бошқариш ва кенг миқёсда қамраб олиши зарур.

Замонавий ишчи кучи тобора хилма-хил бўлиб бормоқда ва корхоналарни бизнеснинг муваффақияти учун янги номзодлар ва ғояларга эга бўлиш учун тайёр туришлари, уларни бошқариши ва кенг қамраб олиши зарур.

Бандлик тадбирлари, бўш иш ўринлари ярмаркаси, карьера кунлари - бу тадбирлар келгусида ишга жалб қилинадиган номзодларни маълум жойларда маълум белгиланган давр мобайнида жалб этиш мақсадида махсус ташкил этилган тадбирлардир.

Таянч сўз ва иборалар. Ташқи манба, ташқи манба стратегиялари, реклама, уюшма ва жамиятлар, махсус коллежлар ва касб-ҳунар таълими мактаблари, бандлик агентликлари, референция.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ташқи номзодларни ёллаш қандай амалга оширилади?
2. Ташқи манбадан жалб қилинган кадрлар қандай афзалликларга эга?
3. Ходимларни танлашнинг ташқи стратегиялари ўзига хос жиҳатлари нималардан иборат?
4. “Идеал номзод портрети” қандай яратилади?
5. Танлашнинг психологик жиҳатларини тушунтириб беринг.
6. Референция нима?
7. Референциянинг турларини тушунтириб беринг.
8. Эмпатия нима?

V БОБ. РЕКРУТМЕНТНИНГ ЗАМОНАВИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

Режа:

5.1. Персонални баҳолаш усуллари

5.2. Персонални танлаш ва ишга ёллашда инновацион технологиялар

5.1. ПЕРСОНАЛНИ БАҲОЛАШ УСУЛЛАРИ

Ҳар бир корхона, хоҳ катта ёки кичиклигидан қатъий назар ходимларни баҳолаш зарурати мавжуд бўлади. Бироқ, қандай баҳолаш керак? нимани баҳолаш керак?

Ходимни баҳолаш – бу амалий топшириқлар, тақдимотлар ва лойиҳалардан иборат курс бўлиб, бу иш берувчига номзоднинг касбий кўникма ва маҳоратини ҳар томонлама ва холис баҳолашга имкон беради.

Баҳолаш жараёнида синов мезонлари турлича бўлиши мумкин. Масалан, бошқарув назоратига оид, ваколатларни самарали тақсимлаш, натижага йўналтирилганлик, режалаштириш, мувофиқлаштириш, мақсадларнинг қўйилиши, таҳлилий ва танқидий фикрлаш.

Баҳолаш натижалари бўйича ҳар бир ходим учун тўлиқ ҳисоботга қилинади. Унда қуйидаги маълумотлар ўз аксини топиши лозим:

– номзодларнинг касбий ва назарий билим савияси;

– номзоднинг хулқ-атвори ва бошқа мулоқат кўникмаси;

– номзоднинг меҳнат мотивацияси ва стимуллари.

Номзодларни баҳолаш усулларидан бири 360° усулидир. Номзодларни 360 даражали баҳолаш – унинг давогарлик қилаётган лавозимига мувофиқ гуруҳланган, маълум бир ходимга тегишли ва унинг хатти-ҳаракатига оид саволлар рўйхатидан иборат бўлади. Баҳоловчи-эксперт сифатида корхонанинг менежери, кадрлар бўйича менежер, корхонанинг малакали ходимлари, олий таълим муассасалари вакиллари жалб қилиниши мумкин.

Баҳолаш натижалари бўйича ҳар бир ходим учун ҳисобот тузилади, унда қуйидаги маълумотлар келтирилади:

– номзоднинг графиклар ва жадваллар билан ишлай олиш кўникмалари;

– номзоднинг кучли ва заиф томонлари;

– номзоднинг ҳаракатлар стратегияси ва ўз-ўзини ривожлантириш концепциясининг мавжудлиги.

360 усули орқали баҳолашда кадрлар бўйича менежер номзоднинг шу вақтга қадар иш фаолиятини ўрганиб чиқиши ва аниқ рақамлар таъминланиши лозим. Лекни ҳар доим ҳам номзоднинг фаолияти миқдор кўрсаткичларида эмас, балки сифат жиҳатидан ҳам баҳоланиши керак. Мазкур усул сифат кўрсаткичларини баҳолашда муҳим восита бўлиши мумкин. Чунки ходим ҳар томонлама (360) раҳбар, балки бўлғуси ҳамкасблар, кадрлар бўйича менежер, шунингдек ходимнинг ўзи томонидан ҳам баҳоланади.

Шуни ҳам алоҳида таъкидлаш жоизки, 360 усулида баҳолаш натижаларга кўра, “бир номзод самарали, бошқа нозод умуман ишламайди дейишга асос йўқ”. Баҳолаш - бу ходимларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш ва уларнинг келгуси иш фаолиятини янада яхшилашга қаратилган жараёндир.

360 усулидан қуйидаги вазиятларда фойдаланиш муҳим аҳамиятга эга:

– ходимнинг мартабасини оширишда кадрлар бўйича менежер ҳар бир ходимнинг ишини кузатиш имкониятига эга бўлмайди, айниқса йирик корхоналар ва тармоқли тузилмаларда янада мураккаблашади;

– корхонада кадрлар заҳирасини шакллантиришда улар тўғрисида етарлича маълумотга эга эмаслик маълум бўлса, уларни 360 усулида баҳолаш амалга оширилади;

– ўрта поғона менежерлари бошқарув компетенцияларини баҳолашда ходимлар ўртасида аноним сўровнома ўтказиш орқали жамоанинг улар ҳақида қандай фикрга эга эканлиги ҳақида ишончли маълумотлар олиш мумкин;

– ўрта поғона менежерлари ёки номзодлар ҳақида кенг жамоатчилик фикрини билиш талаб қилинса. Ҳар томонлама баҳолаш асосида улар ҳақида нафақат шахсий фикрларни, балки бошқа иштирокчилар билан ҳам фикр алмашиниши мумкин бўлади.

– номзод фаолиятини миқдорий кўрсаткичларда эмас, балки сифат жиҳатдан баҳолаш талаб этилса.

360° усулининг афзаллик ва камчиликлари 5-жадвалда келтирилган.

Юқорида таъкидланганидек, 360 усули жуда ҳаёжонли ва мураккаб жараёнлардан иборат бўлиб, ортиқча холислик ва ошкораликка олиб келиши мумкин. Шунинг учун, барча нозодларша баҳолаш жараёни режалаштирилганлиги ҳақида олдиндан хабар бериш жуда муҳимдир. Аксинча, баҳолаш натижаларига кўра, ходим ўз ишига бошқа бировнинг кўзлари билан қараш ва ўзини ривожлантириш йўналишларини аниқлаб олиш имкониятига ҳам эга бўлади. Ҳар қандай шароитда ҳам баҳолаш шундай тарзда кечади. Шу боисдан ҳам ҳар бир ходим ўзи ҳақида туғилиши мумкин бўлган ҳар қандай саволга жавоб ҳозирлаб қўйиши лозим. 360 усули бўйича баҳолаш анкета саволномасини шакллантиришда қуйидаги қоидаларга амал қилиш мақсадга мувофиқ:

Анкета саволлари тузилиши. Саволлари тўплам шаклда берилиши ва уларнинг ҳар бирига бир нечта муқобил жавоб таклиф қилиниши лозим.

5.1-жадвал

360° усулининг афзаллик ва камчиликлари

Афзалликлари	Камчиликлари
Давогарлик қилаётган лавозимнинг ваколатларини ҳар томонлама баҳолаш	Инсон омилининг юқорилиги боис номзодларга керагидан ортиқча холис баҳо берилиши мумкин
Корпоратив стандарт талабларига мувофиқ баҳолаш мезонларининг қўлланилиши	Анонимлик сақланмаса, ходимлар ўртасида нохуш оқибатларга ва турли меҳнат ва ижтимоий низоларга олиб келиши мумкин
Демократик баҳолаш имкониятининг мавжудлиги	Иштирокчиларга хабар бериш, баҳолашдан натижаларини қайта ишлаш ва таҳлил қилиш учун кўп вақт талаб этилади
Ходимларнинг фикр-мулоҳазаларини эътиборга олиниши	
Ҳар бир ходимнинг аниқ қўшган ҳиссаси ва иш самарадорлигини баҳолашга имкон беради	
Ходим ёки жамоасининг умумий камчиликларни аниқлаш ва уларнинг вужудга келиш сабабларини аниқлашга имкон беради;	
Жиддий молиявий харажатларни талаб қилмайди, уни кадрлар бўйича менежернинг ўзи ҳам амалга ошириши мумкин	
Онлайн сўров шаклида ташкил этилганда кўп сонли экспертларни қамраб олишга имкон беради	

Жавобларни шкалалаштириш. 360 усули ёрдамида баҳолашда имкон қадар беш баллик шкаладан, айниқса фоиз (%) шкаласидан имкон қадар фойдаланмаслик зарур. Чунки биз амалиётда “5-аъло”, “3-қониқарли” ва “2- ёмон” баҳо шкаласига кўникиб қолганмиз. Аслида, иш жараёнида 3/5 натижа кифоя қилади, бу қониқарли натижадир. Агар сиз 5/5 натижага эришсангиз, демак натижаларингиз кутилганидан юқори. Шкалалаштиришда ностандарт ўлчовлардан фойдаланинг. Масалан, энг муҳим

саволларга юқорироқ балл, аҳамиятсизларига паст балл, ёки 60 та саволга жами 50 балл. Саралаш бали 37,2 балл ва ҳоказо.

Такрорланувчи саволлардан фойдаланиш. Номзодларнинг критик компетенцияни баҳолаш учун такрорланувчи ва тармоқланувчи саволлардан фойдаланиш керак. Бунда иккинчи савол моҳиятан биринчисини такрорлайди, лекин бошқача ёзилади. Агар битта саволга турли хил жавоблар берилса, дарҳол буни аниқлаш мумкин бўлади. Такрорланувич ва тармоқланувчи саволларни сўровномада кетма-кет жойлашмаслигига ишонч ҳосил қилинг.

Саволлар сонининг оптималлиги. Сўровномани тузишда ёки баҳолаш мезонларини ишлаб чиқишда уларнинг сонини энг кам микдоргача тушириш керак. Чунки уларни тўлдириш учун кўп вақт талаб этилади, ходимлар зерикиши ёки ёлғон жавоблар белгилиш эҳтимоли ортиб боради.

Оддий жумла ва формулалардан фойдаланиш. мураккаб ва ноаниқ сўзлар, соҳавий атамалардан имкон қадар фойдаланмаслик.

Қатъий рад жавобини берадиган жумлаларни ишлатмаслик. “Ҳар доим” ва “ҳеч қачон” сўзларини ишлатманг.

“Билмайман” варианти. “Менда бундай маълумот йўқ” вариантини қўшинг. Масалан, ҳамкасбларингиз номзоднинг мижозлар билан қандай муносабатда бўлишини ҳақиқатан ҳам билмаслиги мумкин.

Сўровномани бошқа ҳар қандай усулдаги бўлгани каби, анъанавий тарзда ёки интернет тармоғи орқали амалга ошириш мумкин. Интернетдан фойдаланилганда анкеталарни чоп этишга ҳожати бўлмайди, шунчаки онлайн сўровномага ҳавола бериш кифоя. Бундан ташқари, сўровнинг анонимлиги ҳам кафолатланади. онлайн сўровномани iSpring Suite, GoogleDocs воситаси ёрдамида тузиш мумкин.

Тестлар, саволномалар, интервью, топшириклар, бизнес-кейслар қуйидаги вазиятларда кадрлар бўйича менежерга ёрдам беради:

– номзоднинг касбий ва шахсий фазилатлари тўғрисида тўлиқ маълумот олиш;

– номзоднинг кучли ва заиф жиҳатлари тўғрисида қўшимча далилларни тўплаш;

Ассесмент. Асосан юқори поғона менежерларини баҳолаш учун ёки ўрта поғона менежерларининг хизмат мартабасини ошириш ва масъулиятли лавозимларга тайинланаётган ходимларни баҳолаш учун қўлланилади. Ассесментнинг мақсади – маълум бир касбий фаолиятда инсон ресурслари салоҳиятидан юқори самара билан фойдаланиш учун уларнинг шахсий фазилатлари, ўзига хос хусусиятларини аниқлашдан иборат. Баҳолаш натижалари бўйича буюртмачи корхона ёки корхона раҳбариятига тегишли расмийлаштирилган ҳисобот тақдим этилади. Ҳисоботда номзоднинг касбий компетенциялари, кучли ва заиф жиҳатлари, мотивацияси, коммуникатив, интеллектуал ва лидерлик фазилатлари, шахсий ривожланиш ва таълимга бўлган эхтиёжи ҳамда хулоса ва тавсиялар акс эттирилади.

Баҳолаш марказлари. Тегишли ишларни муваффақиятли бажариш учун танланадиган номзод ёки номзодлар гуруҳининг касбий кўникма ва фазилатларининг ривожланганлик даражасини баҳолаш усулидир. Ушбу баҳолашда янги иш жойида учраб турадиган кундалик иш вазиятларидан иборат топшириқлар берилади. Гуруҳда 6 тадан 12 тагача номзодлар бўлади. Баҳолаш маркази усулида индивидуал иш топшириқлари, аналитик тақдимот, ролли ўйинлар, гуруҳли мунозаралар, тестлар ва саволномалар баҳолаш мезонлари сифатида қўлланилади. Баҳолаш натижалари бўйича ҳисобот гуруҳ бўйича ёки ҳар бир иштирокчи бўйича алоҳида тақдим этилади.

5.2. ПЕРСОНАЛНИ ТАНЛАШ ВА ИШГА ЁЛЛАШДА ИННОВАЦИОН ТЕХНОЛОГИЯЛАР

Ходимларни сифатли танлаш – бу ходимларни бошқариш соҳасидаги энг мураккаб ва масъулиятли босқичларидан биридир. Шу боис меҳнат бозорида тобора кўпроқ компаниялар кадрларни танлаш, малакали ходимларни излаб топиш, баҳолаш ва саралашга ихтисослашган ташкилотлар – кадрлар агентликларига ишониб топширишни афзал кўрмоқда.

Кадрлар агентлиги – бу меҳнат бозоридаги воситачи бўлиб, у иш берувчиларнинг буюртмалари бўйича ходимларни танлаш ва иш берувчиларга шунга ўхшаш хизматларни тақдим этади. Шу

сабабли кадрлар агентлиги иш берувчи айни ўзига керакли мутахассисни танлаш, бунинг учун ортиқча вақт ва ресурслар сарфламаслиги, талабгорлар эса ўз малакаси ва ҳоҳишларига жавоб берадиган лавозимга эга бўлишининг ўзига хос кафолатчиси вазифасини бажаради.

Ўзбекистон меҳнат бозорида ҳар йили турли йўналишларда фаолият олиб борувчи кадр агентликлари очиляпти ва иш берувчиларнинг бу ташкилотларга тобора кўпроқ мурожаат қилмокдалар. Бироқ, бизнеснинг турли соҳа вакиллари ва юқори поғона менежерлари, шунингдек кадрлар бўйича менежерлар меҳнат бозорида бундай воситачилар мавжудлиги, уларнинг турлари, кадр агентликларининг ишлаш механизмлари ҳақида аниқ тасаввурларга эга эмаслар.

Кадр агентликлари ходимларни излаб топиш ва танлаш технологияси ҳамда хизмат кўрсатиш қобилияти, сифати ва имкониятлари даражасига қараб қуйидаги турларга бўлинади:

Ходимларни танлаш агентликлари – меҳнат бозоридан муайян билим, малака ва кўникмалар, турли касб бўйича иш излаётган ёки ишлаётган муносиб номзодларни ва иш берувчиларга излаб топиш ва саралаш орқали ўзаро меҳнат муносабатларини йўлга қўювчи ташкилотлардир.

Замонавий амалиётда кадрларни бевосита қидиришнинг *Headhunting va Executive Search* йўналишларидан кенг фойдаланилмокда. Хедхантинг (Headhunting) – муайян мутахассисни бир компаниядан бошқа компанияга утказиш имкониятлари бўйича вазифалар кетма-кетлигидан иборат фаолият. Персонални танлашнинг бу технологияси мутахассисни донор-компаниядан буюртмачи компанияга ишга ўтказишга асосланган. Мутахассислар буюртмачи компания (мижоз) томонидан белгиланади. Ушбу хизмат асосан юқори ва ўрта поғона менежерларини танлаш ва ёллашни кенг қўлланилади.

Executive search – муваффақиятли фаолият олиб бораётган топ-менежерлар ва ноёб мутахассисларни қидириш ва ишга ёллаш хизмати. Мазкур технология меҳнат бозорининг фаол иш қидирмайдиган сегментидаги юқори малакали кадрларни аниқлашнинг ўзига хос усулларини қамраб олади. Ушбу хизматнинг мижозлари айни вақтда ўз ишига эга, бошқа корхонада

иш қидиришни ўйлаб кўрмаган, лекин яхшироқ иш шароити ва юқори маош таклиф қилинса, бошқа ишга ўтиб кетиши мумкин бўлган юқори поғона менежерлари, стартап менежерлари, етакчи мутахассислар бўлиши мумкин. ***"Executive Search" агентликлари*** – булар кўпинча шу йўналишда ишлаётган хорижий агентликлар ваколатхоналаридир. *"Executive Search"* (инглизча "раҳбарларни излаш" маъносини англатади) атамаси бевосита излаш маъносида қўлланилсада, уларнинга сосий фаолияти бошқарув лавозимларига муносиб номзодларни топишдан иборат.

Одатда малакали менежерлар ишсиз қолмайди, улар бошқа ташкилотлардан, ижтимоий тармоқ ёки интернет сайтлари орқали ҳам иш қидиришни маъқул кўришмайди. *"Executive Search"* – бу доимо шундай ходимлар ишлайдиган, улар ишлаб турган ва юксак қадрланаётган, ходимларга инсон капитали сифатида ёндашувчи, уни стратегик ривожлантиришда иштирок этаётган ходимларни "ўзига оғдириб олиш"дир. Меҳнат бозорида бундай ходимларнинг баҳоси жуда юқори ҳисобланади. Уларни шунчаки юқорироқ маош ёки лавозим билан оғдириб олишнинг доим ҳам имкони бўлмайди. Чунки бундай ходимлар меҳнати мотивациянинг ноанъанавий усуллари орқали қўллаб-қувватлаб турилади, шу боис, уларни оғдириб олиш жараёнининг қанчалик мураккаблигига қараб уларни танлаш хизматлари ҳам юқори баҳоланади. Бундай хизмат талаб қилинаётган мутахассис йиллик маошининг 30-35 фоизини ташкил этади. Танлаш муддати эса – камида 2-6 ой, баъзан ундан ҳам кўп, ўзбекистон меҳнат бозорида бу турдаги хизматларни кўрсатувчи агентликлар ҳали кўп эмас.

Хедхантингнинг оммалашуви замонавий бизнесда малакали бошқарув ходимларига бўлган эҳтиёжнинг ортиб бораётганлигидир. Мутахассисларнинг таъкидлашича, бугунги кунда хориж мамлакатларида бўлгани каби, Ўзбекистонда ҳам юқори малакали топ-менежерлар, стартап менежери, бош технологлар, АТ ва молиявий соҳа мутахассислари, бош бухгалтерлар танқислиги кузатилмокда. Корхоналарда бундай мутахассисларни тайёрлашга камида 2-3 йил вақт сарфланади. Лекин бугунги глобаллашув жараёнида муваффакиятга эришиш учун уларни ташқаридан топиш ҳамда қулай ва мос шартлар асосида ишлаш таклифини бериш мумкин. Бу вазифани

хедхантерлар ўзига хос усуллар, тартиб-қоидалари асосида амалга оширади.

Хедхантинг хизматида ўта тажрибали мутахассислар тўпланган бўлиб, турли манбалардан зарурий ахборотларни йиғиш, ҳар бир соҳа ва бутун меҳнат бозори коньюнктурасини таҳлил қила билиш қобилиятига эга. Бундан ташқари, улар кучли психолог, тез киришувчанлик ва дипломатик фазилатлари юқори бўлган шахслардир.

Хедхантерлар хизмати жуда юқори баҳоланади. Уларнинг гонорари топиб берилиши талаб қилинган ходим йиллик иш ҳақи микдорининг 25-30 % ини ташкил қилади. Бу ҳам буюртмачи фирма (иш берувчи), ҳам хедхантинг агентлиги учун "огохлантирувчи сигнал" вазифасини бажаради, яъни иш берувчи сарфланган харажат эвазига, ҳақиқатда ишончни оқлайдиган мутахассисга эга бўлишга, хедхантер эса кўпроқ даромад олиш учун корхона талабларга жавоб бера оладиган кадрларни бутун меҳнат бозоридан саралаб олишга бор куч-ғайратини сарфлайди.

Хедхантинг агентликлари "арзон" номзодларни қидиришни истамашди. Номзод қидириш кўп вақт талаб қиладиган жараён ҳисобланади. Шу сабабли улар камида 7-10 йиллик амалий иш тажрибасига эга бўулган малакали кадрларни, таклиф қилинаётган иш хақи миқдори йилига 60-100 млн.сўм (хорижда 60000 АҚШ долл)дан кам бўлмаган шартларда қидиришни маъқул кўришади. Бу хизматдан фойдаланувчи корхоналар танлаб олинган мутахассис келтирадиган даромадга шубҳа билдиришса, хизмат учун ҳақ тўламайди.

Бозордаги ўрни ва обрусини, мижозларининг ишончини оқлайдиган хедхантинг агентликлари қўйидаги қоидаларга риоя қилади:

- ишни ўз муддатида бажариш;
- режалаштирилган бюджетга мувофиқ пул маблағарини сарфлаш;
- номзод ҳақида холис ва ишончли маълумотларни йиғиш ва такдим қилиш;
- мижоз томонидан шартлар ўзгартириладиган такдирда унга хизмат кўрсатишни тўхтатиши ёки қўшимча келишувни амалга ошириши;

- номзод иш берувчида олти ой ичида ишдан кетадиган бўлса, унинг ўрнига бошқа номзодни қўшимча шарт ва тўловларсиз етказиб беришни кафолатлаши;

- бир вақтнинг ўзида номзодни фақат битта мижозга тақдим этиш;

- ваканцияни тўлдириш борасида амалга оширилаётган ишларнинг барча босқичлари ҳақида мижозни доимий хабардор қилиб туриш.

Корхоналар қўйидаги сабабларга кўра мустақил равишда хедхантинг фаолиятини ошира олмайдилар:

– корхонанинг кадрлар бўйича менежери кадрларни бевосита қидириш техникасини билишмайди;

– танлов имконияти камлиги сабабли рақобатчи корхонадаги мутахассисларга мурожаат қилинади. Муваффақиятли ходимлар ўз компаниясига садоқатли бўлади ва “бегона” таклифларга аксарият рад жавобини беришади;

– ташқи номзодлар турли таҳдидларга учраш хавфи юқори бўлиб, номзод ҳақида унинг ишга олинмаслиги, олинса ҳам кам маош тўланиши ёки ваъда қилинганидан паст лавозимга олиниши ҳақидаги турли ёлғон маълумотлар тарқатилади. Бу ҳолат номзоднинг фикри ўзгаришига олиб келиши мумкин;

– потенциал номзодлар билан музокара олиб бориш бўйича аниқ тайёргарлик ва дастурнинг йўқлиги туфайли улардан рад жавоби олиниши ва кутилган натижага эришилмаслиги мумкин.

Скрининг (инглизча "screyen" - элакдан ўтказмок") – жуда кўп миқдордаги резюмелар орасидан номзодларни жинси, ёши, маълумоти, иш тажрибаси каби мезонлар бўйича саралаш жараёнидир. Ушбу усул кўп ҳолларда савдо ходимлари, котиблар, офис ходимлари, омбор ходимлари сингари лавозимларни тўлдиришда қўл келади. Бунда ОАВ орқали эълон берилиши кифоя. Натижада кўп микдордаги резюмелар тўпланади. Кадрлар бўйича менежернинг вазифаси барча резюмеларни “элакдан ўтказиб”, энг маъқул бўлган бир нечтасини иш берувчига тақдим этишдан иборат. Керакли номзодни иш берувчининг ўзи танлаб олади. Скрининг хизматининг рекрутинг фаолиятидан фарқи ҳам шу билан боғлиқ, яъни агентлик номзодларни батафсил ўрганиб

баҳоламайди, олдин ишлаган жойидан берилган тавсияларни текширмайди, уларнинг касбий жиҳатларини кафолатламайди.

Скрининг хизматидан HR-менежери мавжуд булмаган компаниялар, кадрлар бўйича менежер бошланғич танлов учун вақт сарфлашни маъқул кўрмайдиган корхоналар, кадрларни танлаш жуда муҳим, лекин вақт тиғиз бўлган компаниялар.

Компаниялар қўйидаги сабаблар туфайли скрининг хизматига мурожаат мурожаат килишади:

– кўпгина корхоналар хедхантерларнинг кўп йиллик тажриба ва салоҳиятига ишонишади;

– меҳнат бозори таҳлили бўйича амалий билимларига таянишади;

– вақт ва бошқа ресурсларни тежашга эришиш ва юқори малакали кадрларга эга бўлиш мақсадида.

Скрининг хизмати ва буюртмачи компанияларнинг ҳамкорликда ишлаш механизми қуйидаги боскичлардан иборат:

– компанияга (иш берувчига) меҳнат бозори ҳолати ва номзодларга бозор томонидан берилаётган баҳо (иш хаки) тўғрисида маълумот бериш;

– маълумотлар базаси, интернет, реклама воситалари, соҳалараро алоқалар тармоқ каби қидирув ресурсларидан самарали фойдаланиш;

– номзодларнинг резюме ва бошқа хужжатлари таҳлилини амалга ошириш;

– номзод билан телефон орқали ёки юзма-юз суҳбат ўтказиш;

– психологик текширувдан ўтказиш;

– тавсияномаларни текшириш ва номзодга хулоса тайёрлаш;

– энг яхши номзодларни буюртмачиларга тақдим этиш, учрашув ва сухбатни (интервьюни) ташкиллаштиришга ёрдам бериш;

– қилинган ишларнинг доимий мониторингини олиб бориш.

Қисқача хулосалар

Ходимни баҳолаш – бу амалий топшириқлар, тақдимотлар ва лойиҳалардан иборат курс бўлиб, бу иш берувчига номзоднинг касбий кўникма ва маҳоратини ҳар томонлама ва холис баҳолашга имкон беради.

360 усули орқали баҳолашда кадрлар бўйича менежер номзоднинг шу вақтга қадар иш фаолиятини ўрганиб чиқиши ва аниқ рақамлар таъминланиши лозим.

Кадрлар агентлиги – бу меҳнат бозоридаги воситачи бўлиб, у иш берувчиларнинг буюртмалари бўйича ходимларни танлаш ва иш берувчиларга шунга ўхшаш хизматларни тақдим этади.

Хедхантинг (Headhunting) – муайян мутахассисни бир компаниядан бошқа компанияга утказиш имкониятлари бўйича вазифалар кетма-кетлигидан иборат фаолият.

Executive search – муваффақиятли фаолият олиб бораётган топ-менежерлар ва ноёб мутахассисларни қидириш ва ишга ёллаш хизмати.

Скрининг (инглизча "screyen" - элакдан ўтказмок") – жуда кўп миқдордаги резюмелар орасидан номзодларни жинси, ёши, маълумоти, иш тажрибаси каби мезонлар бўйича саралаш жараёнидир.

Таянч сўз ва иборалар. Ходимни баҳолаш, 360 усули орқали баҳолаш, баҳолаш марказлари, ассесмент, кадрлар агентлиги, хедхантинг, executive search, скрининг.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Персонални баҳолаш нима?
2. Персонални баҳолаш усуллари моҳияти қандай?
3. Персонални баҳолашнинг 360° усулининг афзаллик ва камчиликлари нималардан иборат?
4. Персонални баҳолашнинг 360° усули орқали баҳолаш анкета саволномаси қандай қоидаларга асосланади?
5. Персонални танлаш ва ишга ёллашда қандай замонавий инновацион технологиялар мавжуд?
6. Компаниялар нима сабабдан скрининг хизматидан фойдаланадилар?
7. Executive Search нима?
8. Executive Search хизматларини таклиф қилиш қандай амалга оширилади?

VI БОБ. РЕКРУТМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯ ВА ВОСИТАЛАРИ

Режа:

6.1. Резюме таҳлили

6.2. Телефон орқали суҳбатлашиш ва интервью олиб бориш технологияси

6.3. Вакансиялар тўғрисидаги эълонларининг турлари

6.1. РЕЗЮМЕ ТАҲЛИЛИ

Танлов жараёни номзодлар тақдим этган анкета-маълумотнома ёки қисқача резюме маълумотларининг иш берувчи томонидан қўйилган талаблар билан таққослашдан бошланади.

Одатда бўш иш ўрнига номзодлар ўз резюмеларини электрон почта орқали жўнатадилар. Бундай ҳолда асосий эътиборни анкета маълумотнома ёки номзоднинг қисқача резюмеси йўлланма хати орқали жўнатилганлигини ҳамда ушбу хат битта компания учун ёзилганми ёки умумий килиб ҳамма ташкилотларга жўнатилганлигига эътибор қаратиш лозим.

Айтиш жоизки, анкета-маълумотномани резюме билан биргаликда йўлланма хати билан жўнатган номзодлар бошқа номзодлардан ажралиб туради ва уларни юқори баҳоланиш эҳтимолини оширади. Резюмени қўйидаги параметрлар бўйича таҳлил қилиш тавсия этилади:

– резюмидаги маълумотларнинг такрорланиши;

– иш юзасидан бўладиган муносабатга бўлган эътибори (ёзиш услуби);

– номзоднинг асосий жиҳатлари, қизиқишлари, замонавий ахборот технологиялари ва асбоб-ускуналардан фойдалана ошиши;

Номзоднинг саводлилик даражаси.

Айрим номзодлар нотўғри ва мавҳум маълумотларни ҳам ўз резюмеларига жойлаштира оладилар, аксинча бошқалар ўзлари ҳақидаги маълумотларни ҳам тўғри баён қилишни билмайди. Шунга қарамай, ҳар қандай резюме номзодни дастлабки баҳолаш учун зарурий маълумотларга эга бўлади.

Маълумотларни пухта таҳлил қилиш келгусида номзод билан режалаштирилган суҳбат ўтказишга сарфланадиган вақтни тежаши

ва муносиб ходимни танлаш ишларини анча соддалаштириши мумкин.

Потенциал иш берувчи талаблари асосида расмийлаштирилган резюмеларни ажрата билиш керак. Резюмеларда бўш иш жойи учун талабгорнинг олдинги лавозимида амалга оширилган ишлари, функцияларни, эришган ютуқлари, билим, малака ва кўникмалари батафсил бўрттириб кўрсатилиши мумкин. Бундай резюмеларни таҳлил қилишда қўйидагиларга эътибор қаратиш тавсия этилади:

– текшириш мумкин бўлган кўрсаткичларни ажратиш (сотув хажми, лойиҳа бошланган ва тугатилган муддатлари ва х.);

– резюмени лингвистик таҳлил қилиш. Номзод ўз резюмесини асосан ўтган замон феълларини қўллаб бирлик сонда ва биринчи шахс номидан ёзган бўлса (“ташкил қилган эди”, “ўтказдим, ишлаб чикдим”, “амалга оширдим”, ҳамкорлигимда, муаллифлигимда ва шу кабилар), номзоднинг ўз иш тажрибасини ёзаётганлик эҳтимоли юқоридир. Агар номзод кўпроқ феълдан ясалган отлар сўзларини ишлатса, унинг эришган натижаларга алоқаси йўқлиги эҳтимоли катта бўлади.

Резюмеларни таҳлил қилишда уларни уч гуруҳга ажратишни тавсия этилади:

Биринчи гуруҳ – резюме ва йўланма хати корхона учун қизиқиш уйғотган номзодлар резюмеси;

Иккинчи гуруҳ – корхона қўйган талабларга жавоб бериш эҳтимоли ўртача номзодлар резюмеси;

6.1-жадвал

Номзодлар томонидан жўнатилган анкета-маълумотнома ва резюмелардаги маълумотларнинг таҳлил қилиш

Резюмда келтирилган маълумотлари	**Текшириладиган ҳолат**	**Хавф эҳтимоллари**
Фаолиятнинг хронологик таҳлили	Номзод ва унинг яқин қариндошларининг туғилган вақти, иш фаолиятини хронологик текшириш	Номзод яқин қариндошларини яшириши, ўқиш, ишлаш ва вақтинчалик ишсизлик даврлари нотўғри кўрсатилиши мумкин
Меҳнат фаолиятининг давомийлиги	Йиллар билан биргаликда, ойлар кесимида текшириш	Номзод ишлаган жуда қисқа даври, масалан синов даврини ҳам йил орқали нотўғри кўрсатиши мумкин.
Лавозим ва касбларни таҳлил қилиш	Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар касблари классификаторига текшириб кўриш	Номзод ўз лавозимини мазмунан баён қилган ҳолда бошлиқ, мутахассис, тадқиқотчи, ходим тарзда баён қилиши мумкин
Номзоднинг турли ташкилотларда ўриндошлик асосида фаолиятини текшириш	Турли ташкилотлардаги иш вақти, режими ва давомийлигини текшириш	Номзод тўлиқ иш вақти ва ўриндошлик вақти ўзаро тўғри келмаслиги мумкин
Меҳнат дафтарчасини таҳлил қилиш	Меҳнат дафтарчасига ишга қабул қилиниши, бошқа доимий ишга ўтказилиши каби барча турдаги ёзувларнинг киритилганлиги	Номзоднинг асосий иш жойидаги меҳнат фаолияти тўлиқ қайд этилмаганлиги, ишга қабул қилинган ёки бўлшатилганлиги номаълум бўлиши мумкин

Учинчи гуруҳ – грамматик ва мазмунат хатоликлар кўп бўлган резюмелар. Бундан ташқари, ушбу гуруҳга чала тўлдирилган, лозим даражада тайёланмаган резюмелар ҳам киритилади.

Резюмеларни гуруҳларга ажратгандан сўнг, биринчи гуруҳни синчиклаб ўрганиш керак бўлади. Суҳбат ўтказиш учун етарли номзодлар тўпланмаган тақдирда иккинчи гуруҳдаги номзодларни танлаш мумкин. Учинчи гуруҳ ҳақида умуман бош қотирмаса ҳам бўлади. Бир вақтнинг ўзида қўйилган талаблар асосида номзод

резюмесидаги маълумотлар таққосланиб, келтирилган далилларнинг ҳақиқийлиги ўрганиб чиқилади. Агар бирор бир шубҳа ёки номутаносибликлар аниқланганда зудлик билан аниқлик киритиш зарур бўлади.

6.2. ТЕЛЕФОН ОРҚАЛИ СУҲБАТЛАШИШ ВА ИНТЕРВЬЮ ОЛИБ БОРИШ ТЕХНОЛОГИЯСИ

Агар номзоднинг анкета-маълумотномаси ва резюмеси дастлабки экспертизадан ўтиб иш берувчига маъқул келгудек бўлса,, телефон орқали суҳбат ўтказиш зарурияти пайдо бўлади. Одатда анъанавий телефон интервьюси қўйидаги тўрт босқичдан иборат бўлади:

1. *Бўш иш ўрни ва корхонанинг қисқача тақдимоти*. Тақдимот – номзод эътиборини жалб қилиш учун бўш иш ўрни ва корхона тўғрисида қисқача (45- 60 сек.) гапириб беришдир.

2. *Умумий ва касбий малакавий саволлар бериш*. Тақдимотдан сўнг суҳбат шаклида умумий ва махсус касбий саволларга ўтилади. Умумий саволлар номзоднинг маълумоти, касби ва вазифалари, кутилаётган иш хақи, чет тилини билиши даражаси тўғрисида бўлиши мумкин. Касбий саволлар мазмуни иш жойи ва мутахассислик, корхонадан ишлашдан мақсад ва корхона раҳбари томонидан белгиланган бошқа саволлар бўлиши мумкин.

3. *Номзод жавобларини таҳлил қилиш*. Номзод жавобларини таҳлил қилиб, зарурият туғилганда уни қизиқтираётган нарсалар тўғрисида батафсил гапириб бериш сўралади. Агар икки томон ҳам бу масалага (вакансияга) қизиқиш билдирса, номзод юзма-юз суҳбатга (интервью) таклиф қилинади. Агар номзодга рад жавобини беришга тўғри келса ёки қарор қабул қилиш учун вақт зарур бўлса, у ҳолда буни хушмуомалилик билан амалга оширилади.

4. *Номзод эътирозлари билан ишлаш*. Телефон орқали суҳбат номзод томонидан билдирилган эътирозларга жавоб бериш билан тугатилади. Эътироз корхона (вакансия) тўғрисидаги маълумотларга номзоднинг карама-қарши саволлари ва зиддиятли ёндашувидир. Шуни айтиш зарурки, эътироз билдириш рад этиш дегани эмас. Эътироз билан ишлашда эътирозни эшитиш;

маъносини тўғри ва чуқур англаш; номзодга эътирозини эшитганликни ва тушунганликни билдириш, эътирозга жавоб бериш зарурий шарт ҳисобланади.

Самарали суҳбат (интервью) – зарурий маълумотларни олиш ва учрашув мақсадига эришиш учун савол беришнинг турли техникаларидан самарали фойдаланишдир. Танлов бўйича интервьюнинг тури ва шакли вакансиянинг хусусияти; номзодлар корхона ходимлари ёки ташқи манбадан жалб қилинганлиги, интервьюнинг юзма-юз ёки гуруҳ билан ўтказилиши; иш ўрнининг қайси худуд жойлашганлиги ва шу кабиларга боғлиқ.

Интервью қандай шаклда ўтказилишидан қатъий назар кадрлар бўйича менежер қуйидагиларни амалга ошириши лозим:

– суҳбат мақсадини аниқ шакллантириш;

– суҳбатга жиддий тайёргарлик кўриш;

– суҳбатни маълум бир кетма-кетликда олиб бориш;

– келгуси босқични аниқлаш учун зарур маълумотларни тўплаш;

– суҳбатни тегишли талабларга мувофиқ тугатиш.

Интервьюнинг намунавий тузилиши суҳбатни бошлаш учун кириш сўзи ва берилиши шарт бўлган саволлар (маълумоти, иш тажрибаси, мотивация, янги иш жойини танлаш мезонлари, иш ҳақидан кутилаётган натижа, позиция тўғрисида гапириб бериш, иш ахтариш тарихи, таклиф ва тавсиялар)дан иборат бўлади.

Интервью қатнашувчилар сонига қараб индивидуал ёки гуруҳли бўлиши мумкин. Номзодлар ва қўйилган талабларга қараб суҳбат тузилишини ва шаклини танлаши ёки уни суҳбат давомида ўзгартириш мумкин. Кадрлар бўйича менежер номзод бўйича қарор қабул қилиши учун асосий параметрларни (номзоднинг касбий тажрибаси, шахсий фазилатлари ва мотивациясининг корхона талабларига мос келиши) таҳлил қилиши тавсия этилади.

Номзодларни танлашда энг самарали, илғор ёллаш усулларини танлаб, бизнес эгалари ва кадрлар бўйича менежерлар иш амалиётида қўллашга таклиф қилинган тезкор усуллардан фойдаланган ҳолда интервью олиб бориш жуда муҳимдир. Суҳбатда қўлланиладиган савол турлари қуйидагилар:

– *очиқ саволлар* (“ким? қанақа? қачон? қаерда? нега? қай тарзда?” иштирокидаги маволлар). Бундай саволларга номзод ўзи

тўғрисидаги қўшимча маълумотларни батафсил ёритиб бериш орқали жавоб беради.

– *текширувчи саволлар* (нимага? нима учун? кимнинг тавсияси? учун алмаштирмокчисиз?) бу саволлар ишга тааллуқли нарсаларга аниқлик киргизиш учун берилади.

– *таққословчи саволлар* (қандай ишларни сиз бажаргансиз, қандай ишлар автоматлаштирилган?).

– *ёпик саволлар* (қилганмисиз?).

– *анкета саволлари* (туғилган йили, жойи, миллати, яқин қариндошлари).

Интервьюда қўйидаги саволларни бериш тавсия этилмайди:

– *тахминий саволлар* (мавҳум вазиятларда синаб кўришга қаратилган саволлар).

– *ёрдамчи саволлар* (эсга солувчи, бошқа шахс вазияти бўйича шахсий фикрни сўраш).

– *танлашни талаб этадиган саволлар* (олдинги иш жойини тарк этиш, турмуш тарзини ўзгартириш ҳақидаги саволлар).

– *иккиланган саволлар* (муаммонинг сабаби нимада, сиз нима деб уйлайсиз, қандай вариантларни таклиф этасиз?).

– *танқид қилувчи* (нима учун бошқа касбни танламагансиз?).

– *камситувчи* (сизнинг мутахассисилигингиз ҳозирда камталаб, лавозимга аёл/эркак муносиб/зарур) мазмунидаги саволлар.

Тасаввур қилайлик иш бўйича интервю шунчаки суҳбат услубига кўра бошланади. Иш қидириш ёки ўз иш жойини ўзгартириш ходим учун бахтсиз воқеалардан бири ҳисобланади, у ҳар қандай шароитда ҳам маълум муддат тушкунликка тушади. Ишлашни бироз тўхтатади. *Иш берувчи корхона бундай вазиятда нима қилади?* Корхона уни тикланиши учун имконияти беради, балки таътилга чиқариши мумкин. Аммо ҳар қандай вазиятда ҳам бизнес манфаатлари устун келади.

Хўш шундай экан, *номзодни янада самарали ишлашга нима мажбур қилади? Яхши меҳнат жамоасими?* Номзодни қаттиқ стресс тушишигачи? Номзодга бу каби саволлар берилмаслиги мақсадга мувофиқ, чунки шундай қилинганда у янада қулай муҳитга келиб тушади, ўзига янги муҳит яратади, келгусида

“ижтимоий номақбул” бўлган жавоблар берилиш хавфини камайтиради.

Интервью жараёнида номзоднинг нотўғри маълумотлар бериши мумкин бўлган вазиятларни кўриб чиқайлик. Интервью жараёнида номзоддан ишда йўл қўйган хатоларини сўраш мумкин. Албатта ҳамманинг иш билан боғлиқ хатолари бўлади. Бундай вазиятда ҳар қандай номзод корхонадаги вазифаси унга аниқ тушунтирилмаганлиги билан чиқиб кетади.

Корхона ҳақида яхши фикрдамисиз? - Аслида етарлича яхши бўлади.

Сизда мижозлар ёки ҳамкасблар билан низолар бўлганми? Том маънода, бундай бўлмайди.

Ушбу саволларга ҳар қандай номзод ишонч билан жавоб бермайди. Номзоднинг ўзи ҳоҳлаган ёки ҳоҳламаган ҳолда ёки қасддан бўлса ҳам нотўғри жавоб бериши барчамизга аён.

Брайнтизер (brainteaser) интервью, номзодларга чалкаш, мураккаб савол бериш ёки уларга мантиқий ва ноёб фикрлаш қобилиятини аниқлаш имконини беради. Ушбу интервю номзоднинг заиф жиҳатларини, менежерлик салоҳияти, конструктив қобилияти ва ижодий маҳоратини синовдан ўтказишдир. Аммо бу каби стрессли ва низога олиб келувчи суҳбатлар кўпчилик ҳолларда қўлланилмайди. Малакали кадрлар бўйича менежерларнинг фикрича, мураккаб, ғашга тегувчи саволлар берилганда, иш берувчи номзоднинг жавобларини аввало тинглайди, ўзи учун энг асосийси бўлган стрессли ва низоли вазиятларда номзоднинг жавоб реакциясини кузатиш имконига эга бўлади.

Бундай интервю суҳбат якунида бошланади. Бу жуда кенг тарқалган амалиётдир. Брайтизер номзоднинг иш жойига бўлган қизиқиши қанчалик муҳимлигини текшириш учун ҳам қўлланилади. Аммо бошқа томондан, номзоднинг бундай суҳбатни узоқ давом эттиришдан бош тортишини унинг заиф жиҳати сифатида эмас, балки ўз вақтини ва шахсини қадрлаш даражаси юқорилиги билан ҳам изоҳланиши мумкин. Брайнтизер интервью номзоднинг шахсий ҳаёти, камчиликлари ҳақидаги саволларни ҳам қамраб олади. Бунда номзоднинг “шахсий маълумотлар суҳбат

натижаларига қандай таъсир қилади?” қабилидаги саволига иш берувчи томонидан муносиб жавоб бўлишини талаб қилади.

Маълумки, ҳар қандай ортиқча ҳаракатлар номзоднинг қаршилигига сабаб бўлиши мумкин. Агар кадрлар бўйича менежернинг интервью услуби номзодга номақбул туюлса, суҳбатни давом эттиришни хоҳламаслиги, корхона ўзини юқори баҳолаш ва қадрлаш қобилиятига эга потенциал номзодни йўқотиши мумкин.

Компетенцияга асосланган интервью. Номзоднинг касбий кўникмаси ва шахсий фазилатларини баҳолашдан ташқари, маълум лавозимга муносиблигини ҳам баҳолайди. Бунда номзод натижаларининг эмас, балки бу натижага номзод қандай ва нима учун эришганлиги баҳоланади. Компетенциялар ижобий ва салбий тарзда намоён бўлиши мумкин. Энг мақбул натижага эришиш учун касбий кўникмаларнинг ижобий ахлоқий жиҳатларини таҳлил қилиш ва баҳолаш катта аҳамиятга эга. Шуни ҳам айтиш жоизки, касбий кўникмалар номзоднинг амалий иш тажрибаси, фаолияти, билими, малакаси ва маҳорати ҳамда муҳим мақсадларига қараб аниқланади. Ўз навбатида номзоднинг аввалги иш тажрибасига асосланиб, келгусидаги хулқ-атвори тўғрисида башорат қилиш мумкин бўлади.

Суҳбатнинг бу тури барча даражадаги бошқарувчиларни танлашда кенг тарқалган, бошқа турли вакансиялар учун номзод танлашда ҳам қўлланилиши мумкин. Суҳбатни баҳолашни кадрлар бўйича менежернинг ўзи эмас, балки 2-3 кишидан иборат экспертлар жамоаси биргаликда амалга оширади. Улар интервью натижаларини муҳокама қилиб, номзодда у ёки бу компетенциянинг ривожланганлиги тўғрисида ягона тҳхтамга келишади. Бундай интервьюда “илтимос, …мисол келтиринг”, “илтимос, ……айтиб беринг” каби очиқ саволлар берилади. Ушбу саволларга қараб келгусида бериладиган саволлар сони ва чуқурлик даражасига аниқлик киргизилади. Компетенцияга асосланган интервьюда қуйидаги мезонлар асосида баҳолаш мақсадга мувофиқ:

– асосий натижалар ва хулқ-атвори ўртасидаги боғлиқлик;

– интервью жараёнида хулқ-атвор белгиларининг намоён бўлиши;

– хулқ-атвор белгиларининг ишончлилиги ва таъсирчанлиги;

– натижавий белги (хулқ-атворнинг рўёбга чиқиши, унинг ҳаракатлари самарадорлигини микдорий ва сифатий параметрлари бўйича баҳолаш).

Кейс-интервью. Бундай суҳбатларни ташкил қилишдан мақсад – иш жараёнида юзага келадиган муаммоларга ўхшаш топшириқларни бажариш бўлиб, интервью олувчи бирор-бир вазиятни тасвирлаб номзоддан ушбу вазиятда қандай ҳаракат қилишини ёки қандай қарор қабул қилишини ёритиб беришни сурайди.

Ташкиллаштирилмаган интервью. Интервью олувчилар одатда номзодларни танлаб олишнинг муайян усулини олдиндан билмаган ҳолда саволлар тузишади ёки ўз тажрибасидан келиб чиққан ҳолда номзодларга саволлар беришади Жиддий ўйлаб кўришга ундайдиган саволлар (масалан, “Айтингчи, сиз нима учун мазкур иш ёки лавозим билан қизиқяпсиз?”) айрим ҳолларда номзод ва интервью олувчининг ўзаро бир-бирини интерпретация қилишларига шароит яратилганлиги билан сифатли ва сон жиҳатдан етарли бўлган қимматли ахборотга эга бўлиш имконини беради. Ташкиллаштирилмаган ҳолда барча жараён интервью олувчининг кайфиятига, номзоднинг жозибадорлигига, шахсий қизиқишларига боғлиқ бўлиб қоладики, номзоднинг интервьюси ҳам шунга мос бўлади.

Ташкиллаштирилган интервью номзодларни маълум мезонлар асосида баҳолаш эҳтимолини оширади. Агарда интервью олувчилар ва номзодлар сони жуда кўп бўладиган бўлса, сўров ташкилий-ҳуқуқий тусга эга бўлиши лозим. Саволларнинг махсус кетма-кетликдаги тўплами интервью олувчига зарур шахсий ва ишга доир маълумотларни олиш имконини беради. Тўғри ишлаб чиқилган ва маъмурият томонидан ташкиллаштирилган интервьюлар иш билан боғлиқ барча саволлар бўйича аксарият номзодларни қамраб олиш имконини беради. Тадқиқотлар кўрсатишича, бундай интервью субъектни аниқловчи асосий омил бўлиб хизмат қилади. Ташкиллаштирилган интервью иш бўйича тўпланган тажрибалар, малака ва кўникмалар, ишни пухта бажариш, хизмат кўрсатишга мойилликни аниқлаш бўйича шакллантирилган саволларни ўз ичига олади.

Ташкиллаштирилган интервью, ўтган давр натижаларига боғлиқлиги боис, келгуси натижаларнинг яхши бўлишини таъминлайди ва ёллаш бўйича қабул қилинаётган қарорларнинг самарадорлигини баҳолаш имконини беради. Афсуски, мазкур ахборотлар ҳақиқатда мавжуд эмас ёки номзод ҳақиқатда ҳеч қандай ишни амалга оширмаган бўлиши мумкин. Номзодларни баҳолашнинг энг мукаммал усули ҳеч бўлмаганда уларни кўз билан кўриб, муайян вазиятлар бўйича аниқ савол-жавоб қилишдир[16].

Хулқий интервью олиш номзодлар ёки ариза берувчиларни айрим муҳим мезонлар бўйича даражасини баҳолашда самарали бўлиши мумкин. Хулқий интервью олиш ўтган натижалар бўйича айрим мисолларни аниқ баҳолашга йўналтирилган бўлиб, келгуси натижаларнинг яхшиланиши учун муҳим. Бошқа интервьюлардан фарқли равишда бундай интервью *"ўзингиз ҳақингизда гапириб беринг" ва "сизнинг кучли ва заиф томонларингиз нималардан иборат?"* – каби саволларни ўз ичига олади. Хулқий интервью номзоднинг илгариги хулқи тўғрисида маълумот олиш ва унумдорлигини аниқлашга қулай. Бундай саволлар *"мижознинг муаммосини ҳал этиш бўйича аниқ бир мисол келтиринг,"* ёки *"айтингчи, қандай вазиятда ноодатий қарорлар қабул қилиш мумкин ва унинг оқибатлари тўғрисида айтиб беринг"* мазмунида бўлиши мумкин.

6.3. ВАКАНСИЯЛАР ТЎГРИСИДАГИ ЭЪЛОНЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ

Интернетда, газета ва журналларда ҳар куни турли ташкилотлардаги вакансиялар тўғрисда кўплаб элонларни учратишимиз мумкин. Бу эълонлар шакли ва мазмунига қараб бир-биридан кучли тафовут қилганлиги ьсабабли у ёки бу таклиф қандай натижа беришини ҳар доим ҳам олдиндан билиб бўлмайди.

Албатта ОАВ орқали бериб бориладиган бу каби маълумотларнинг сифат кўрсаткичлари бизга номаълум бўлсада, миқдорий жиҳатлари – ОАВ тиражи, даврийлиги, фойдаланувчилар

[16] Б.Х.Тўраев, Х. И. Турдибеков, В.Бердиқулов, Ш.М.Исломов, К.М.Ибодов. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш. Ўқув қўлланма. Т:,- "IQTISOD-MOLIYA" нашриёти, 2020 йил. - 382 бет. 172-173 бетлар

сони, нашр ёки интернет ресурсининг аниқ аудиторияга йўналтирилганлиги ҳамда қамраб олиш даражаси орқали уларга баҳо беришимиз мумкин.

Вакансиялар тўғрисидаги босма эълонларнинг ташқи кўринишига келсак, шу ўринда булар бўйича махсус стандартлар бор ёки йўқлиги ҳақида гапиришимиз мумкин. Чунки босма ОАВ эълонлар бериш ва уларни жойлаштириш технологияси пухта ишлаб чиқилган. Босма ОАВ эълонларни қуйидагича таснифланишимиз мумкин:

– модулли эълонлар. Турли ҳажм, рангли ёки оқ-қора тасвирдаги кўплаб ахборотларни ўз ичига олган эълонлар. Вакансиялар тўғрисидаги модулли эълонларни газета ёки журналларнинг дизайни, рекламанинг жалб этиш даражасига қараб турлича ишлаб чиқилиши мумкин.

– сатрли эълонлар. Кам ҳажмдаги ахборотларни чекланган белгилар воситасида эълон қилишдир. Сатрли эълонлар нархи жуда арзон, ҳажми ҳам шунга кўра кам бўлади.

Ҳар иккала ҳолатда ҳам ОАВдаги эълонларнинг асосий вазифаси кам сонли сўзлар билан мазмунли ва кўп ҳажмдаги ахборотларни тегишли аудиторияга етказишдир.

Бепул реклама баннерлари – турли сайтларда жойлаштирилган бундай эълонларни ҳеч ким текширмайди, эскилари олиб ташланмайди, бўш иш ўринлари тўғрисида ҳам улардан аниқ маълумот олишнинг имконияти жуда кам. Улар асосан аудиторияни хабардор қилиш вазифасини бажаради, холос. Бугунги кунда кўпгина сайтлар махсус дастурий воситалар билан ҳимоя қилинганлиги сабабли бундай эълонлар спам сифатида қабул қилинади ва махсус фильтрлар орқали тутиб қолинади.

Профессионал тижорий сайтлар – иш берувчилар ёки кадр агентликларининг рекрутерларига самарали эълонларни яратишда кўмаклашувчи, шунингдек энг мақбул деб топилган резюмеларни излаб топишда ёрдам берилади, вакансиялар тўғрисидаги эълонларни шу масалага қизиқувчиларнинг базаси бўйича тарқатиш, янги резюмеларга обуна расмийлаштириш, бўш иш ўринларини умумий рўйхатдан фильтрлаш каби қўшимча хизматлар кўрсатилади. Масалан, SuperJob АТ-комнанияси бугунги кунда 100 дан ортиқ кадрлар бўйича малакали мутахассисларни

ўзида жамлаган ҳолда 17 турдаги вакансиялар бўйича номзодларни сайтда рўйхатдан ўтказилиш билан шуғулланади. Сайт маълумотларига кўра Тошкент шаҳрида иш қидираётган асосий вакансиялар ПР-менежер, мижозлар бўйича мутахассис, маркетолог, мобил иловалар бўйича маркетолог, PHP developer, android- дастурчилар ва веб-сайт яратувчилардан иборат.

Иш берувчилар ва кадр агентликлари томонидан таклиф қилинаётган асосий вакансияларда иш айни нималардан иборат эканлиги маълум қилинмайди. Кўпгина вакансиялар тўғрисдаги эълонларда ташкилот ҳақида ҳеч қандай маълумот берилмаганлиги сабабли муваффақиятсиз ҳисобланади. Ташкилот фаолияти ҳақидаги маълумотларнинг етарли эмаслиги, иш ҳақи кўрсатилмаган ёки меҳнат бозорининг бугунги кундаги конъюнктурасига тўғри келмайдиган иш ҳақи кўрсатилган бўлса кўпчилик ҳолларда ушбу лавозимда ишлашни истаган номзодлар сонини ҳам камайтириб юборади.

Вакансияларни эълон қилишда иш шароитлари кўрсатилмаган тақдирда номзодлар вакансия нима учун мавжудлиги, ушбу лавозимда келгусида хизмат- касб мартабасини кўтариш имконияти мавжуд ёки йўқлиги, синов муддатидан ўтиш шартлари ва иш режими ва графиги қандай эканлигини билмайдилар. Бу бир қарашда оддий туюлсада, номзодлар учун ғоят аҳамиятли бўлиб, юзма-юз суҳбат ёки телефон орқали ҳам айнан шу саволларни бериш эҳтимоли жуда юқоридир.

Аксарият корхона ва ташкилотларда котибалик ишида кадрлар билан ишлаш, турли хат ва ҳуқуқий хужжатларни юритиш, ташкилотда хужжат айланишини ташкил қилиш каби вазифаларни бажариш юклатилади. Бугунги кунда бу нотўғри албатта. Чунки котибалик иши ва кадрлар билан ишловчи мутахассислар соҳаларида ҳам йўналиш ва ихтисосликлар бор, уларнинг ўз лавозим йўриқномалари ва фаолиятнинг қатъий функционал чегараси белгилаб берилган. Котибалик иши мисолида келтирадиган бўлсак, қабулхона котибаси, бўлим котибаси, котиб-референт, офис котибаси, рецепшн-котиба каби касб ва мутахассисликлар мавжуд бўлиб, уларнинг ҳар бири учун алоҳида лавозим вазифалар рўйхати, малакага доир талаблари белгиланган.

Вакансиялар бўйича етарли маълумотларнинг берилмаслиги номзодларнинг ўринсиз мурожаатларининг кўпайишига, мурожаат қилувчиларнинг камайиб кетишига ва ноўрин сўровномаларни узоқ вақт таҳлил қилишга тўғри келади. Вакансияларда учрайдиган асосий камчиликларга қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

– *лавозим вазифаларининг жуда қисқа ёзилиши*;

– *иш шароити ва номзоднинг малакасига қўйиладиган талабларнинг кўрсатилмаслиги*. Буни қуйидаги эълон мисолида кўриб чиқишимиз мумкин:

6.2-жадвал

Вакансия ҳақида умумий маълумотлар	
Лавозим номи: PR-menejer **Ойлик маоши:** 6,0 млн.сўм **Манзил:** Самарқанд ш.	№ 0126840 18.01.2021 санада қайд этилди
Лавозим мажбуриятлари: кадрлар билан шуғулланиш	
Номзодларга қўйиладиган талаблар	
Ёши: 30-45 ёш **Жинси:** аҳамиятга эга эмас **Маълумоти:** олий **Оилавий аҳволи:** аҳамиятга эга эмас	
Ташкилот ҳақида умумий маълумотлар	
Ташкилот номи: “PR-recruitment” МЧЖ **Телефон рақами:** 76 5-432-100 **Факс:** 76 5-432-101 **e-mail:** *“PRrecruitment@mail.uz”*	

Ушбу эълон матнида номзодларга вакансиядаги лавозим вазифаларини илова ёки ҳавола орқали кўриш имконини бериш ва номзодга қўйиладиган асосий талаблар келтирилиши керак.

- *лавозим вазифаларининг хато ёзилиши*. Эълон матнининг қисқалиги ва иш шароитларининг келтирилмаслиги. Буни қуйидаги мисол орқали кўриб чиқишимиз мумкин:

6.3-жадвал

Вакансия ҳақида умумий маълумотлар	
Лавозим номи: улгуржи сотиш бўйича ишчи **Ойлик маоши:** 6,0 млн.сўм **Манзил:** Тошкент ш. **Иш тури:** Тўлиқ **Иш режими:** тўлиқ иш куни	№ 0126840 18.01.2021 санада қайд этилди
Лавозим мажбуриятлари: кадрлар билан шуғулланиш	
Номзодларга қўйиладиган талаблар	
Ёши: 25-55 ёш **Жинси:** аҳамиятга эга эмас **Маълумоти:** аҳамиятга эга эмас **Оилавий аҳволи:** аҳамиятга эга эмас	
Ташкилот ҳақида умумий маълумотлар	
Ташкилот номи: “PR-recruitment” МЧЖ **Телефон рақами:** 76 5-432-100 **Факс:** 76 5-432-101 **e-mail:** *“PRrecruitment@mail.uz”*	

Ушбу эълон матнида лавозим номини Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар касблари” классификаторига асосан ёзиш, вакансиядаги лавозим вазифаларини илова ёки ҳавола орқали кўриш имконини бериш ва номзодга қўйиладиган касбий ва малакавий талаблар келтирилиши керак.

Айрим кадр агентликлари ёки ташкилотларнинг кадрлар бўйича менежерлари вакансиялар тўғрисида эълонлар бераётганларида кутилаётган саволларга аниқлик киритувчи маълумотларни ортиқча ишлатишади. Бу номзодларда вакансияни иш берувчининг ўзи эмас, балки воситачи кадр агентликлари берганлиги, қўшимча сарф-ҳаражатлар талаб қилиниши мумкинлиги ҳақида турли шубҳалар келиб чиқишига олиб келади.

– *вакансиялар бўйича жумбоқли эълонларнинг берилиши*. Буни қўйидаги мисол орқали кўриб чиқишимиз мумкин:

6.4-жадвал

Вакансия ҳақида умумий маълумотлар
Лавозим номи: кадрлар бўйича менежер **Ойлик маоши:** 6,0 млн.сўм **Манзил:** Тошкент **Иш тури:** келишилган ҳолда **Иш режими:** келишилган ҳолда
Лавозим мажбуриятлари: кадрлар билан шуғулланиш
Номзодларга қўйиладиган талаблар
Ёши: аҳамиятга эга эмас **Жинси:** аҳамиятга эга эмас **Малака талаби:** кадрлар ишини юритиш бўйича камида 2 йиллик иш тажрибаси, компьтер ва дастурий воситалар билан ишлашни билиши **Телефон рақами:** 78 5-433-101

Ушбу эълонда бир қарашда барча расмий талаблар асосида ёзилганлиги ҳақида фикр юритишимиз мумкин. Бироқ, номзодлар нуқтаи назаридан қуйидаги энг муҳим бўлган саволлар очиқ қолиб кетган:

– иш берувчи ҳақида маълумотлар келтирилмаган;

– қандай ходимлар ёки мутахассислар билан ишлаш келтирилмаган;

– номзодга доир касбий ва малака талаблари етарли эмас;

– иш шароитлари аниқ келтирилмаган;

– номзодларнинг ёш ва жинс чегараси аҳамиятга эга эмаслиги номзодларда турли ноқулайликлар бўлиши ҳақида шубҳа уйғотади.

Вакансилар бўйича тузоқ эълонларнинг берилиши. Корхона ва ташкилотларнинг кадрлар бўйича менежер томонидан тузилган вакансия эълонларида ҳам ўзига хос бўлган камчиликлар учрайди. Улар муайян иш берувчининг манфаатларини ҳимоялаш ўрнига бандликка кўмаклашиш маркази талабини қондиришни ёки кадр агентликларидаги муаммоларни ҳал қилишга уринишади.

Кадрлар агентликларининг HR-менежерлари томонидан бериладиган эълонларда ўзлари учун муҳим бўлган муайян йўналиш бўйича жозибадор бўлган турли мавҳум вакансиялар қайд этилади. Бу билан иш излаётган мутахассислар ушбу вакансияларга ўз маълумотномаси ёки резюмесини жўнатиш орқали кадр агентлигининг номзодлар базасини шакллантиришга “ўз ҳиссасини” қўшади холос. Албатта бунинг ҳеч қандай нотўғри ёки

салбий жиҳатлари кўп эмас. Чунки барча корхона ва ташкилотлар, кадр агентликлари ҳам ўзига хос “кадрлар заҳираси” га эга бўлиши муҳим. Бироқ, бундай ҳолатларнинг доимий такрорланиб туриши номзодларнинг бу каби сайтларга ва эълон бераётган иш берувчиларга ишончи йўқолади. Интернет сайтларда улар ҳақида турли салбий изоҳлар берилиши, ҳаттоки номзодларнинг “қора рўйхати” га ҳам кириб қолиши мумкин.

Буни қўйидаги мисол орқали кўриб чиқишимиз мумкин:

6.5-жадвал

Вакансия ҳақида умумий маълумотлар	
Лавозим номи: PR-menejer **Ойлик маоши:** 6,0 млн.сўм **Манзил:** Самарқанд ш.	№ 0126840 18.01.2021 санада қайд этилди
Лавозим мажбуриятлари: кадрлар билан шуғулланиш **Иш жойи:** офисда **Иш шароитлари:** нуфузли савдо-логистика компаниялари билан ишлаш	
Номзодларга қўйиладиган талаблар	
Ёши: 30-45 ёш **Жинси:** аҳамиятга эга эмас **Маълумоти**: олий **Оилавий аҳволи:** аҳамиятга эга эмас **Малака талаби:** кадрлар ишини юритиш бўйича камида 2 йиллик иш тажрибаси, менежер, кадрлар бўйича менежер бакалавр ёки магистр академик даражаси, 1С: кадр дастурида мукаммал ишлай олиши, компьтер ва дастурий воситалар билан ишлашни билиши, одамларни бошқариш ва меҳнатга ундай олиш қобилияти	
Ташкилот ҳақида умумий маълумотлар	
Ташкилот номи: “PR-recruitment” МЧЖ **Телефон рақами:** 76 5-432-100 **Факс:** 76 5-432-101 **e-mail:** *PRrecruitment@mail.uz* **веб-сайт:** *PRrecruitment.uz*	

Вакансияларни эълон қилишда қуйидаги **“4No”** қоидасига риоя қилиш муҳим аҳамиятга эга.

No duplet – битта эълонда бир қанча лавозимларни келтирмаслик ёки бир лавозимнинг такрор-такрор берилмаслиги керак;

No greedy – иш берувчи ҳақидаги энг муҳим маълумотларни тақдим этишда ва иш ҳақи таклиф қилишда ҳасислик қилмаслик керак;

No xaos – вакансиялар ҳақида тартибсиз, турли палапартиш эълонлар бермаслик керак

No monotony – вакансия эълонлари шакли, турли майдонларига бир хил тус бермаслик, доимий равишда бир хил дизайндан фойдаланмаслик керак.

Хулоса қилиб айтганда вакансиялар тўғрисида эълон беришда юқорида келтирилган камчиликларга йўл қўймаслик, эълон матнини имло хатоларисиз, тўғри, ортиқча мақтов ёки камчиликларсиз бериш лозим. Бу ўз навбатида Корхона ва ташкилотларнинг кадрлар бўйича менежери, кадр агентликларининг вакансияларга муносиб номзодларни қисқа вақт ичида топиш ва ёллаш ишларини янада соддалаштиради.

Қисқача хулосалар

Танлов жараёни номзодлар тақдим этган анкета-маълумотнома ёки қисқача резюме маълумотларининг иш берувчи томонидан қўйилган талаблар билан таққослашдан бошланади.

Тақдимот – бу номзод эътиборини жалб қилиш учун бўш иш ўрни ва корхона тўғрисида қисқача гапириб беришдир.

Умумий саволлар номзоднинг маълумоти, касби ва вазифалари, кутилаётган иш ҳақи, чет тилини билиши даражаси тўғрисида бўлиши мумкин. Касбий саволлар мазмуни иш жойи ва мутахассислик, корхонадан ишлашдан мақсад ва корхона раҳбари томонидан белгиланган бошқа саволлар бўлиши мумкин.

Номзод жавобларини таҳлил қилиб, зарурият туғилганда уни қизиқтираётган нарсалар тўғрисида батафсил гапириб бериш сўралади. Агар икки томон ҳам бу масалага (вакансияга) қизиқиш билдирса, номзод юзма-юз суҳбатга (интервью) таклиф қилинади. Агар номзодга рад жавобини беришга тўғри келса ёки қарор қабул қилиш учун вақт зарур бўлса, у ҳолда буни хушмуомалилик билан амалга оширилади.

Интервью қатнашувчилар сонига қараб индивидуал ёки гуруҳли бўлиши мумкин.

Брайнтизер (brainteaser) интервью - номзодларга чалкаш, мураккаб савол бериш ёки уларга мантиқий ва ноёб фикрлаш қобилиятини аниқлаш имконини беради.

Компетенцияга асосланган интервью - номзоднинг касбий кўникмаси ва шахсий фазилатларини баҳолашдан ташқари, маълум лавозимга муносиблигини ҳам баҳолайди.

Вакансиялар тўғрисида эълон беришда юқорида келтирилган камчиликларга йўл қўймаслик, эълон матнини имло хатоларисиз, тўғри, ортиқча мақтов ёки камчиликларсиз берилиши лозим.

Таянч сўз ва иборалар. Резюме, тақдимот, интервью, брайнтизер интервью, компетенцияга асосланган интервью, кейс-интервью, ташкиллаштирилмаган интервью, вакансия ташкиллаштирилган интервью.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Номзод билан телефон орқали суҳбатлашиш техникаси қандай амалга оширилади?
2. Телефон интервьюси неча босқичдан иборат бўлади?
3. Интервьюда қандай савол турларидан фойдаланилади?
4. Номзодларни танлашда интервью техникаси ва турлари нималардан иборат?
5. Брайнтизер (brainteaser) интервьюни номзодларни танлашда ўзига хос жиҳати нималардан иборат?
6. Номзоднинг касбий-психологик портретини тузиш технологияларини тушунтириб беринг.
7. Компетенцияга асосланган интервью нима?
8. Вакансияларни эълон қилишда қандай қоидаларга амал қилиш мақсага мувофиқ ҳисобланади?

VII БОБ. НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШДА НОСТАНДАРТ УСУЛЛАР

Режа:

7.1. Номзодларни танлашда графология ва физиогномикадан фойдаланиш

7.2. Интервью жараёнида вербал ва новербал ҳаракатларининг хусусиятлари

7.3. Шахс турини аниқлаш усуллари

7.1. НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШДА ГРАФОЛОГИЯ ВА ФИЗИОГНОМИКАДАН ФОЙДАЛАНИШ

Бўш иш ўрнига номзод танлашда **графология, физиогномика, соционика** каби ноанъанавий усуллар ҳам қўлланилиши мумкин.

Графология – бу инсоннинг ёзувига қараб унинг характерини билиб олиш ва тушунтириб бериш санъатидир. Мамлакатимиз амалиётида графология кадрларни танлаш жараёнида кам учрайди. Ушбу ёндашувнинг самарадорлиги ҳақида аниқ далиллар бўлмасада, чиройли ёзув, эҳтимол билимли, масъулиятли ва дунёқараши кенг бўлиши шубҳасиз.

Ҳозирги вақтда графологик экспертиза кадрлар танлаш жараёнида кенг қўлланилмоқда. АҚШда янги номзодларнинг анкета-маълумотномаси графологиянинг 238 хил белгиси бўйича экспертиза қилинади (жумладан, матннинг жойлашуви, ҳарфларнинг йўналиши ва қийшайиши, катта-кичиклиги, шакли).

Графологияда шахс дастхатини таҳлил қилиш орқали унинг характерини маълум даражада билиб олса бўлади. Графологлар номзодлар тўғрисидаги турли маълумотларнинг ишончли ёки ишончсизлик даражасини, одобий - аҳлоқий фазилатларини, маънавий шаклланганлигини, қаноат даражасини, ва асосий хулқ-атвор белгиларини аниқлаб беришлари мумкин. Амалиётда инсоннинг ёзувига қараб унинг характер белгиларини аниқлаш бўйича айрим маълумотларни келтириб ўтамиз:

– *чапга энгашган ёзув ёки дастхат*. Ўжарлик, вазминлик, эҳтиёткорлик, ироданинг заифлиги, журъатсизлик белгиси. *Тартибли ва текис ёзув* мўътадил инсонларга тегишли. *Баланд*

ҳарфли ёзувлар киборли хулқ ва муомала эгалари ҳисобланади. *Тармоқланган ҳарфли ёзувлар* – жасурлик белгиси. *Қўшилиб кетган ҳарфлар ёзуви* - хаёлпарастлик.

Ўнгга энгашган ёзувлар – тез берилиб кетувчи, енгилтаклик, ўткир ақл эгаси. *Серқирра ҳарфлар* – худбинлик белгиси. *Юмалоқ ҳарфлар* эзгулик, яхшиликни истайдиган кишиларга тегишли бўлади. Хира ҳарфлар ироданинг кучсизлигидан далолат. *Аниқ ва қатъий дастхат* - ирода кучи, шижоатлилик.

Қаторлари юқоридан пастга қийшайиб кетган ёзув – руҳий тушганлик, келажакка ишонмаслик, шижоатсизлик, сурункали касалликлар аломати. *Ҳарфларни катта-катта ва орасини очиқ қилиб ёзиш* беҳуда исрофгарлик белгиси. Қаторнинг пастдан тепага қараб кетиши иродалилик, келажакка ишониш, таъби нозиклик (обрўталаблик) белгиси. *Ҳарфларни доналаб ёзиш* мулоҳазалик, андишалик ҳисобланади, майда ҳарф эгалари худбин, одамларга аралашмайдиган кишилар. Текис харфлар осойишталик, йўғон харфлар мустаҳкамлилик, чидамлилик, нозик харфлар илмийлилик, қўшилиб кетган ҳарфлар устомонлик белгисидир.

Физиология (Физиогномика) инсонни характерини ва унинг ҳиссий ҳолатини юз ифодалари, имо-ишоралари ва юз хусусиятлари жиҳатидан таҳлил қилишга асосланган кадрлар танлашнинг ноаниқ усулларидан биридир. Ушбу услуб ишга қабул қилиш жараёнида фаол қўлланила бошланди. Бу ёлловчиларга номзоднинг шахсий хусусиятларини, асабийлашиш ёки ўзидан шубҳаланиш даражасини ҳисоблаш, сизнинг олдингизда интуитив ёки мантиқий қарорлар қабул қиладиган одамни хулқ-атвори, реакциялари ва ҳаттоки кийиниш услуби ва даражасига қараб тушунишга имкон беради. Шуни таъкидлаш керакки, ушбу услуб кўпроқ классик услубларга қўшимча равишда қўлланилади. Номзодни қоматига ва юришига, кўришиш ва қўл панжаси тузилиши, ташқи кўриниши ва кийиниш маданияти, гапириши, товуш оҳанглари, Ўтириши, гавда ҳолатлари, нигоҳи, юз-мушаклари мимикаси, қўл ҳаракатлари ҳам шахс ҳақида муҳим маълумотларни беради.

Бош тўзилиши шаклига қараб баҳолаш. Куз, қўлоқ, бурун, лаблар тузилишига қараб унинг характерини таниб олса бўлади.

Соционика инсонларни турли хил соционик гуруҳларга

ажратиб ўрганадиган соҳа бўлиб, ҳар бир гуруҳ хос алоқа ва иш услубини ўз ичига олади. Ўткир, қатъий ҳаракатлар, масалан, сезги учун характерлидир. атрофдаги барча бўш жойларни эгаллашни яхши кўрадилар ва нотаниш жойларда ўзларини дадил тутадилар. Номзоднинг рост ёки ёлғон гапираётганлигини унинг тана ва юз ҳаракатларидан билиб олса бўлади. Ёлғон гапираётганда кўпчилик одатда қўли билан оғзини ёки қулоғини ёпишга ҳаракат қилади. Самимиятсиз билан гапираётган киши кўз қовоқларини артиб туради. Агар киши қовоқларини ҳаддан кўп артиб турса ёлғон гапираётганлигидан далолат беради. Агар одам хақиқатдан узоқ бўлган воқеани гапираётган бўлса, у ҳикоясини тасвирлаш пайтида қўл ҳаракатини ишлатмайди. Чунки қўллар вокейликни тасвирлашга ёрдам бермайди, қўллар ёлғон гапириш натижасида ички стрессни организмга мослаштиришга ҳаракат килади, бу эса қўлларни тананинг юқори қисмига кўпроқ тегиниш билан амалга оширилади. Ёлгон гапириш вақтида бурун ёноқлари хароратининг ошиши тиббиётда тасдиқланган. Ёлғончи ўзи билмаган ҳолда ана шу жойларга бармоқларини теккизаверади.

Бошқарув соҳасига кадрларни танлаш ёки ротация қилишдаги зарур босқичлардан бири шахс типологиясини аниқлашдир. У ёки бу ташкилот учун керак бўладиган ходимнинг қуйидаги соционик типологияларини ажратишимиз мумкин:

1-тип. Ходим ўз ишини яхши билади, ақли жойида, касбий кўникмалари яхши, одамлар билан мулоқотни яхши билади, раҳбарга итоаткор ва унинг устунлигини сўзсиз қабул қилади.

2-тип. Итоаткор, ён босадиган, табиатан ижрочи, раҳбарнинг кўрсатмаларини аниқ бажаради, ўз индивидуаллигини, эмпатиясини намоён қилмайди, одатда раҳбар белгилаган схема бўйича ишлайди. Бутунла й унинг ихтиёрида. Топширилган вазифаларни бажаради, аммо бошқалар билан мулоқоқт қилишни унча хуш кўрмайди.

3-тип. Яхши ижрочи, саранжом-саришта, топшириқ ва кўрсатмаларни аниқ бажаради, итоат қилишни билади, ўз раҳбарини ҳурмат қилади, ташрифчилар билан яхши муносабатда, раҳбар мақомини ва унинг шахсиятини ҳурмат қилади.

4-тип. Ақилли, ўз кучига, билимларига, кўникмаларига таянади, ишлаётганда бировнинг ёрдамига муҳтож эмас. Аниқ

ишлайди, мижозлар билан бир хил гаплашади, босиқ, ташқи таъсирларга чидамли. Раҳбар кўрсатмаларини ўз вақтида ва сифатли бажаради.

5-тип. Ақли расо, итоаткор, сабрли, тушунадиган, вазмин, босиқ, ишхи иш кўникмаларига эга, қатъиятли ва бир маромда ишловчи шахс. Ташрифчилар билан хушмуомала. Ўз ҳаёт ва иш тажрибасидан келиб чиқиб раҳбарият томонидан ҳам, мижозлар томонидан ҳам кутилмаган турли вазиятларга тайёр туради. Вазиятга ҳаққоний баҳо бера олади.

6-тип. Жуда итоаткор, осон бўйсундириладиган одам. Ўзининг юриш- туриши билан раҳбар ва бошқаларнинг тажовузкорлигига ўрин бермайди, ўз ишини яхши билади, бурчини аниқ бажаради.

7-тип. Ақли расо, ўз ишини яхши билан, мустақил ишлай оладиган, мулоқот жараёнида одоб-ахлоқ доирасидан чиқмайди, раҳбарга нисбатан содиқ, ўз қадр қимматини ҳурмат қилади, эмнатияга эга. Ҳамкорликка мойил.

8-тип. Ақилли, ўз ишини яхши билади, сабр-бардошли, фаросатли, ўз раҳбарини унинг барча афзал ва камчилик томонлари билан ҳурмат қилади, ҳамкасблар билан мулоқотда вазмин, мустақил ишлашни маъқул кўради.

9-тип. Ақилли, ўз ишини яхши билади, серғайрат, кўнгилчан, етакчилик фазилатларига эга, раҳбар учун яхши ёрдамичи ва тасалли берувчи, мустақил шахс.

10-тип. Ақилли, ўз ишини яхши билади, ўзига жуда ишонади, доминант, ўзига юқори баҳо беради, ҳамкасблар билан қатъий муносабатда бўлади, табнатан етакчи. Раҳбариятга таъсир кўрсата оладиган, ҳар доим ўз фикрини айтишни маъқул кўрадиган шахс.

11-тип. Ақилли, ўз ишини яхши билади, қатъиятли, мустақил шахс. Самарали мулоқот олиб борувчи, нимани зарур деб ҳисобласа, шуни маъқул ҳисоблайдиган, ўз шахсини яққол намоён қилади. Матонатли ва қатиятли шахс. Юқоридаги соционика типларидан ушбу тоифадаги ходимларни танлашни самарали амалга ошириш мумкин. Шуни ҳам эътиборан четда қолдирмаслик керакки, бундай лавозимга номзодни танлашда менежерларнинг шахсий хусусиятлари ва хулқ-атворини ҳам ҳисобга олиш зарур. Масалан, раҳбар анча қўпол ва тажовузкор бўлса, танланаётган

ходим анча босиқ, унинг тажовузкорлигини боса оладиган, ўз вазифаларини сўзсиз бажарадиган бўлиши керак.

7.2. ИНТЕРВЬЮ ЖАРАЁНИДА НОМЗОДНИНГ ВЕРБАЛ ВА НОВЕРБАЛ ҲАРАКАТЛАРИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

Интервьюер номзоднинг ютуқлари ва эришган натижалари хамда камчиликлари тўғрисида максимал маълумот олиши керак. Шунинг учун эътибор билан барча вербал ва новербал воситалардан фойдаланиб суҳбатдошни диққат билан эшитиши ва кузатиши керак.

Новербал ҳаракатлар - суҳбатдошлар орасидаги масофа, гавдани ҳолати, нигоҳи, чеҳрасида акс этган белгилар, бош ҳаракатлари, овози, имо-ишоралари номзоднинг айтган гапларига карама-карши келмаётганлига эътибор каратилади.

Суҳбатдошлар орасидаги масофа. Тажрибали кадрлар бўйича менежерлар интервью вақтида иккинчи томон ўртасидаги оптимал масофа 1,0-1,5 м. бўлиши керак деб ҳисоблайдилар. Агар масофа 1 метрдан кам бўлса, кўпчилик ўзини ноқулай ҳис қилади, аксинча 1,5 м. зиёд бўлса ҳаддан ташқари расмиятчиликдан далолат беради.

Ўтирган ҳолатда гавданинг ҳаракатлари ўтиришига қараб, эътибор ва қизиқишнинг самимийликни намоён этади. Интервью олувчи сал олдинга эгилиб тўғри ўтириши тавсия этилади. Гавданинг бу ҳолати суҳбатга диққат билан қўшилганлик белгисидир. Номзод суҳбатлашиш учун қандай жойлашиб олганлигига эътибор берилади.

Нигоҳлар кузатуви. нигоҳ томонларнинг суҳбатга қизиқишини намоён қилиш, хижолат ва ноқулай вазиятни бартараф қилиш, номзод гапираётган нарсаларни қабул қилиш ва тушунишга тайёр эканлигини намоён қилиш учун зарур. Номзодга қарамасдан суҳбатлашиш қийин кечади, бундай ҳолат номзодда суҳбатдош ниманидир яшираётганлиги ёки айтмаётганлиги ҳақида таасурот пайдо қилади. Ўз навбатида, номзод нигоҳини кадрлар бўйича менежер ёки эспертлардан олиб кочса, улар ҳам шундай фикрга бориши мумкин.

Маъноли юз ифодалари номзод гапираётганда кадрлар бўйича менежер унга қизиқиш белгиларини намоён этиши керак. Одатда

инсонлар қулоқ солаётганида совуққонлик (бепарволик) ёки салбий ҳиссиётларни намоён қилади (масалан, зерикиш, асабийлашиш, ишонмаслик). Интервью вақтида менежер юзидаги ҳайрихохлик ва холислик бўлишига эътибор каратиши лозим. Бош ҳаракатлари. Бош кимирлатиш ёки силкитиш номзод гапираётганида қулок солаётганлигингизни, бу маълумотлар сизга фойдали эканлигини, бу тўғрисида кўпроқ билишни хохлаётганингизни тасдиқлайди.

Қўл ҳаракатлари. Менежер ўзини хотиржам ва дадил тутиши лозим, унинг қўл-юз ҳаракатлари суҳбатга ёрдам бериши ёки ҳалақит қилиши мумкин. Қўл ёрдамида саволнинг муҳимлиги ёки номзод бераётган маълумотнинг аҳамиятлигини тасдиқлаш мумкин. Суҳбат жараёнида номзоднинг қўл-юз ҳаракатларини диққат билан кузатиш фойдали бўлади.

Товушлар. Сизнинг товуш охангларингиз суҳбатдошга далда бериши ёки қизиқишини сўндириши мумкин. Агар сиз жуда секин ёки жуда тез гапирсангиз, номзод сизни асабийлашаяпти ёки ишонмаяпти деган гумонга бориши мумкин. Агар менежер хотиржам ва бир маромда гапирса номзод унинг дадил ҳаракатларини сезади. Салбий баҳо ёки номзод таъбини хира қиладиган натижалар менежер товуш оҳангида сезилмаслиги керак. Ўз навбатида, номзод тез ёки жуда секин гапирса, менежер уни ўз гапириш тезлигига мослаштиришга ҳаракат қилиши керак.

Диққат билан қараш гавда ҳолати ва ҳаракатлари номзоднинг стрессли вазиятларга қандай муносабатда бўлишини кўрсатади. Бундан ташқари, бу номзоднинг асабийлик ёки ўз-ўзини бошқариш даражасини курсатади. Шунинг учун менежерлар номзоднинг гавда ҳолати, қўл-оёқ ҳаракатлари, товуш оҳанги ва нутқ тезлигини кузатмшм лозим.

Самимийлик – номзоднинг ғайратлилик ва таъсирчанлик даражаси билан тўғридан тўғри боғлиқ. Номзод вужудга келган вазиятга тезлик билан фикрини каратиб ўз муносабатини билдира оладими? Буни номзоднинг новербал ҳаракатлари, ўтириши, товуши, овозининг паст-баландлиги ва гапириш тезлиги ҳам белги бўлиб хизмат қилади.

Суҳбат натижалари бўйича номзод тўғрисидаги таасуротларнинг қайд сифатида ёзиб қўйлишини ёддан чиқмаслик керак.

Интервью жараёнида вербал ҳаракатларининг хусусиятлари эътибор қаратилиши лозим бўлган муҳим белгилардан ҳисобланади. Суҳбат жараёнида саволларни қуйидагича тарзда бериш тавсия этилади:

– “менга.....тўғрисида гапириб беринг” деган очик саволлар номзодга бўлган қизиқишингизни қўллаб туради.

– “ҳа”, “яхши”, “мен тушунаман” деган киноялар суҳбатдошни руҳлантириб туради ва бир вақтнинг ўзида, агар номзод нимадир тўғрисида узоқ гапириб қолганида, суҳбат жараёнини назорат қилиб туришга имкон беради.

– аниқлик киргизувчи саволлар ҳам менежернинг қизиқишини намоён қилади. Номзоднинг ютуқларига чин дилдан қойил қолиш ҳар қандай касб вакилига хуш келади.

– эшитиш номзод гапираётганда эшитиш маҳорати у билан мулоқотни ўрнатиш ва қўллаб-қувватлаш учун зарурий унсурлардан бири ҳисобланади.

Кадрлар бўйича менежер номзодга доимо эътиборини қаратиб, аниқ саволларни бериб, тахмин ва ноаниқ фикр-мулохазалардан ўзини сақлаши лозим. Номзоднинг вербал ва новербал ҳаракатларини кузатиш давомида ушбу шахс тўғрисида биринчи таасуротларни олиши учун қуйидагиларга эътибор берилади:

– номзод нималар тўғрисида гапирмокда? номзод жавобларининг мазмунидан уни баҳолашда, келгуси саволларни беришда, интервьюнинг келгуси босқичларини режалаштиришда фойдаланилади;

– номзод қандай гапирмокда? нутқнинг тез ёки секинлиги, оханги кўп нарсани билдириши мумкин. Ўз фикрини аниқ билдириш, сўз бойлиги, сўз ибораларини қисқа ва ўз жойида ишлатиш номзоднинг вербал қиёфасини баҳолашга имкон беради. Номзод нутқининг тезлиги ва саволларга бирдан жавоб бериши баъзи ҳолатларда серғайрат ва аниқ фикрловчи одам бўлишини билдиради. Бошқа ҳолатларда эса кўп интервьюларни ўтган ва керакли жавобни беришга тайёр номзод белгилари бўлиши мумкин. Бундай номзодлар диққат билан кузатилиб, унинг кучли ва заиф томонларини аниқлаш учун колипли (андазали) бўлмаган саволлар танлаб берилади. Чиройли ва ишонч билан гапира олмайдиган

номзод эса, аксинча, малакали ва тажрибали мутахассис бўлиши мумкин. Буни текшириш учун интервью олувчи қўшимча саволларни бериши лозим бўлади;

– номзод ўзини қандай тутади? Кўпчилик инсонлар интервьюга ўхшаш вазиятларда юз ифодаларини назорат қилишга қодир, лекин тана ҳаракатлари унинг асабийлашиши, хижолат тортаётганлигидан далолат бериши мумкин (масалан, оёқ билан полни тақиллатиш, қўл телефонини ўйлаб ўтириши ва ҳоказолар).

7.3. ШАХС ТУРИНИ АНИҚЛАШ УСУЛЛАРИ

Айзенка тести. Темпераментнинг типологияси инсонлар темпераментлари бўйича қиёсланса, у ҳолда унинг хусусиятлари жиҳатидан ўзаро ўхшаш шахсларнинг гуруҳи мавжудлиги намоён бўлади. Бу аснода эрамиздан олдинги даврда ҳам темперамент типлари тўғрисида манбалар мавжуд. Уларда темперамент типи дейилганда, инсонларнинг муайян гуруҳларини тавсифловчи психик хусусиятлари тушунилган. Ҳозирги даврда темперамент типи деганда, маълум инсонлар гуруҳи учун умумий бўлган хусусиятларнинг содда мажмуаси эмас, балки мазкур хусусиятларнинг қонуний, зарурий ўзаро боғлиқлиги тушунилади. Темперамент типини тавсифловчи хусусиятларнинг қонуний тарзда ўзаро боғлиқлиги қуйидагича акс этиши мумкин.

1. Цензитивлик (лотинча Сенсус - сезиш, ҳис қилиш деган маъно англатади). Цензитивлик юзасидан инсонда бирорта психик реакцияни ҳосил қилиш учун зарур бўлган ўта кучсиз ташқи таассурот кучига қараб мулоҳаза юритилади, жумладан, сезгиларнинг пайдо бўлиши учун керак қўзғовчининг озгина кучи (уларнинг қуйи чегараси), эҳтиёжлар қондирилмаслигининг сезилар-сезилмас даражаси (шахсга руҳий азоб берувчи) мужассамлашади.

2. Реактивлик. Бу тўғрида айнан бир хил куч билан таъсир этувчи ташқи ва ички таассуротларга шахс қандай куч билан эмосионал реакция қилишига қараб муносабат билдирилади. Реактивликнинг ёркин рўёбга чиқишиэмосионаллик, таъсирланувчанликда ифодаланишидир.

3. Фаоллик. Бу борада инсон қандай фаоллик даражаси билан

ташқи оламга таъсир этиши ва мақсадларни амалга оширишда объектив ҳамда субъектив қарама-қаршиликларни фаоллик билан энгишга қараб фикр юритилади.

4. Реактивлик билан фаолликнинг ўзаро муносабати. Одамнинг фаолияти кўп жиҳатдан нимага боғлиқлигига биноан, чунончи тасодифий тарздаги ташқи ва ички шароитларга (кайфиятга, фавқулоддаги ҳодисаларга) ёки мақсадларга, эзгу ниятларга, хоҳиш-интилишларига кўра фикр билдириш назарда тутилади.

5. Реакция темпи. Турли хусусиятли психик реакциялар ва жараёнларнинг кечиш тезлигига, нутқ суръатига, фаросатлилигига, ақл тезлигига асосланиб хулоса чиқарилади.

6. Ҳаракатларнинг силлиқлиги ва унга қарама-қарши сифат ригидлик (қотиб қолганлик), шахснинг ўзгарувчан ташқи таассуротларга қанчалик энгиллик ва чаққонлик билан мувофиқлашишига (силлиқлик билан мослашишга), шунингдек, унинг хатти-ҳаракатлари қанчалик суст ва заифлигига (ригидлиги қотиб қолганлигича) нисбатан баҳо беришдан иборатдир.

7. Экстравертлик ва интровертлик. Шахснинг фаолияти ва реакцияси кўп жиҳатдан кечинмаларга боғлиқ, чунончи фавқулотдаги ташқи таассуротларга (экстравертлик) ёки аксинча, тимсолларга, тасаввурларга (интровертлик) тааллуқлигига асосланган ҳолда муносабат ифодасидир.

Сангвиник – юксак реактивлик. Бўлар-бўлмас нарсаларга қаттиқ хохолаб кулаверади. Муҳим бўлмаган факт қаттиқ жаҳлини чиқаради. Диққатини жалб қилган ҳамма нарсаларга тетик ва зўр қўзғалиш билан жавоб беради. Имоишоралари ва ҳаракатлари яққол кўриниб туради. Унинг афт-башарасига қараб кайфиятининг қандайлигини, нарсаларга ёки одамга бўлган муносабатларини билиш осон. Диққатини тез бир жойга тўплайди. Суст цензитивликка эга. Сезгирлик чегараси юксак. Жуда кучсиз товушларни ва ёруғлик қўзғовчиларни пайқамайди. Активлиги юксак, жуда қайратли ва ишчан, дарсларда тез-тез қўл кўтариб туради, толиқмасдан ўзоқ вақт ишлаши мумкин, янги ишларга ғайрат билан киришади. Фаоллиги ва реактивлиги мувозанатли. Уни интизомга чақириш осон. У ўз ҳиссиётларининг намоён бўлишини ва ўзининг ихтиёрсиз ҳаракатларини тез ушлаб қола

олади. Ҳаракатлари шиддатли, нутқи тез, янги ишга тезлик билан киришади, диққатини тез тўплайди. Ақли тез ишлайди, топқир. ҳаракатлари ниҳоят даражада силлиқлик хусусиятига эга. Ҳиссиётлари, кайфиятлари, қизиқишлари ва интилишлари жуда ўзгарувчан. У янги кишилар билан тез киришиб кетади. Янги талаблар, янги шароитга осонлик билан ўрганади. Бир ишдан иккинчи ишга тез кўча олади. Малакаларни тез ўзлаштиради ва тез қайта ўзгартиради. Ақли ихчам. Экстровертлик хусусиятига эга. ўтган ва келажак ҳаёт ҳақида тасаввурларига қараганда қуйироқ ташқ таассуротларга жавоб беради.

Холерик – сангвиник каби суст цензитивлик, юксак реактивлик ҳамда фаоллик билан ажралиб туради, лекин фаолликдан реактивлик устунлик қилади. Шунинг учун у тинимсиз ўзини ушлай олмайдиган, бетоқат, серзарда. Сангвиникка қараганда озроқ силлиқ ва қўпроқ қотиб қолган. Шунинг учун интилишлари ва қизиқишларида катта барқарорлик, зўр қатийлик бор, диққатини кўчиришда қийинчиликка учрайди. Психик темпи тез.

Флегматик – цензитивлиги суст, ҳиссий қўзғалувчанлиги оз, кулдириш, жаҳлини чиқариш, кайфиятини бўзиш қийин. Аммо бир нарса юзасидан қаттиқ кулганда у вазминлигича қолаверади. Катта кўнгилсиз ҳодиса юз берганда ҳам осойишталигини бўзмайди. Имо-ишоралари оз, ҳаракатлари ифодасиз. қайрати ишчанлиги билан ажралиб туради. Юксак фаоллиги оз, реактивлигидан анча устунлик қилади. Чидамлилиги, матонати, ўзини тута билиш билан ажралиб туради ҳаракатларининг темпи ва нутқининг темпи суст, ифодасиз. Диққатини секинлик билан тўплайди. Ригид (қотиб қолган), диққатини қийинчилик билан кўчиради. Янги шароитга қийинчилик билан мослашади. Интроверт. Янги одамларга қийинчилик билан қўшилади. Ташқи таассуротларга қийинчилик билан жавоб қайтаради.

Меланхолик – юксак цензитивлик хусусиятига эга. Сезгирлиги юксак (сезги чегаралари юқори). Арзимаган сабабга кўра, кўзларидан ёш оқиб кетаверади. Ниҳоятда аразчан, секин йиғлайди. Самимий, жуда оз кулади, фаоллиги суст. ўзига ишонмайди, тортинчоқ, озгина қийинчилик туғиладиган бўлса, хўлини ювиб қўлтиғига уриб ғўя қолади. Ғайратсиз қатий эмас. Диққати тез чалғийди, барқарор эмас. Психик темпи суст. Ригид (қотиб қолган).

Интровертлик хусусиятига эга.

А.Кеттелнинг “16 омилли шахс хусусиятларини ўрганиш сўровномаси”. Маълумки, номзодларни танлашда қарорлар қабул қилишнинг самарадорлиги кўп жиҳатдан қарор қабул қилувчининг шахс ва индивидуал- психологик хусусиятларига боғлиқ бўлади. Шундан келиб чиқиб, ходимларнинг шахс ва индивидуал-психологик хусусиятларини (темперамент, характер, муносабатлар) ўрганиш зарур бўлади[17].

7.1-жадвал

Р.Кеттел тести буйича номзодларда шахс хусусиятларининг намоён бўлиши (фоизда)

Омиллар	**Шахсга хос ва ижтимоий шаклланган хусусиятлари**	**Кўрсаткичлар**	
		Паст	Юқори
МД (тестнинг аниклик даражаси	Тўғри ёки ёлғонга мойиллик	46,7	53,3
A	Одамовилик-киришувчанлик	4,92	6,47
B	Интеллектуал салоҳият	3,46	5,21
C	Ҳиссий беқарорлик - барқарорлик	6,92	6,96
E	БЎйсинувчанлик - доминантлик	6,89	7,22
F	Босиқлик - экспрессивлик	6,68	7,10
G	Ҳиссиётга берилиш - хулқни кучли назорат	8,46	6,61
H	Уятчанлик - дадиллик	5,98	7,19
I	қаттиққўллик - кўнгилчанлик	6,84	6,49
L	Ишонувчанлик - шубҳаланувчанлик	8,50	5,08
M	Амалиётчилик - ижодкорлик	4,76	4,26
N	Чўрткесарлик - дипломатлик	4,88	5,14
O	Ўзига ишонганлик - хавотирга мойиллик	6,56	7,74
Q1	Консерватизм - радикализм	5,86	6,30
Q2	Мустақиллик - қарамлик	3,86	4,18
Q3	Ўзини назорат қилиш	5,63	6,52
Q4	Стрессга мойиллик	9,80	7,53
	ЖАМИ:	**100%**	**100%**

[17] Б.М. Умаров. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар шахсининг индивидуал-психологик хусусиятлари// № 4, 2016 “PSIXOLOGIYA” ILMIY JURNAL * НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ * SCIENTIFIC JOURNAL. 2-6 бб

Р.Кеттел методикаси натижаларига кўра, рекрутмент фаолиятида номзодларнинг шахс хусусиятларининг айрим жиҳатлари аниқланади.

1. “А” омили. Номзоднинг “Одамовилик – мулоқотга киришувчанлик” хусусияти унинг фаолиятга тайёргарлик жараёнининг муҳим омилларидан бири ҳисобланади. Номзодларнинг айнан ушбу хусусияти “дадиллик” билан (4,92) ижобий боғланиш ҳосил қилади. Танлаш жараёнида мулоқотга киришувчанлик хусусиятининг юқори даражада намоён бўлиши (6,47) уларнинг қўл остидагилар ва иш юзасидан мулоқтга киришувчилар билан бевосита ишлаш жараёнида дадиллик ва журъатнинг ўсишига сабаб бўлиши мумкинлиги кузатилади. Кадрлар бўйича менежернинг номзодларни танлашдаги дадиллик ва журъатлилик хусусияти эса бошқарувда вақтдан ютиш, унинг қўл остидагиларда ўз-ўзига ишончнинг ортиши ва ижро интизомини мустаҳкамлашда муҳим ўрин тутади.

2. “В” омили. «Интеллект» кўрсаткичининг корхонада бошқарув фаолияти билан шуғулланувчи ходимларида пастлиги (3,46) фаолият давомида «ҳиссий беқарорликни ўсишига сабаб бўлиши (5,21) ва «интеллект» кўрсаткичининг ошиши эса ўзаро муносабатларда доминантлик хусусиятини ортишига хизмат қилади. «Интеллект» кўрсаткичининг ошиши ўз ўрнида бошқарувчида дадиллик хусусиятининг шаклланишида ишончли ички алоқадорлик кўзга ташланади. Интеллект даражасининг пасайиши эса муаммоли вазиятларда қарор қабул қилишда самарадорлик даражасининг пасайишига ва бошқарувда нотўғри қарорлар қабул қилишга олиб келиши мумкин.

3. “С” омили. Ҳиссий беқарорлик - амалий фаолиятдаги шубҳаланувчанликнинг ортиши бошқарувчиларнинг ҳиссиётларга берилишига (6,92) сабабчи эканлигини ҳамда муайян бошқарувчилик фаолияти вазифаларни бажаришда ва қарорлар қабул қилишда қарамлик хусусияти кўрсаткичининг ортишига, ўзини назорат қилиш хусусиятининг пасайишига сабаб бўлар экан. Ҳиссий барқарорлик ўз хатти-ҳаракатларини кучли назорат қилиш хусусиятини шакллантириш эҳтимолини намоён қилади (6,96).

4. “Е” омили. Бўйсинувчанлик – доминантлик хусусиятининг ортиши (6,89-7,22) ўзаро муносабтларда «дипломатлик»

кўрсаткичнинг ортишида акс этар экан.

5. “F” омили. Босиқлик-экспрессивлик (6,68-7,10%) хусусиятини ўрганиш натижалари номзодларнинг ғайрат, умумий хатти-ҳаракатларининг кўринишларини характерлаган ҳолда, уларда хавотирга мойиллик ва ригидлик хусусиятларининг ҳам мавжудлиги ҳақида маълумот берди.

6. “E” омили. Шахснинг ўз хатти-ҳаракатларига ишонч (6,56-7,22), мустақиллик ҳамда етакчилик хусусиятларига талаб қўйган ҳолда ушбу хусусиятлардан иборат эканлигини тасдиқлаш билан бир қаторда уларда вазият ва ҳолат таъсирига бўйсинувчан, ўзига ишонч ҳиссини камлигини кўрсатди.

7. “N” омили. Чўрткесарлик - дипломатлик хусусияти айрим бошқарув фаолияти билан шуғулланувчиларда (5,14-4,88%) ҳиссиётларни очиқ намоён қилиш, ўзаро муносабатларга киришишнинг қийинлиги, инсонларнинг ички оламини тушунишдаги ожизлик, қўполлик хусусиятларининг кучли ривожланганлигига ишора қилди.

8. “M” омили. Фаолият жараёнидаги амалийлик омили натижалари (4,26- 4,76) номзодларда воқеа, ҳолатларни абстрактлаштириш, аниқ вазият ва реалликдан қочиш, завқ-шавққа берилувчанлик аломатлари мавжудлигидан далолат беради

9. “Q1” омили. Консерватизм-радикаллик - (5,86-6,30) бошқарувчида эгилувчанлик хусусиятининг пастлиги, бирор ҳолат ёки вазиятга берилишни кучлилигига ишора қилди.

10. “Q2” омили. Номзодларда мустақиллик даражасини (4,18-34,83%) ўзида ифодалаган ҳолда ушбу кўрсаткич жамоага қарамликнинг юқорилигини ҳам кўрсатди.

11. “Q3” омили. Ўз хатти-ҳаракатларини назорат қилиш - (6,52-54,53%) кўрсаткичи номзодларда ички конформликнинг пастлиги, белгиланган ижтимоий ва қонуний талабларни амалга оширишдаги масъулиятсизликнинг мавжудлигини намоён қилди.

12. “Q4” омили. Стрессга мойиллик омили - шахсни стрессга чидамлилик хусусияти (9,80-7,53)нинг кўрсаткичи номзодларда зўриқиш аломатларининг мавжудлигини тасдиқлайди. Бошқарув фаолиятида ишлаётган раҳабарларнинг шахс хусусиятларини таҳлил қилиш жараёнида биз бошқарув фаолияти билан шуғулланувчи ходимлар фаолиятида салмоқли аҳамиятга эга

бўлган омилларнинг кўрсаткичларини (A,B,C,L,M,N,O,Q1,Q4) ўртадан бироз паст эканлигини кузатиш мумкин. Шахс хусусиятлари ривожланганлик кўрсаткичларининг бундай тарзда намоён бўлиши бошқарув фаолияти билан шуғулланувчиларда фаолиятга доир муҳим хусусиятларнинг шаклланишига ўз таъсирини ўтказибгина қолмасдан, балки келажакда бу соҳада маҳоратга эришишга ҳам тўсқинлик қилиш мумкин деган хулосани беради. Қолаверса, бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланувчиларда муайян фаолиятларда иккиланиш, икки хил фикрлилик, аниқ йўналиш ола билиш хусусиятлари намоён бўлганлиги кузатилади. Шунингдек, бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланувчиларнинг бир қисмида ҳиссий омилларга толерантликнинг пастлиги, ўзига ишонмаслик, тез ҳаяжонланиш, асабийликка мойиллик, асаб тизими кучсизлар ҳам учраб туриши кўзга ташланади. Бундай номзодларнинг фаолиятини таҳлил қилинганда уларнинг шахслараро муносабатларида келишмовчилик, тортишувлар кўп кузатилиши кўзга ташланади. Табиийки, улар жамоадошлари, касбдошлари ва бошқа инсонлар даврасида яккаланиб қолиш, ўз яқинлари ва сирдошларига эга бўлмаслик ҳолатларига бошқаларга қараганда кўпроқ дуч келиши мумкин.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, таъкидлаш мумкинки, менежер шахсига хос бўлган индивидуал-психологик хусусиятлар уларнинг шахслараро муносабатлар тизимига, бошқарувчилик фаолияти самарадорлик даражасининг ошишига ўз таъсирини ўтказмасдан қолмайди. Кузатиш ва тадқиқотимиз натижаларидан маълум бўлишича, бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланувчиларнинг бир қисмида ҳиссий омилларга толерантликнинг пастлиги, ўзига ишонмаслик, тез ҳаяжонланиш, асабийликка мойиллик ва асаб тизими кучсизлар ҳам учраб туришлиги кузатилади. Бундайларнинг фаолиятларини таҳлил қилинганда уларнинг шахслараро муносабатларида келишмовчилик, тортишувлар кўп кузатилиши кўзга ташланади. Шахснинг ўз- ўзини баҳолаш хислати кадрлар бўйича менежер фаолияти ва қарорлар қабул қилишдаги муҳим психологик омиллардан бири ҳисобланади. Кадрлар бўйича менежер ўз қаршисидаги масалани еча олиш ёки олмаслиги, қандай

муддатларда кўзланган мақсадга эришиши ва ҳатто лавозимдаги ўсишни режалаштиришда ҳам ўз-ўзини баҳолаши хусусиятидан келиб чиқади. Шу муносабат билан шахснинг ўз-ўзини баҳолаши адекват даражадан сал юқори бўлиши мақсадга мувофиқдир. Кадрлар бўйича менежерининг қарор қабул қилиш жараёнидаги креативлиги - ўрганилаётган аниқ объектлар билан боғлиқ мантиқий, методологик ва ижтимоий фаолияти элементларидан иборат бўлган мустақил фикрлаш компетентликларининг тўплами бўлиб, унга мақсадни кўра билиш, фаолиятни режалаштириш, унинг мазмунини таҳлил қилиш, рефлексия, фаолиятга шахсий баҳо бериш борасидаги билим ва малакаларнинг шаклланганлиги маъносида тушунилади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, корхонада ходимларни танлаш ва рекрутинг фаолиятини такомиллаштириш бўйича қуйидаги ижтимоий-психологик ҳолатларни инобатга олиш мақсадга мувофиқдир деб ўйлаймиз:

1. Қарор қабул қилиш жараёнининг психологик жиҳатини билиш мавжуд босқичларни янада самарали амалга ошириш имконини беради. Таълим тизими фаолиятига доир тўғри қарор қабул қилиш ва уни самарали жорий этиш учун кадрлар бўйича менежернинг муайян психологик мезонларга риоя қилиши талаб этилади.

2. Номзодларни танлаш жараёнида назарий билимларни ижодий тасаввурга ва олдиндан кўра билиш қобилияти билан уйғунлаштириб, татбиқий технологияларни амалий кўникма ва малакалар билан мутаносибилигини таъминлашни йўлга қўйиш.

3. Корхона фаолиятида кадрларни танлаш ўрганилаётган объектларга нисбатан номзодларнинг креатив кўникмалари, яъни билимларни бевосита борликдан олиш, ностандарт вазиятларда муаммони ҳал этишнинг ҳаракат усуллари ва эвристик методларини танлай билиш, малака ва кўникмаларини шакллантириш.

4. Номзодларни танлашда қатор ижтимоий-психологик хусусиятларни: демографик, миллий таркибнинг этнопсихологик хусусиятларини ҳисобга олиш, маълум қадриятларга эга бўлган кишиларнинг муайян ижтимоий- психологик онгини ҳисобга олиш, қарорлар қабул қилишда бошқарувчининг касбий маҳорати,

ижтимоийлашув даражаси, тафаккур хусусиятлари ва раҳбар ходимларда инсон омилига эътиборни кучайтиришга эришиш.

5. Кадрлар бўйича менежер ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини тасаввур қилиш керак. Шунинг учун, номзодларни танлаш ва уларни ижро этишга доир демократик ва миллий этнопсихологик қадриятларга хос бўлган бошқарув малакалари ва кўникмаларини эгаллаган бўлиши лозим.

6. Кадрлар бўйича қарор қабул қилишда инсон омили юқори ўринда турар экан, бу жараённинг асосий иштирокчилари, яъни кадрлар бўйича менежер ва мутахассисларнинг (ходимлар, экспертлар) касбий даражасини ривожлантириш, бунга шарт-шароит яратиш ва уларни рағбатлантириш, тадбирларни амалга ошириш.

7. Корхонанинг меҳнат жамоасидаги психологик муҳитнинг ишга ижобий таъсирини назарда тутиб, унга эътиборни кучайтириш ва ўрни келганда бу масалага мутахассис психологларни жалб этиш. Бошқача айтганда, танлашнинг ижтимоий-психологик жиҳатларини Ўзбекистон ва жаҳон тажарибасини таққослаган ҳолда ўрганиш ва бу соҳада илмий тадқиқот ишлари кўламини кенгайтириш.

8. Кадрлар бўйича қарорлар қабул қилишда шахснинг характер ва темперамент хусусиятларининг ўрни ва таъсири яққол кўзга ташланишини ҳисобга олиб, номзодлар ва менежерлар характер ва темперамент хусусиятлари барқарорлигига эришиш.

9. Ҳар бир қарорни чуқур ўйлаб, сўнгра қабул қилиш лозим, бунинг учун эса вақт керак. Ўзингиз учун қарорлар қабул қилиш талабларидан келиб чиқиб, иш муддатини белгиланг, интуициянгиз илғаган муқобил вариантни чуқур таҳлил қилинг. Унинг ижобий ва салбий томонларини фикрий жараёнингиздан ўтказинг.

10. Қарор қабул қилишда муқобил қарорлар кўп бўлганлиги учун соғлом идрокка эга бўлиш муҳимдир. Бунда мантиқийликка суянинг, бу сизга самарали қарор қабул қилишга ёрдам беради.

11. Ишга ижодий ёндашинг. Ижодий ёндашиш ноанъанавий қарорлар қабул қилишга ёрдам беради. Ташаббускорлик ва ижодкорлик сизга кутилган натижани олишга ёрдам беради.

12. Одатда, тез қарор қабул қилишга низоли ва муаммоли вазиятлар сабаб бўлади. Шунинг учун ҳис-туйғулар асосида

ҳаракат қилиб бўлмайди. Унутманг, ҳис-туйғулар ёмон маслаҳатчи, агар қарор қабул қилиш кутиб турилса, муаммо ўз-ўзидан барҳам топиши ҳам мумкин. Бундай ҳолатларда яхшиси қарор қабул қилмаган маъқул.

13. Қарор қабул қилишнинг 9 тамойили

1) ноаниқликни хотиржамлик билан қабул қилинг;
2) энг муҳим вазифалар кетма-кетлигини белгиланг;
3) тинглашни ўрганинг;
4) бошқаларнинг фикрига эътиборли бўлинг;
5) стериотиплардан узоқ бўлинг;
6) мавжуд шароитга мослашувчан бўлинг;
7) ишдаги ижобий ва салбий натижаларни тўғри баҳоланг;
8) шароит ва қийинчиликларни реал баҳоланг;
9) турли тузоқ ва ғаразлардан эҳтиёт бўлинг.

Қисқача хулосалар

Графология – бу инсоннинг ёзувига қараб унинг характерини билиб олиш ва тушунтириб бериш санъатидир.

Физиология инсонни характерини ва унинг ҳиссий ҳолатини юз ифодалари, имо-ишоралари ва юз хусусиятлари жиҳатидан таҳлил қилишга асосланган кадрлар танлашнинг ноаниқ усулларидан биридир.

Соционика инсонларни турли хил соционик гуруҳларга ажратиб ўрганадиган соҳа бўлиб, ҳар бир гуруҳ хос алоқа ва иш услубини ўз ичига олади.

Новербал ҳаракатлар - суҳбатдошлар орасидаги масофа, гавдани ҳолати, нигоҳи, чеҳрасида акс этган белгилар, бош ҳаракатлари, овози, имо-ишоралари номзоднинг айтган гапларига карама-карши келмаётганлига эътибор каратилади.

Таянч сўз ва иборалар. Графология, физиогномика, соционика, айзенка тести, цензитивлик, реактивлик, экстравертлик ва интровертлик, новербал ҳаракатлар,

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Графология усули нима?

2. Номзодларни танлашда графология усулини қўллаш жараёнини тушунтириб беринг.

3. Физиогномика усули нима?

4. Номзодларни танлашда физиогномика усулидан фойдаланиш шарт-шароитларини изоҳлаб беринг.

5. Интервью жараёнида номзоднинг вербал ҳарактларнинг хусусиятлари нималардан иборат?

6. Интервью жараёнида номзоднинг новербал ҳарактларнинг хусусиятлари нималардан иборат?

7. Шахс турини аниқлашда Г.Айзенка сўровномасидан фойдаланиш техникасини тушунтириб беринг.

8. Номзодларни танлашда стрессга чидамлилик тестлари қандай амалга оширилади?

VIII БОБ. КЛАССИК РЕКРУТМЕНТ ВОСИТАЛАРИ

Режа:

8.1. Ихтисослашган сайтлар ва ижтимоий тармоқлар
8.2. Босма нашрларда эълон бериш
8.3. Талабалар рекрутинги ва стажировка дастурлари

8.1. ИХТИСОСЛАШГАН САЙТЛАР ВА ИЖТИМОИЙ ТАРМОҚЛАР

Бўш иш ўринлари муваффақиятли аниқлангач кадрлар бўйича менежер рекрутмент агентлиги ёки корхона раҳбарияти билан ишга қабул қилиш жараёнининг учинчи босқичига ўтиш мумкин. Очиқ вакансия потенциал номзодларни кенгроқ қамраб олиш учун ихтисослашган сайтлар ёки ижтимоий тармоқларга мурожаат қилиши мумкин. Номзодларни қидиришнинг асосий воситаларини кўриб чиқамиз.

Интернетда қидириш ёки қидирув маркетинги – бўш иш ўринларига номзодларни қидиришнинг онлайн воситалар тўплами, яъни ишбилармонлик сайтлари, ахборот қидирув тизимлари, профессионал интернет ҳамжамиятлари, ижтимоий тармоқлар, иш порталлари, агентлик сайтларидир.

Қидирув маркетингининг афзалликлари ва камчиликлари қуйидагилар:

– харажатларни режалаштиришнинг мослашувчанлиги;
– кўп миллионли аудиторияни қамраб олиши;
– қидирув манбаларининг хилма-хиллиги;
– маълумотлар базасини тез тўлдириш ва янгилаш имконияти;
– электрон ОАВ эълонлар босма нашрга қараганда анча кенгроқ ва арзон эканлиги;
– номзодлар ва иш берувчилар тўғрисида сифатли маълумотга эга ихтисослаштирилган сайтларнинг мавжудлиги;
– глобал қидирув миқёси;
– бизнес турли соҳаларининг турлича ёритилиши;
– эълонлар ва резюмеларни форматлаш ва таснифлашдаги фарқлар ва турли чекловлар;
– номзод ҳақида зарур бўлмаган кўп миқдордаги ноаниқ маълумотларнинг мавжудлиги;

– сайтларнинг хавфсизлик тизимидаги носозликлар туфайли махфий маълумотларнинг ошкор қилиниши хавфи;

– бўш иш ўринлари тўғрисидаги эълонларга жуда кўплиги, кўплаб резюмеларнинг белгиланган талабларга мувофиқлик даражасининг пастлиги.

Ўзбекистонда www.Rabota.uz; www.ishkop.uz иш сайтлари фаолият кўрсатмоқда. Меҳнат бозорида иш берувчиларнинг нуфузи ва миқёси, муносиб иш қидирувчилар учун жозибадор бўш иш ўринлари, шунингдек, номзодларнинг сифатли резюмеларини нашр этадиган иш берувчилар мавжудлигини ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз.

Сўнгги йилларда, ижтимоий тармоқлар иш берувчиларнинг анъанавий порталларига қараганда анча оммалашди. Гап шундаки, ишбилармонлик сайтлари бўш иш ўринларининг асосий параметрларига мос келмайдиган мурожаат қилувчиларнинг резюмелари билан тўлиб кетган. Мақсадли аудиториянинг сунъий равишда торайтирилиши натижасида бундай сайтлар бошқа сайтларига нисбатан самаралироқ бўлиши мумкин, шунинг учун кадрлар бўйича менежерлар интернетдан номзодларни қидиришда ушбу хусусиятни ҳисобга олиши керак. Кадралар бўйича менежерларга Google, Yandex, Mail, Bing va Yahoo! қидирув тизимлари амалий жиҳатдан кўп талаб қилинади.

Сўнгги йилларда Boolean қидирув тизими айниқса кадрлар бўйича менежерлар ва рекрутмент компаниялари орасида жуда оммалашиб кетди. Бундан ташқари, X-Ray Search қидируви технологияси ҳам рекрутерлар учун фойдали бўлиши мумкин. LinkedIn қидирув тизими рекрутерларга фойдаланувчи профилини танлаш имконини беради. Резюмелар умуман жойлаштирилмаган Twitterда X-Ray Search тегишли сўз ва иборалар ёрдамида керакли номзодларни топишга ёрдам беради. Ўз навбатида, касбга доир Интернет-ҳамжамиятларининг веб-сайтлари онлайн алоқа ва тажриба алмашиниш, алоқалар кўламини кенгайтириш, шунингдек, муҳим воқеалар ҳақида маълумот олиш учун фойдаланилади.

Касбга доир интернет ҳамжамиятларининг уч турини ажратиш мумкин:

1. *Турли касб вакилларини бирлаштирган ҳамжамият.* Бундай тармоқнинг муҳим вазифаси фойдаланувчи учун муҳим бўлган

мақсадли аудитория бўйича бўш иш ўринларини қидиришни таъминлашдан иборат. Масалан, LinkedIn тармоғи 2002 йилда ташкил этилган бўлиб 200 дан ортиқ мамлакатдан 65 миллиондан ортиқ фойдаланувчи рўйхатдан ўтган, дунёнинг энг нуфузли 500 иш берувчи компаниялари унинг аъзолари ҳисобланади. АҚШнинг ҳар 20 тадан 1 нафар сайт фойдаланувчиси рекрутер, хедхантер ёки кадрлар бўйича менежер ҳисобланади. Хитойнинг Xing, Россиянинг Moy krug, Professionali.ru сайтлари ҳам шулар жумласидан.

2. *Касбий ривожланишига кўмаклашувчи ҳамжамият.* Мақсадли аудиторияси маълум бир соҳа ёки касб вакиллари билан чекланган ҳамжамият ҳисобланади. Масалан, www.job.stroi.ru – - қурилиш ва архитектура, www.4p.ru, www.mediaJOBS.ru – маркетинг, www.finstaff.ru – аудит, молиявий ва банк фаолияти, www.hr-hunter.com – ходимлар билан ишлаш, www.itjobs.ru – ахборот, телекоммуникация ва медиа технологиялари соҳаларида иш қидириш бўйича ихтисослашган. Ушбу сайтларнинг айримлари блоглар ва ахборот порталларига қўшимча равишда иш қидириш ва резюме хизматларини таклиф этадиган ишбилармонлик сайтларига айланмоқда.

3. *Мутахассисларнинг малакалари, кўрсатадиган хизматлар турлари тўғрисида маълумот берадиган профессионал ҳамжамиятлар.* Ушбу веб- ресурсларнинг ҳар бири маълум бир касбга бағишланган бўлиб, иш қидираётганларни рекрутмент корхоналар ёки иш берувчилар билан ўзаро алоқаларини таъминлашга мўлжалланган. Мақсадли аудитория нафақат турли касб эгалари, балки истеъмолчилардан ҳам иборат. Жамиятнинг бу тури номзодларни топишда касбнинг ўзига хос хусусиятларини, соҳадаги турли ўзгариш ва тенденцияларни кузатиш учун фойдалидир. Бундан ташқари, ижтимоий тармоқларда (масалан, vk.com) ҳам кўплаб касбга доир гуруҳлар ва жамоа каналлари мавжуд.

Ижтимоий тармоқлар муносиб номзодларни излаб топишда технологик жараёнининг ажралмас қисмига айланган. Ижтимоий тармоқларни қуйидаги параметрлар бўйича шартли равишда таснифлашимиз мумкин:

– *жамоатчилик мақсадларида шакллантирилган каналлар* (лавозимлар, алоқалар, севимли машғулотлар). Масалан, Instagram фақатгина фойдаланувчилар фотосуратлари ва видео-роликларини глобал миқёсдаги фойдаланувчилар билан ўртоқлашиш мақсадида фойдаланалади. LinkedIn профессионал ижтимоий тармоқ, унда ҳамкасблар ва шериклар билан боғланиш, эксперт маслаҳатидан фойдаланиш, ўзингиз танлаган жойда, маошда, вақт режимидаги ишни ёки номзодлар топишингиз мумкин.

– *мақсадли аудитория*. Топ-менежерлар ва юқори малакали мутахассислар, шу жумладан инглиз тилини биладиган мутахассисларни linkedIn, ижодий касб вакиллари Facebook, бошланғич ва ўрта даражадаги мутахассислар "ВКонтакте", фрелансер ихтисослашган мустақил сайтларда қидириш афзалроқ ҳисобланди.

– *минтақавий ижтимоий тармоқлар*. Алоҳида давлатлар ва мамлакатлар гуруҳларини қамраб оладиган ижтимоий тармоқлар ҳам мавжуд, масалан, renren.com – Хитой ижтимоий тармоғи, Telegram – Европа, лотин Америкаси ва осиё бщйича етакчи тармоқ, Facebook ва Twitter АҚШдаги энг кенг тарқалган тармоқ;

Рекрутмент компаниялари ижтимоий тармоқлардаги ўз профилини яратиши ва доимий равишда янгилаб туриши керак. Ушбу каналлар ва тармоқлар касбга доир маълумотларга бой ва мақсадли аудиторияси учун қизиқарли бўлиши керак.

Шахсий маълумотлар базаси. Бу бўш иш ўринлари учун потенциал номзодларнинг маълумотларини тўплаш, сақлаш, излаш ва фойдаланиш учун компания ёки провайдер агентлигининг электрон ҳужжатидир. Ушбу восита рекрутернинг вақтини ва молиявий харажатларини тежашга имкон беради.

Маълумотлар базаси номзодларни излаш жараёнини он-лайн бошқариш, турли ишбилармонлик сайтлари, профессионал форумлар ва ижтимоий тармоқлардан ўз резюмесини тўлдириш ва янгилаш учун кенг имкониятдир. Ўз навбатида, ресурсларни мунтазам равишда янгилаб турадиган тизим мавжуд бўлмаганда, унинг эскириши хавфи ортади. Рекрутерларга номзодларнинг шахсий маълумотлар базасида қуйидаги белгилар бўйича таснифлаш имконияти бўлиши талаб этилади:

– резюме олинган сана ва манба;

– номзоднинг фамилияси, исми, отасининг исми ва туғилган йили;

– алоқа маълумотлари (телефонлар, манзил, электрон почта, ижтимоий тармоқлар ва иш сайтларидаги профилларга ҳаволалар);

– номзоднинг шахсий резюмеси;

– маълумоти;

– чет тилларини билиш даражаси;

– телефон ва шахсий суҳбатлар натижалари бўйича шарҳлар;

– тавсияларни (тавсия хатлари) текшириш натижалари;

– суҳбат ўтказган менежернинг фамилияси, исми, отасининг исми ва номзод билан муҳокама қилинган позицияси;

- номзодни қизиқтираётган маош миқдори.

Турли корхоналарнинг электрон маълумотлар базалари турли хил ахборот платформаларида яратилган ва турли хил қидириш ва фойдаланиш имкониятига эга (масалан, E-Staff Recruiter, Rezumaks, Yexperium ва бошқалар). E-Staff Recruiter дастурий маҳсулоти кадрларни танлаш билан боғлиқ кўпгина операциялар (резюмеларни қайта ишлаш, номзодларнинг маълумотлар базасини юритиш, бўш иш ўринларини бошқариш, мижозлар билан ишлаш, аналитик маълумотларни олиш ва ҳоказолар) ни автоматлаштиришга имкон беради. Муайян корхонанинг эҳтиёжларига мослаштирилган ҳар қандай электрон маълумотлар базаси, аввало, ишлашда қулай бўлиши ва ахборот хавфсизлигини кафолатлаши керак.

8.2. БОСМА НАШРЛАРДА ЭЪЛОН БЕРИШ

Бўш иш ўринларига номзодлар қидиришни босма ОАВда эълон бериш орқали амалга ошириш мумкин. Бўш иш ўринлари тўғрисидаги эълон қуйидаги тузилмани ўз ичига олиши керак:

1) буюртмачи компания ёки провайдер агентлигининг логотипи;

2) буюртмачи компания ёки провайдер агентлигининг номи (жойлашган жойи, ишнинг мазмуни);

3) лавозим ва асосий мажбуриятлар;

5) номзодларга қўйиладиган асосий талаблар;

6) имтиёз ва чекловлар, меҳнат шароитлари;

8) алоқа маълумотлари.

Бўш турган лавозимлар учун эълон матнини тайёрлаш технологияси электрон ва босма оммавий ахборот воситалари учун деярли бир хил. Биринчи навбатда буюртмачи-компания ёки кадрлар агентлигининг корпоратив стандартига риоя қилиш, потенциал номзодларга қўйиладиган талабларда камситилишнинг олдини олиш ва касбий ахлоқ қоидаларини таъминлаш керак бўлади.

Эълоннинг номзодларга таъсир этиш механизми диққатни тортиши, корхона логотипи, дизайни, номи, маркаси, жойлашган жойи, ишнинг мазмуни ўз ичига олиши керак. Зарур ҳолларда лавозимлар учун қизиқарли далиллар, тафсилотлар ҳам берилади.

ОАВ маълум бир ҳудудни ёки мақсадли аудиторияни қамраб олишга имкон беришига қарамасдан айрим камчиликларга ҳам эга. *Биринчидан*, потенциал номзодлар шунчаки босма ОАВ нашрларини эътиборсиз қолдириши мумкин, уларни умуман ўқимаслиги ёки ишга жойлашиш мақсадисиз ўқийдилар. *Иккинчидан*, эълон нархининг юқорилиги (айниқса нуфузли журналларда ва журналда жойлашиш хусусиятига кўра). *Учинчидан*, нашрларнинг чекланган формати ва тиражи. Ва ниҳоят, босма ва электрон ОАВ ўртасидаги кучли рақобат.

Бўш иш ўринлари эълонларини жойлаштиришда Электрон ОАВ визуал имкониятлари кенгроқ. Тўлиқ рангли расмлар, оммабоп ижтимоий тармоқлардаги сайт ва иш берувчининг ёки агентликнинг саҳифасига ҳаволалар, корпоратив стандартларга ва тегишли манбанинг стандартларига мослашуви ва мақсадли аудитория учун тушунарли услуби, бундан ташқари, эълонлар билан ишлашда белгили фильтрларни қўллаш имконини беради. Оммавий ахборот воситаларидан фойдаланган ҳолда, рекрутер вакансия тўғрисидаги эълон матнини таҳлил қилади ва қайси маълумот эълон қилиниши кераклигини ва танловнинг саралаш босқичидаги номзод буюртмачининг талабларига жавоб беришини аниқлаш учун фойдаланади.

Ўз навбатида, босма нашрларни танлашда қуйидаги омилларни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ:

– босма ОАВ нашрларини Интернет сайтларига муқобил сифатида ишлатиш;

– фойдаланувчиларнинг кенг аудиторияси;

– вакансия тури ва даражаси;

– нашрни тарқатиш усули ва жойи; нашрнинг тарқалиши ва машҳурлиги; мижозлар шарҳлари.

ОАВ эълонларининг самарадорлиги бирмунча паст бўлиб, эълонлар билан ишлашда “инсон омили” қўшимча хатарларни келтириб чиқаради. Масалан, сўровномада иштирок этганлар кўплаб респондентлар бўш иш жойига қўйиладиган асосий талабларни эътиборсиз қолдирадилар ёки реклама матнларини умуман ўқимайдилар. Шу билан бирга, номзодларнинг маълум бир тоифаси иш берувчининг талаблари ўзларининг резюмеларига мувофиқ эканлигига мутлақо ишонч ҳосил қилган тақдирдагина жавоб беришади.

8.3. ТАЛАБАЛАР РЕКРУТИНГИ ВА СТАЖИРОВКА ДАСТУРЛАРИ

Бозор мунососабатлари шароитида иқтисодиётнинг барча соҳаси ва тармоқларида ходимларни танлашда талабаларга эҳтиёж сезганлиги боис, олий мактабни тамомлаган ёки тамомлаш арафасида турган ёшларни танлашга оид бир қанча дастурлар ишлаб чиқилган. Таълим муассасасини яқинда тамомлаган, янги усулларни ўзлаштирган, шижоатли ва серғайрат талабалар корхона бизнеси учун идеал ходимлар саналади. Бундан ташқари, улар ишга бирор нарсани ўрганиш, келажакда касбий ва хизмат жиҳатидан ўсиш мақсадида келади, шу боис, ишга бўлган қатъий талаб ва узоқ муддат давом этадиган тайёргарлик зарур бўлади. ходимларни танлашнинг кенг тарқалган анъанавий стратегияси рекрутер корхоналарнинг Кампус тадбирлар ҳисобланади. Бунинг учун талабаларнинг иш берувчилар билан учрашувини ва интервьюсини ташкил қилиш мақсадида ташриф графиклари ишлаб чиқилади. Иш берувчилар юқори курс талабалари учун тўлиқ иш кунлари бўйича, магистрантлар учун ёзги стажировкалар юзасидан суҳбат уюштиришади. Мазкур ғоянинг яна бир жиҳати бўш иш ўринлари ярмаркаси ҳисобланиб, бунда кўпчилик иш берувчилар кампусга ташриф буюришади ва шунинг ўзидаёқ потенциал ходимлар билан учрашишлари мумкин бўлади.

Айрим ҳолларда корхоналар талабаларни коллеж ёки олий таълим муассасалари тажрибаси асосида ишлашни, шунингдек, кооператив, стажировка ёки малака ошириш дастурларини бажаришни талаб қилишлари мумкин. Бизнес мактаблари, айрим илмий мутахассисликлар, шунингдек, кўпчилик олий таълим муассасалари касб-ҳунар мактаб ва коллежлари ўз талабаларининг ҳақиқий иш тажрибасига эга бўлишини таъминлаш мақсадида илмий иш билан шуғулланишини рағбатлантирадилар. Талабаларн рекрутинг нафақат уларга ўқишлари учун пул ишлаб топишга, балки таълимдаги назарияларнинг амалий иш жараёнида қандай қўллаш тажрибасига эга бўлишга ҳам имконият яратади. Бу талабаларнинг иш тажрибасининг ортишига ёки ўрта мактаб талабаларининг коллеж таълимига қўшимча пойдевор яратишига асос бўлади.

Корхоналар ҳам бундан манфаатдор ҳисобланади, чунки улар ёш ва шижоатли ишчи кучи манбаига эга бўлади, келгусида доимий бандликни таъминлаш билан боғлиқ мажбуриятлардан халос бўлади. Айрим корхоналар ўзлари билан қизиқувчи бундай талабаларни мунтазам кузатиб юришади. Улар бундай талабаларга стипендиялар таклиф қилишади ёки уларни махсус ишларга жойлаштириб, ўқишни тамомлашлари билан тажрибасининг ошишига кўмаклашади. Афсуски, барча корхоналар ҳам бундай дастурлардан тўлиқ хабардор эмас, шу сабабли мазкур тармоқда талабалардан фойдаланиш ва уларни ноқулай аҳволга солиб қўйишлари мумкин. Айрим корхоналар талабаларга тўлиқ бўлмаган иш кунини жорий этади ва бир турдаги, мунтазам такрорланиб турадиган ишларни бажаришга йўналтиришади. Бундай ишлар талабаларга иш тажрибасини бермайди, ҳаттоки касб мартабасини ҳам оширмайди.

Масалан, ресторан хизматлари соҳаси кўпчилик талабаларни шу тарзда иш билан таъминлайди. Талабаларни бундай иш жойларига олиб кириш нафақат уларнинг қўнимсизлик даражасини оширади, энг ачинарлиси, истеъдодли ёшларни овқатлантириш хизматлари индустриясида карьерасини давом эттирмаслигини ҳам рағбатлантиришади. Натижада аксарият ёшлар хизматлар соҳаси иш ўринлари тўлиқ бандлиги, фақатгина официантлик учун ишлаш мумкинлиги ҳақида салбий фикр уйғотади. Етакчи корхоналаар

хизматлар соҳаси билан қизиқувчи ёш иш қидирувчиларни сақлаб қолиш ва айрим вазиятларда қайта ўқитиш ва хизмат мартабасини ошириш мақсадида ўз иш режаларини ишлаб чиқишган. Гап шундаки, талабаларни ёллаш дастурлари нафақат ўқиётган кишиларни танлаш, балки ишлаётган, бизнесга ўз ҳиссасини қўшаётган ва ўқишни тамомлагандан сўнг мазкур соҳада қолишни истаганлар учун ҳам ишлаб чиқилган. Бундай дастурлар келгусида энг яхши талабаларни аниқлаш ва ўқишдан сўнг сақлаб қолишда фойдаланиш имкониятини беради. Айрим корхоналарнинг келгусида иш жойларини банд қилиш учун аъзолик бадали тўлаб туришади ва ўзининг юқорироқ даражага эришишини таъминлайди ва ўқиш тамомланиши билан ҳақ тўланадиган ишга жойлашишади.

Ишга жойлашиш дастурларини молиялаштириш ва корхоналарнинг олий таълим муассасалари билан ҳамкорлигини мустаҳкамлаш мақсадида хизматлар соҳаси талабаларни жалб қилишнинг самарали йўлларини топишлари мақсадга мувофиқдир.

Тармоқнинг мунтазам ўсиб бораётганлиги ва янги мутахассислар сонининг кўплиги ва кадрлар қўнимсизлик даражасининг юқорилиги доимий муаммо. Ҳатто иш қидирувчи талабалар кўп бўлишига қарамасдан, ишсизлик даражаси паст бўлган иқтисодий вазиятда ҳам юқори малакали ва янги истеъдодларни қидириб топиш доимо зарурат ҳисобланади. Хорижнинг илғор корхоналарининг стажировка дастурлари қуйида келтирилган:

“5 Seasons” стажировкаси талабалар ва битирувчилар учун келгусида касб карьерасини бошлашга имкон берувчи глобал имкониятлар яратади. Four Seasons интернатураси, корхона ёки курортларнинг турли соҳалари бўйича кўплаб стандартлар ва ўзгаришлар ҳақида маълумот олишга ёрдам беради

Marriott стажировкаси лидерлик бўйича профессионал иш тажрибага эга бўлиш учун пуллик стажировкани таклиф этади. Бу ерда муайян касбий фаолият тури билан шуғулланиш ва турли бизнес жараёнларини ўрганиш имконига эга бўлиш мумкин.

Starwood корхонасининг Summer Intern дастури “профессионал ривожланиш, корхона операциялари ва жойлаштириш кўникмалари бўйича” ўқишдан сўнг талабаларга ёзги имкониятларни таклиф этилади. Starwood бошланғич даражага

эга ҳар бир ёзги стажер учун мижоздорчилик соҳасида тўлиқ иш кунида профессионал хизмат кўрсатади.

Корхоналарда кадрларни танлашнинг муҳим ва самарали манбалардан бири собиқ ходимлар тавсиясидир. Бу сиз ўзингиз истаган хоҳлайдиган малакадаги ходимларни қидириб топишнинг ажойиб усули бўлиб, ҳамкасбларнинг барчаси яхши билишади. Мазкур стратегиянинг афзаллиги корхонанинг ишлаётган ходимлари ўз дўстларини ва яқинларини ишга номзод сифатида таклиф қилганларида улар учун ва ишнинг унумдорлиги учун жавобгарлигини ҳис этишидир. Улар янги ходимларга тенгқур сифатида яхши ишлашни ва корхона манфаатлари учун ижобий натижа кўрсатишни тарғиб қиладилар. Айрим корхоналар янги ходимларнинг синов муддатидан ўтганликлари билан уларни тавсия этган ходимларни моддий ёки маънавий такдирлайди. Рағбатлантириш албатта ҳар доим ҳам пул кўринишида бўлмайди, бунда ё ходим учун қадрли бўлган совғалар, дам олиш кунларида курорт ҳудудларга йўлланма бериш, махсус жойларда нонушта қилиш ёки уни руҳлантирадиган бошқа нарсалар бўлиши мумкин.

Корхона нуфузи ва обрў-эътибори ҳам номзодларни ишга қабул қилишда ёрдам бериши мумкин. Fortune журнали, Fortune Small Business, ва HR Magazine корхоналари иш берувчилар учун ўзига хос танловдир. Улар ишлаш учун қулай, инсонпарвар ва ходимларни қадрлайдиган иш берувчиларни тарғиб қилишади. Инсон ресурсларини бошқариш бўйича АҚШ миллий жамиятининг билдиришича, “бу жойлар барчамиз ишлашни хоҳлайдиган, қобилиятларни ва жамоавий ишни қадрлайдиган, ходимлар ҳам корхонани қадрлайдиган, барча ўз қобилият ва имкониятларини намоён қилишга интиладиган иш жойларидир”. Бошқача айтганда, бу корхоналар яхши ходимларни қўллаб-қувватлайди, уларни инвестиция қилишади ва доимий ишлаши учун рағбатлантириб туради ва келажакдаги имкониятларини амалга оширади. Бу корхоналарда бошқа корхоналарга қараганда инвестициялар қайтими юқорирокдир. Улар қўшимча равишда таълим дастурларини таклиф қилиш асосида ўз аудиториясини шакллантиришга хизмат қилади. Улар бунинг учун кўп вақт ва маблағ сарфлайдилар. Улар ҳар йили амалга оширилган ишлар тўғрисида табиатни муҳофаза қилиш, ҳайрия мақсадларида пул ва

текин билетлар тарқатиш, ходимларнинг мазкур ишларга сарфлаган вақти, иштирок этган ходимлар ва шу каби маълумотларда ахборот берадилар. Масалан, Marriott корхонаси турли фаолият соҳалари учун Spirit to Serve Days дастурининг ҳомийси бўлиб, маҳаллий нотижорат ташкилотлари, мактаблар, парк, касалхона ва ҳомийлик ташкилотларининг турли тадбирларида иштирок этади. Бундай тадбирлар Marriott учун халқ, жамоатчилик, атроф-муҳит бўйича ўзининг ижобий имижини шакллантириш дастаги бўлиб хизмат қилади. Меҳнат бозоридаги вазият мураккаб бўлганда ҳам, Southwest ва Marriott корхоналарининг иқтидорли ва кўп сонли ишчи кучи захираси мавжуд. Корхоналар жамоатчилик билан алоқаларни йўлга қўйиш орқали, унинг ижобий обрў-эътиборини қозониш ва ходимларни мотивация қилиш орқали ходимларнинг ўз иш жойлари тўғрисида турли ижобий хабарларни тарқатадилар.

Корхона бошқаруви йўналишида ўқиган талабаларга корхона, корхона ёки соҳанинг бошқа корхоналари ҳақидаги ҳикояларни айтиб бериш уларнинг мазкур соҳага бўлган қизиқишини оширади. Бу тажриба натижаси ўлароқ, улар келгусида юқорироқ лавозимга кўтарилганларида нима қилиш кераклигини билишади.

Илғор ва малакали ходимларни эгаллаб турган лавозимидан бошқа лавозимга танлов асосида ўтказиш мураккаб жараён ҳисобланади. Ишлаб чиқаришдан фарқли равишда корхонада ходимларнинг мижозлар билан ишлаш жараёнини кузатиб бориш жуда осон. Ҳар сафар сизга хизмат кўрсатаётганларида ёки бошқа кишиларга кўрсатилаётганлигини кузатганингизда уни ўз ташкилотингизнинг потенциал ходими сифатида тасаввур қилишингиз мумкин. Яхши таассурот қолдирган ишчиларга бошқа ишга ўтиш истаги бўлса, мурожаат қилишларини билдириб ташриф карточкасини қолдириш ҳам мумкин. Ўзингиз кузатган номзодларни ишга ёллаш, уларнинг янги ишда ишлаётганлигини кузатиш янги муносабатларнинг вужудга келишини таъминлайди. Бундай тартибда танланган янги номзодлар уларни қидириб топганлигингиз ва ишга таклиф қилганлигингиз учун доимо миннатдор бўлиб юради. Ҳар бир инсон ўзини энг яхши деб тан олинишини истайди, агарда буни сизнинг раҳбарингиз тан оладиган бўлса бир неча номзоддан устунлигингизни намоён қилган бўласиз. Мазкур стратегиянинг муҳим жиҳати шундаки, сиз

учун ишлаш ёки ишламаслиги номаълум бўлган кишиларни излаб топишдан кўра маъқулроқдир. Меҳнат бозоридаги аксарият номзодлар ҳақиқатда ўз иш жойига эга. Кадрлар заҳирасини шакллантиришда турли тармоқдан фойдаланиш самарали стратегия бўлиши мумкин.

Такрорий мурожаат қилиш корхоналарнинг танловдан ўтмаган номзодларни кейинчалик қайтадан алоқа ўрнатиш билан уларга қизиқиш билдириши мумкин. маълумки, иш жойлари сонига нисбатан номзодлар сони кўпроқ бўлади. Ҳаттоки ариза берувчилар ҳам келгусида бошқа ишга жойлашганда ҳам бундай кейин қизиқарли бўлишини тахмин қилган ҳолда қайта жойлашиш имкониятига эга бўлиши мумкин.

Номзодларнинг якуний захираси манбасидан қатъий назар, ички манбаданми, ташқи манбаданми, интернет ёки реклама мурожаатлари орқалими икки омилга асосан ёллаш тўғрисида қарор қабул қилиниши мумкин. *Биринчидан*, корхона танлов жараёнида қай даражада синчков; *иккинчидан*, номзоднинг меҳнат унумдорлигини қандай қилиб олдиндан айтиш мумкин. Танлов жараёнининг адолатли воситаларидан бири етарли микдордаги номзодлардан аризалар қабул қилиш, муносибларини танлаш ва қолганларига рад жавобини беришдир. Мазкур ҳолатда иккита номзод бўлиши етарли. Бироқ, корхоналар бундан кўпроғини кутадилар. Гап шундаки, катта ҳажмдаги ишчи кучи заҳирасини шакллантира олмасангиз, синчковлик билан ишлай олмайсиз, шунингдек. муносиб номзодларни ҳам ёллай олмайсиз. Бироқ, синчков бўлишнинг ўзи етарли эмас. Бир вақтнинг ўзида сиз муносиб номзод ким бўлишини олдиндан айта олиши ҳам керак. Корхоналар мурожаат қилган ҳар бир номзод учун унинг шахсий ҳислатларини етарли даражада очиб бера олиши мумкин бўлган зарурий ахборот тўплай олиш имкониятига эга бўлиши керак.

Муносиб номзодларни танлаш корхонанинг номзодлар базасидан ким танлаб олишини аниқлашга қаратилган. Танлов жараёни жуда оддий: муносиб номзод қандай талабларга жавоб бериши кераклигини аниқлаш, потенциал номзодларни аниқлаш ва сўнгра эса муносиб номзодни танлаш. Ёлланган кишилар сифатли хизмат кўрсатиш тажрибасига эга бўлиши ва мижозлар кутганидек, корхонанинг ёдда қолишини таъминлаши керак. Улар хизмат

кўрсатиш жараёнида айниқса хизматларнинг сифатини пасайтирадиган низо- стресслар билан кураша оладиган бўлиши, омадсизликлардан силлиқ ва муваффақият билан ўтиб кэтиши лозим. Ниҳоят, улар ўзларини шундай тутишлари керакки, мижозлар ўзини хавфсиз, махсус тайёрланган сезиши лозим. Шуниси аниқки, корхоналар ходимларнинг муваффақият даражасига қараб танловни амалга оширадилар.

Event-воситалари. Буларга тематик ёки касбий-ишбилармонлик форумлари, конференциялар, семинарлар, бизнес-тренинглар, кўргазмалар, очиқ эшиклар куни, меҳнат ярмаркалари ва касб юбилейларини киритиш мумкин.

Турли хил оммавий тадбирларда қатнашаётганда, рекрутмент компаниялари намойиш этилаётган бозор, унинг ривожланиш истиқболлари ва янги иштирокчилар ҳақида маълумот олишга ҳаракат қилишлари керак. Бу нафақат муносиб номзодларни самарали қидиришга, балки менежерлар билан алоқани яхшилашга ҳам ёрдам беради. Оммавий тадбирлар корхона ўз маҳсулоти ва хизматлари ҳақидаги билимларини бойитишга, турли тоифадаги одамлар билан танишиш, янги корпоратив ҳамкорлик алоқаларини ўрнатишга имкон беради. Конференцияларда нафақат соҳангиз ривожланишига бағишланган тадбирларда иштирок этишингиз, балки ўзингиз учун муҳим бўлган маълумотларни тўплашингиз ҳам мумкин бўлади. Албатта, бундай тадбирлар пайтида потенциал номзодлар билан мулоқот қилиш ҳар доим ҳам рўй беравермайди. Кўргазма ва конференциялар иштирокчилари компаниялари, маҳсулотлари ва хизматларини сотишга кўпроқ бош қотирадилар. Шунинг учун, бундай қидириш воситаси сиз учун маъқул келадиган бўлса, режа ва мақсадларингизни ушбу оммавий тадбирларга мослаштирганингиз маъқул.

Олий таълим муассасалари билан ишлаш. Олий таълим муассасаларининг энг яхши талабалари ва битирувчиларини излаш учун рекрутер барча воситалардан фойдаланишиши мумкин:

-тўғридан-тўғри олий таълим муассасаларига бўш иш ўринлари билан реклама эълонларини жойлаштириш;

- вакиллар томонидан тақдимотлар, оммавий маърузалар, семинарлар ўтказиш;

- иш берувчи компаниялар вакиллари томонидан тақдимотлар,

оммавий маърузалар, семинарлар ўтказиш;

- факултетларда таниқли компанияларнинг махсус бўлимларини ташкил этиш;

- стажировкаларни ташкиллаштириш (ёзги стажировкалар-1 июлдан 30 августгача; 6-12 ойгача бўлган илмий лойиҳаларда иштирок этиш);

- битирувчиларни ишга олиш дастурларини ташкил қилиш;

- корхоналар ёки агентликлар қошида корпоратив тренинглар ва ўқув дастурларини ташкил қилиш.

Ушбу воситанинг асосий устунлиги шундаки, у нафақат иш берувчининг брендига ижобий таъсир кўрсатибгина қолмай, балки зарур билимга эга буладиган ва компаниянинг корпоратив маданиятини тушунаган келажакдаги ходимларга тўғридан-тўғри инвестициялар киритишдир. Шунга қарамай, булар қайтиш кафолатлари булмаган узоқ муддатли ва жуда хавфли инвестициялардир. Талабалар дастурларида қатнашувчилар сони кўп бўлган йирик компанияларда, одатда, харажатлар қопланади.

Event-воситаларига тематик ёки касбий-ишбилармонлик форумлари, конференциялар, семинарлар, бизнес-тренинглар, кўргазмалар, очиқ эшиклар куни, меҳнат ярмаркалари ва касб юбилейларини киритиш мумкин.

Ностандарт қидирув воситаларига рақобатбардош разведка, гаймификация, яширин иш рекламалари, турли танловлар, блоглар ва микроблоглар киради. Шундай қилиб, энг яхши қидирув натижасига еришиш учун рекрутер бир вақтнинг ўзида уларнинг афзалликлари ва камчиликларини ҳисобга олган ҳолда бир нечта воситалардан фойдаланиши керак.

Қисқача хулосалар

Интернетда қидириш ёки қидирув маркетинги – бўш иш ўринларига номзодларни қидиришнинг онлайн воситалар тўплами, яъни ишбилармонлик сайтлари, ахборот қидирув тизимлари, профессионал интернет ҳамжамиятлари, ижтимоий тармоқлар, иш порталлари, агентлик сайтларидир.

Интернет-ҳамжамиятларининг веб-сайтлари онлайн алоқа ва тажриба алмашиниш, алоқалар кўламини кенгайтириш, шунингдек, муҳим воқеалар ҳақида маълумот олиш учун фойдаланилади

Ижтимоий тармоқлар муносиб номзодларни излаб топишда технологик жараёнининг ажралмас қисмига айланган. Рекрутмент компаниялари ижтимоий тармоқлардаги ўз профилини яратиши ва доимий равишда янгилаб туриши керак. Ушбу каналлар ва тармоқлар касбга доир маълумотларга бой ва мақсадли аудиторияси учун қизиқарли бўлиши керак.

Бўш иш ўринларига номзодлар қидиришни босма ОАВда эълон бериш орқали амалга ошириш мумкин. Бўш турган лавозимлар учун эълон матнини тайёрлаш технологияси электрон ва босма оммавий ахборот воситалари учун деярли бир хил.

Бозор мунососабатлари шароитида иқтисодиётнинг барча соҳаси ва тармоқларида ходимларни танлашда талабаларга эҳтиёж сезганлиги боис, олий мактабни тамомлаган ёки тамомлаш арафасида турган ёшларни танлашга оид бир қанча дастурлар ишлаб чиқилган.

Ностандарт қидирув воситаларига рақобатбардош разведка, гаймификация, яширин иш рекламалари, турли танловлар, блоглар ва микроблоглар киради.

Таянч сўз ва иборалар. Интернетда қидириш ёки қидирув маркетинги, интернет ҳамжамиятлари, мақсадли аудитория, минтақавий ижтимоий тармоқлар, шахсий маълумотлар базаси, “5 Seasons” стажировкаси, Marriott стажировкаси, Event-воситалари.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Касбга доир интернет ҳамжамиятлари нима?
2. Касбга доир интернет ҳамжамиятларининг қандай турларга ажратиш мумкин?
3. Қидирув маркетингининг қандай афзалликлари ва камчиликлари мавжуд?
4. Ижтимоий тармоқларни қандай параметрлар бўйича таснифланади?
5. Босма ОАВ орқали эълон беришда элон қандай тузулмага эга бўлиши лозим?
6. Номзодлар қидиришни босма ОАВда эълон бериш тартибини тушунтириб беринг.

7. Бўш иш ўринлари тўғрисидаги эълон қандай тузилма асосида шаклланади?

8. Босма ОАВ орқали эълон беришнинг қандай кмачиликлари мавжуд?

9. Илғор хорижий корхоналарда стажировка дастурлари қандай амалга оширилади?

10. “5 Seasons” стажировкаси нима?

11. Marriott стажировкаси нима?

12. Талабалар рекрутинги нима?

13. Олий таълим муассасалари билан ишлаш қандай амалга оширилади?

14. Event-воситаларига нималар киради?

15. Ностандарт қидирув воситаларига нималар киради?

IX БОБ. ТАНЛАШ ЖАРАЁНИДАН КЕЙИНГИ ЧОРА-ТАДБИРЛАР

Режа:

9.1. Ходимларни ўқитиш

9.2. Корхонада ходимларни қайта тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш

9.3. Ходимларни ривожлантириш

9.1. ХОДИМЛАРНИ ЎҚИТИШ

Корхонада ходимларга мижозлар билан ишлаш кўникмаларини пухта эгаллаш талаби қўйилади. Одатда, янги ходимларга мижозлар билан мулоқот қилиш, ишбилармонлик ва уддабуронликни ўргатиш мушкул. Тадқиқотлар кадрлар бўйича менежер томонидан танлаш жараёнини баҳолашнинг энг асосий ҳисобланган омилларини мавжудлигини кўрсатади. Бу омиллар тўрттаси бевосита ходимларнинг қобилияти, иқтидори билан боғлиқ, бешинчиси эса моддий қадриятлар ва ходимнинг ташқи қиёфасига боғлиқ экан. Биринчи тўрт омил қуйидагилар: *ишончлилик (корхона ва унинг ходимлари томонидан кўрсатилаётган хизматларнинг зарурий изчилликда, ишончли ва аниқ амалга оширилиши), ҳозиржавоблик (корхона ва унинг ходимларини мижозларга тез хизмат кўрсатишини таъминлаши ва зарурий кўмакларни бера олиши), шахсий салоҳият (ходимнинг билим даражаси, илтифотлилиги, назокати, шунингдек, ишонч қозона олиши) ва ҳамдардлик (ходимларнинг ҳар бир мижозга алоҳида эътибор қаратиши ва уларни ардоқлаши).*

Шу билан бирга, корхонанинг иш муҳити, фаолиятнинг инсонга боғлиқ бўлмаган жиҳатлари ҳам мижозларда ажойиб таассурот қолдиришда муҳим роль ўйнайди. Кадрлар бўйича менежер алоҳида ходимлар мижозлар билан қайси ҳолларда ва қачон мулоқот қилиш мумкинлигини яхши билишади. Корхонада самарали бошқариш ва назорат қилиш биринчи навбатда меҳнат жамоасининг эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ. Аксарият ҳолларда лоқайд ходимларнинг эътиборсизлиги, қўполлиги, беадаб хатти-ҳаракати ва билимсизлиги натижасида менежерларда салбий таассурот ҳосил бўлади. Биргина салбий таассурот корхона ва

ходимни боғлаб турувчи барча ижобий жиҳат ва таассуротларни йўққа чиқаради. Бундан ташқари ходимлар узоқ вақт билим савияси паст ва тажрибасиз ҳамкасблар ҳақида гапириб юриши, веб-сайт ёки блогларда ўз таассуротлари билан ўртоқлашмасада, корхона ҳақида салбий маълумотлар тарқатиши мумкин. Маълумотларига кўра, ҳар бир ходим корхонага келганда 14 турдаги хужжат турига дуч келади. Корхона менежерлари сифатли ва барқарор ишлайдиган одамларни танлов асосида ёллаш ва уларни тайёрлаш нечоғлик муҳим эканлигини яхши билишади.

Тажрибасизлик оқибати корхона учун салбий бўлиши мумкин. Энсаси қотган мижоз қайта ташриф буюрмаслиги ва корхона ҳақида ёмон гапларни тарқатиб юриши мумкин. Муваффақиятли корхоналар ходимларни ўқитиш учун сарфланадиган маблағ ва вақтнинг қимматли инвестиция эканлигини яхши билишади. Малакали мутахассислар катта ҳажмдаги хужжат айланиши учун самарали тизимни шакллантириш, кадрлар бўлими эса малакали ходимларни танлаш ва ёллашни амалга оширадилар. Бироқ бу саъй-ҳаракатлар етарли эмас. Юқори салоҳиятли корхоналар доимий равишда ўз ходимларини ўқитиб борадилар.

Персонални ўқитиш. Фақатгина АҚШда инсон ресурслари билан боғлиқ харажатлар учун йилига 100 млрд.АҚШ доллари миқдорида маблағ сарфланади. Бу ўртача ҳар бир ходимга 800 АҚШ долларига тенг бўлиб, етакчи корхоналарда бу кўрсаткич сезиларли даражада кўпроқ. Ишнинг биринчи йилда янги ходимларга камида 310 соат ишга оид билимларни ўзлаштиришлари талаб этилади. Шунингдек, ҳар икки янги ходимни шогирд сифатида корхонанинг тажрибали ходимига бириктириш ва ўз ишини ажойиб тарзда бажаришга ўргатади. Умуман олганда, иш ҳақи фондининг 10% ини ўқитиш ва турли тренингларга сарфлаш мақсадга мувофиқ. Корхона ўқитиш давомида ходимларнинг билим, малака ва кўникмаларининг ошириш имкониятини яратиш, юқори даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлашни мақсад қилади.

Корхоналар ходимларни мақсадли дастур, ишда талаб қилинадиган зарурий кўникмаларга ўргатиш, мижозлар билан ижобий муносабатда бўлишлари, иш жараёнида креативликни ўргатиш каби муаммоларга ҳам дуч келадилар. Айтайлик мижоз

тунги кафе-барда бармэнга, меҳмонхонада рецепшнга ёки корхонада котиб иш юритувчига дуч келади. Ҳар қандай ходим белгиланган вазифаларни муайян вақт оралиғида самимий бажаришга ўқитилиши керак, айрим кишиларга эса бепарволик билан қарашга тўғри келади. Бу қайта ўқитишнинг асосий жиҳатларидан биридир. Булар, аввало ўқитиш жараёнидаги корхона иш жойларининг тўғри тақсимланганлигини, пул олиш ёки бирор нарсани ўзгартиришга қараганда оддий талаблардан ташқаридаги вазифалардир. Хорижнинг етакчи корхоналари томонидан ходимларни ўқитишнинг асосий ўқув дастурлари қуйида батафсил ёритилган:

Бош корхонада ўқитиш. Йирик корхоналар кўплаб филиаллар ва тармоқларга эга бўлиб, кенг турдаги ўқитиш дастурларига эга ва кўзда тутилган мақсаднинг ҳар бир бренд учун муносиб бўлишини таъминлайди.

Кўпчилик корхоналар янги ходимларни қайта ўқитиш бўйича маълум кўрсатма ва йўлланмалар олишади. Улар корхона номлари, савдо белгилари, корхона тарихини, шунингдек, унинг барча брендлари ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлишлари лозим. Мазкур кўрсатмалар ва йўналишлар қуйидаги уч босқичда амалга оширилиб, янги қабул қилинган ходимлар икки йил мобайнида ўзаро муносабатлар, кўникма ва хулқни шакллантириш бўйича уч босқичли корпоратив ва иш юритиш маданиятига ўқитиш курсларида ўқитилади. Ўқитишнинг барча босқичлари, бир вақтда ўқитишнинг стратегияси барча корхоналари учун универсал ҳисобланиб, дастурлар ҳар бир корхона учун махсус ишлаб чиқилган. Биринчи босқич, дастлабки бир неча ойни ўз ичига олиб, назарий мазмунга эга бўлади. Бунда брендинг ғояси ва унинг мижозлар содиқлиги билан боғлиқлигига алоҳида урғу берилади. Мавжуд шарт-шароитлар, тажриба алмашиниш, турли реал ҳикояларни тинглаш янги ходимларда ҳар бир брендниг қадрлилиги ҳақида тасаввур уйғотади. Шунингдек, улар брендларнинг муваффақиятини таъминловчи йўналишларда ҳам ўқитилади.

Ўқитишнинг иккинчи босқичи бир неча ой ўтгач бошланиб, ҳар бир ходим бренд қийматининг шаклланишида қанчалик аҳамиятга эга эканлиги ўқитилади. Бунда ҳам ўқитиш асосан ҳар

бир ходим ва мижоз ўртасидаги муносабатлар бренд тажрибасига асосланиши, сўзлашув тони, фонли мусиқа, мижозлар билан алоқалар ва ҳар бир бренднинг мазмунига урғу берилади.

Учинчи босқичда ҳар бир ходим "тирик бренд" эканлигига ўргатилади. Биринчи ва иккинчи босқичлар махсус синфларда, учинчи босқич амалиётда, корхонанинг турли ҳудудларида, турли шароитларда ўқитилади. Мазкур босқич турли йиғилишлар, давра суҳбатлари, электрон ўқитиш модуллари, видео- контент ва мустақил таълим топшириқларини ўз ичига олади. Умуман олганда корхоналар касбий кўникмаларга ўқитишни муваффақият гарови деб ҳисоблайди. Бренд яратиш борасидаги ўз тажрибаси ва саъй-ҳаракатлари натижасига кўра барча ходимлар корхона бренд билан боғлиқ мукаммал маданият, ёндашув ва муносабатларни тушуниши шарт деб ҳисоблайди. Ўзига иш тажрибаси келгусида мижозлар содиқлигини оширади, охир-оқибат эса молиявий фойдага эришилади.

Диснейда ўқитиш. Disney компанияси янги ходимларни ўқитиш билан боғлиқ кенг дастурлар мажмуасига эга бўлиб, мижозлар билан ишлашда ўзларини қандай тутишлари, белгиланган вазифаларни қай даражада бажаришларини такомиллаштиришни кўзда тутади. Walt Disney World Resort га ташриф буюрувчилар ходимларнинг хизмат кўрсатишда техник жиҳатдан жуда малакали, шунингдек, мижозларга ходимларидан юқори даражада ғамхўр ва ташаббусга эга эканлигини билдиришган. Ҳовли супурувчилар мижозларга энг кўп дуч келадиган кишилар бўлиб, гуруҳли фотосуратга тушишда оммабоп ёрдамчи ёки паркнинг доимо тоза, хавфсиз ва барча учун қулай бўлишини таъминловчи эксперт ҳамдир. Бундай кишиларни тайёрлаш учун зарурий ҳолда кўплаб ролларни бажара олиш кўникмаларига эга бўлишга ўқитишнинг шарти ҳисобланади. Disney анъаналарини ўргатишнинг инновацион дастури ҳовли супургичдан тортиб олий раҳбариятни ҳам қамраб олади. Дастур ҳар бир тингловчига корхона тарихини, эришган ютуқлари, сифат стандартлари ва фалсафаси, янги актёрларнинг Disney шоуларини яратишдаги мажбуриятлари ва корхона мулкини намойиш қилиш бўйича турларини ўргатадилар. Бу янги ходимлар учун Дисней барча актёрларни бирлаштириб турувчи корхона маданиятини

ўрганиш учун кўргазма бўлиб хизмат қилади. Бу ерда уларни Disney миссиясининг асосий қисми ҳисобланган тўрт унсур: хавфсизлик, хушмуомалалик, шоу ва самарадорликка ўргатишади. Улар, шунингдек, корхона сиёсати ва уни амалга ошириш тартиби, рекреацион ва ижтимоий жиҳатдан афзалликлари, шунингдек, ҳар бир актёрлар таркиби учун янги иш соҳаларига йўналтириш кабиларни ўрганишади. Энг муҳими, йўналишидан қатъий назар, корхона ходимлари бу топшириқлар мижозлар учун бахт улашишини яхши билишади. Супервайзор ёки мураббийлар янги ходимларга зарурий кўникмаларни ўргатишади. Анъаналарни ўргатиш аудитория режимида олиб борилиб, ўқитувчи билан бирга Disney университетида интерактив видео, кейинчалик эса иш жойида ўқитиш амалга оширилади. Ажратилган муддатдан сўнг янги иштирокчиларнинг индивидуал мажбуриятлари ва ўқитиш давомида уларнинг Дисней келажагида аҳамиятли кўникмаларни эгаллаганликларига кафолат бериши баҳоланади.

Умумий сафарбарлик. Бу барча ходимларнинг қайта тайёрлаш усулидир. Ходимларга дастлабки, ишончли катта ҳажмдаги ва тизимга олинмаган хабарлар етказилади. Бу биринчи марта амалга оширилганлиги сабабли, ўқув жараёнига 100% ходимлар жалб қилинди, бунда барча ходимларга аввало бутун корхона бўйлаб маданий ўзгаришларни амалга оширишга кўмаклашиш лозимлиги кўзланади. Ҳар бир ходим, магазин ишчиларидан тортиб топ- менежерларгача икки ҳафталик янги семинардан ўтади.

Мазкур дастур ходимларнинг шижоатини оширишда муваффақиятли бўлиб ҳар бир ходими корхонанинг молиявий хисоботни ўрганишига қаратиш лозим. Ҳар бир ходим корхонанинг даромадлари қаердан келиши, харажатлар қаерга сарфланиши, корхонани бошқариш қанчага тушиши ва ҳар бир ходим корхона фойдасига қанчалик таъсир кўрсатишини билиши лозим.

Корхона ходимлари нафақат бошқариш, хужжатлаштириш билан боғлиқ кўникмаларга эга бўлишлари, балки хизмат кўрсатиш учун зарур нарсаларни ва мижозлар билан алоқада бўлишни ҳам билишлари керак. Улар, шунингдек, корхона стратегияси, маҳсулоти, хизмат кўрсатиш амалиёти, маданий қадриятлари тўғрисида дарс ҳам бера олишлари керак. Бу билимлар мижозлар

хизматдан норози бўлган пайтда муаммоларни ҳал этишда асқотади. Агарда ходимлар корхонанинг корпоратив қадриятлари ва эътиқодини яхши билмас экан, улар корхонани келгусида нималар кутаётганлигини ва кутилаётган муаммоларни қандай ҳал этишни билмайдилар. Мижозлар хизмат кўрсатиш сифати ва тажрибанинг қадриятларини белгилаб беради, шундай экан ходимлар ўз навбатида рақобатчи корхоналар ва уларнинг стратегияларини, тармоқнинг ривожланиш ҳолати ва тенденциялари, шунингдек, бизнес муҳитини яхши билишлари керак.

Корхоналар самарали ўқитиш стратегиясини ишлаб чиқишнинг бешта тамойилига қатъий амал қилиш лозим. Булар:

Критик кўникмалар (энг муҳим билим ва кўникмалар)га эътибор қаратиш. Ходимлар эгаллаши лозим бўлган энг оддий кўникмаларга эътибор қаратиш ҳисобланади. Корхоналар мазкур критик кўникмаларни хизмат кўрсатиш, таъминот ва ходимларни тизимли таҳлил қилиш асосида аниқлаб олиши зарур. Улар, шунингдек, бу кўникмаларни мижозлардан ёки ҳамкасбларидан сўраб билишлари ҳам мумкин. Мижозлар ўзларининг шахсий эҳтиёжлари ва истаклари тўғрисида айтиб бериши, ходимлар эса мижозлардан сўраш бўйича зарур билимларга эга бўлишлари керак. Ходимлар ўқув дастурларини ишлаб чиқишда иштирок этишлари уларнинг критик кўникмалар тўғрисида маълумотга эга бўлишларини таъминлайди. Бунинг учун илғор корхоналардан сўраш, иши пухта бўлган менежерлардан ўрганиш, барча нарсани ўрганиш учун қўшимча ўқиш талаб этилади. Энг яхшиси нима қилиш кераклигини ўрганиш ва ким яхши биладиган бўлса ўшандан ўрганиш зарур.

Умумий қиёфани шакллантириш. Корхона маданиятини ўргатишнинг муҳимлигини, унинг ходимларга ўз ишини бажара олиши ва уни қандай қилиб бажаришида аҳамиятли эканлигига эътибор қаратиш зарур. Илғор корхоналар ўз ходимларига корхона қиёфасини кўрсатиш учун яхши тажрибага эгалар. Ўқитиш корхонанинг умумий қиёфасини акс эттириб, ходимларни умумий қадриятлар, мақсад ва ташкилий маданиятга ўргатади ва корхонанинг муваффақиятини таъминлашга хизмат қилади.

Янги ходимлар корхонанинг барча қадриятларини, корхона

ҳақида барча нарсаларни билишни хоҳлашади. Ходимлар ўқув адабиётлари ёки маълумотнома-справочникларда акс этмаган вазиятларга дуч келсалар, бундай вазиятда ўқитиш давомида бу нарсаларни мижозлар учун тўғри келадиган тарзда бажариш керак. Шунингдек, кўпгина вазиятлар аввалдан режалаштирилмаган ва илгари дуч келинмаган бўлиб, корхона ҳақидаги умумий тасаввурни критик даражага келтириб қўяди. Корхона қадриятлари ҳақида биринчи иш кунидаёқ ўрганишни бошлаган одамлар шахсий фикрлаш ва бирор қарорга келишни талаб этадиган вазиятларда мижоз ва корхона учун тўғри бўлган қарорларни қабул қилишда кўпроқ имкониятларга эга бўлади.

Ўқитишнинг ажралмас жараён эканлигини таъминлаш. Бу иш жойида ўқитишга тааллуқли бўлиб, барча учун муҳим ҳисобланади. Шу боисдан ҳам ходимларга ўқиш учун имкониятлар бериш ва буни ўз вақтида амалга оширсиш зарур. Етакчи корхоналар ўқитишнинг корхона учун ҳаётий аҳамиятга эга эканлигини ва бунда барча иштирок этиши лозим эканлиги мазмунидаги ғояни ўз ходимларига етказишади ва бу билан ўз қадриятлари учун маблағ сарфлаган ҳисобланишади.

Турли ёндашувларни қўллаш. Турли мутахассисликка эга ходимлар умумий дастур асосида қайта ўқитилсада, ўқитишнинг турли ёндашувини қўллаш муҳим аҳамиятга эга. Бу ҳолатда ҳеч бир нарсани эътибордан четда қолдирмаслик керак. Анъанавий усулларга қўшимча равишда у бошқа корхоналарга, китоб дўконларига ҳомийлик қилиш, ходимларни муваффақиятли корхоналарга ўзларини синаш ва таққослаш учун юбориш, зарурий кўникмаларни ривожлантириш билан доимий равишда шуғулланиб турли воситалар ёрдамида ошириб бориши лозим.

Узлуксиз такомиллаштириш муҳим аҳамиятга эга. Аксарият корхоналар ходимларга ўз ишини қандай бошлашни ўргатувчи дастлабки билим, малака ва кўникмаларни ўргатишади. Бироқ, бу жараён тўхтаб қолмаслиги керак. Илғор иш тажрибасига эга корхоналар ўз ходимларини иш жойида ўқитиш, махсус тренинглар, видео намойишлар, онлайн курслар, шунингдек, замонавий корхоналар учун қўллаш мумкин бўлган кенг турдаги ўқитиш усулларидан фойдаланадилар.

9.2. КОРХОНАДА ХОДИМЛАРНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ДАСТУРЛАРИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

Ўқитиш ҳар доим ички эҳтиёжларни баҳолаш асосида амалга оширилиши керак ва корхона томонидан қўлланилаётган стратегия, мавжуд ташкилий муаммо ва камчиликлар мазкур ўқитиш асосида ҳал этилиши кўзда тутилиши керак. Биз нималарни яхшилаш ва такомиллаштириб боришимиз зарур? Буни ўқитиш орқали ҳал этишимиз мумкинми? Хизмат кўрсатиш билан боғлиқ муаммолар ўқув топшириқлари ёки саволлари тарзида қисқа тренингларни ташкил этишдан олдин аниқланиши мумкин. Бироқ кейинчалик бу муаммо ва камчиликлар тузатиб бўлмайдиган ва хизмат кўрсатишнинг бу қисмлари инсон омилига боғлиқ бўлмаган бўлиши мумкин. Масалан, корхонадаги бошқарувнинг сустлиги ходимларнинг норозиликларини келтириб чиқариши корхонанинг барча раҳбар ходимларини қайта тайёрлаш зарурлигини англатмайди. Чунки корхонада ички имкониятлар ва зарурий ресурслар ёки маъмурий-хўжалик ходимлари сони камлиги боис ишлар кечикиб бажарилиши мумкин. Хўжалик ходимларини қанчалик ўқитмайлик, тизимнинг мазкур муаммо ва хатоликларини ўзгартиришнинг имкони бўлмайди.

Эҳтиёжларни баҳолаш уч босқичда амалга оширилади: ташкилий таҳлил, бажариладиган вазифалар ва шахслар. Ташкилий таҳлиллар ташкилот учун зарур бўлган кўникма ва малакаларни аниқлаш ва бундай малака ва кўникмалар ташкилотда мавжуд ёки йўқлигини аниқлашга қаратилади. Ташкилий таҳлил бозор учун қўшимча бир нечта янги менежерлар зарурлигини аниқлайди, бу муаммони ҳал этиш учун корхона ходимларини ўқитиши, қайта тайёрлаши мумкин. Акс ҳолда бозорнинг бошқа иштирокчилари мазкур менежерни ёллаши мумкин.

Иккинчи босқич вазифаларни таҳлил қилишдир. Қандай вазифалар амалга оширилиши керак? Вазифалар тўғри бажариляптими ёки ўқитиш зарурми? Аксарият қайта ўқитиш жараёни ротация қилинаётган, ишга янги ёлланган ёки қайта тайёрланадиган ходимлар доирасида бўлиб, бажариладиган вазифалар босқичида амалга оширилади.

Учинчи босқичда инсон омили, улар томонидан

бажариладиган вазифалар иш стандартлари доирасида бажарилган тақдирда унумдорлик мезони сифатида қаралади. Масалан, мижозлар қониққанлик даражасининг паст кўрсаткичига асосланиб улар билан бевосита алоқадаги ходимларни мижозлар билан алоқа ўрнатиш кўникмаларига ўқитиш зарурлигини аниқлашимиз мумкин. Шундан сўнг корхона мазкур уч даража бўйича ўз имконият ва эҳтиёжлари таҳлили асосида ўқув дастурларини ишлаб чиқиши мумкин.

Мижозларнинг муаммоларини ҳал этиш. Эҳтиёжларни баҳолаш ўқитиш ва ўқиш мақсадларини аниқ белгилаб бериши мумкин. Агарда эҳтиёжлар таҳлили асосида муайян ходимнинг иш кўникмалари етарли эмаслиги аниқланса, ўқитишнинг мақсади ҳар бир ходим мазкур вазифаларни лозим даражада бажариш бўйича зарурий кўникмаларни эгаллашини кафолатлайди. Агарда мижозларнинг фикр-мулоҳазалари тўлдирилган шикоятлар дафтари таҳлиллари ходим ёки назоратчи ишининг қониқарсиз эканлигини кўрсатса, ўқитиш мақсадлари ўша ходимлар ишини мувофиқлаштиришда ўз самарасини кўрсатади.

Мақсадлар аниқ бўлиши, қайта ўқитишнинг аниқ вазифалари белгилаб олиниши керак. Бу тренер ва тингловчиларга ҳам ўқитиш жараёнида олинган натижаларда намоён бўлиши керак. Юқорида келтирилган мисолни давом эттирган ҳолда, корхона назоратчиси ходимларни келишида ва кетишида рўйхатга олиш бўйича малака ва кўникмаларини яхши билиши ёки такомиллаштириши зарурми? Доимий бир жойда ишловчи ходимларга нисбатан бу уларнинг энг яхши малака ва кўникмаларни талаб этиши ёки корхонанинг ахборот тизимини яхши билишни талаб этиши мумкин. Ўқитиш мақсадларини аниқ белгилаб олгандан сўнг, уларга эришиш йўлларини ишлаб чиқиш соддалашади. Бу охир-оқибат, ходимнинг иш жойида меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ишлаб чиқилган дастурнинг самарадорлигини оширади.

Корхона раҳбарияти ва кадрлар бўйича менежер бошқарув тизимидаги камчиликларни аниқлаши қайта ўқитишни муаммонинг ечими сифатида қараш имконини беради. Тизимдаги носозликлар стратегик масалалар (бозор талаби), ходимларнинг уқувсизлиги (сифатли хизмат кўрсатувчи персонал сонининг муайян вақт давомида этишмаслиги), ходимлар танловининг самарасизлиги

(зарурий малака ва кўникмага эга бўлмаган ходимларни ёллаш) ёки хизмат кўрсатиш техника-технологиясидаги камчиликлар (зарурий ускуналарнинг этишмаслиги) бўлиши мумкин. Табиий муҳит ҳам хизмат кўрсатишдаги ноқулайликларни келтириб чиқариши мумкин (масалан, ташкилот жойлашган ҳудудда эвакуация заруратини келтириб чиқарувчи кучли бўрон ёки зилзила) ва хизмат кўрсатиш тизимининг яхши йўлга қўйилмаганлиги (масалан, корхонада кабинет ва иш жойларининг жойлашуви хужжатларни ўз вақтида ёки тезкор ҳолда етказишга халақит бериши мумкин). Албатта ўқитиш бундай муваффақиятсизлик ва камчиликларни тўғирлашга ёрдам бермайди. Бундан ташқари хизмат кўрсатиш тизимининг яхши лойиҳалаштирилганлиги, муҳит ёки қурилмаларнинг халақит беришини аниқлаш, ходимларнинг хизмат кўрсатишга тайёр эканлигини аниқлаш учун етарли даражада ходимлар бор, ўқитиш эса ходимларга кўзда тутилган даражадаги вазифаларни амалга ошириш учун имконият яратиб, керакли билим ва кўникмаларга эга бўлишни таъминлайди.

Илғор корхоналар ўз ходимларининг ишини назорат қилиб борадилар ва доимий равишда таҳлил қиладилар. Корхоналардаги аксарият муаммолар ходимларнинг иш тажрибаси билан боғлиқ. Агарда кадрлар бўйича менежерлар бу муаммоларни ўз вақтида аниқлашса, шунингдек, бу муаммоларни ўқитиш масалалари билан боғлиқлигини таъминласа, мазкур муаммоларни мижозлар аниқлагунга қадар ҳал этишлари мумкин.

Ташқи ўқитиш. Хорижнинг илғор корхоналари ички ўқув бўлимларига эга бўладилар. Айримлари янги ходимларни ўқитиш учун малакали менежерлар ва юқори малакали мутахассислардан фойдаланадилар. Агарда корхона ташқи манбадан фойдаланмоқчи бўлса, мустақил маслаҳатчилар ва ўқув муассасаларига мурожаат қилишлари мумкин. Бу муассасалар институтлар, университетлар, тажрибали корхоналар ва нуфузли кичик корхоналардан тортиб муайян мутахассислик ёки ихтисослик доирасида ўз ўқув дастурлари доирасида кадрлар тайёрлайдиган йирик трансмиллий корхоналар бўлиши мумкин.

9.1-жадвал

Кадрларни қайта тайёрлаш дастурларининг турлари

Мажбурий таълим ёки ўқитиш
ўқитиш / кросс-маданий менежмент, шахсга йўналтирилган ўқитиш, хавфсизлик тадбирларига ўқитиш
Кўникмаларни шакллантириш
базавий билимларни ўрганиш учун йўналтирилган таълим, компьютерда ишлаш кўникмаларига ўқитиш, инқирозга қарши ўқитиш, кросс-функционал ўқитиш, тил ўргатиш, қайта тайёрлаш, махсус кўникмаларни шакллантириш
Қобилиятга йўналтирилган таълим
коммуникациялар, мижозларга турли йўналишда хизмат қилиш ахлоқий/қадриятларга оид ўқитиш, процессуал ўқитиш /базавий таълим, гуруҳда ишлаш / соғломлаштиришга ўқитиш
Бошқарувга оид ўқитиш
ўзгаришларни бошқариш, кросс-маданий менежмент, лидерлик курслари, самарадорликни назорат қилиш ва кадрлар менежменти

Университет ва касб-ҳунар мактаб(коллеж)лари ўқитишнинг энг муҳим манбаларидан бири бўлиб, уларда тармоқ ва соҳага оид турли малакага эга, таълим беришда юқори тажрибага эга профессор-ўқитувчилар мавжуд. Кўпчилик университетлар тунги курслар, уик-энд ёки онлайн-курсларни таклиф этишадики, бунда кундалик иш вақтида қатнашиш имконига эга бўлмаган ходимлар фойдаланишлари мумкин. Шунингдек, таълим беришнинг турли шакллари, даврий курслар, ёзги таътиллар ёки айрим корхоналар томонидан ишлаб чиқилган касбий тайёрлаш курсларини таклиф этишади. Университетлар ўз билимини оширишни истаган ходимлар учун қўшимча малака ва кўникмаларни ҳам таклиф қилишади. Улар талабалар учун зарур бўлган билим ва кўникмаларни ходимларга ҳам ўргатишлари мумкин.

Шу билан бир вақтда корхоналар таълим муассасалари билан шартномалар асосида иш жойида ўқитиш бўйича дастурлар ишлаб чиқаётган бўлсалар, айримлари ўз ходимларини умумий тарзда асосан арзон ҳисобланган ташқи ўқув дастурларини ўзлаштиришлари учун юборадилар. Агарда аниқ корхонанинг тор ихтисослик соҳалари бўйича бир неча ходимлар зарур бўлса, бу корхона учун кўп харажат талаб қилмайди, шунинг учун зарурат сезган ходимлар мазкур дастурни ўзлаштириш учун юборилиши

мумкин. Молиявий менежментнинг илғор усуллари, ахборот тизимларини лойиҳалаш ва қўллаш, веб-дизайн, шунингдек, янги маркетинг стратегиялари университетлар томонидан кенг жамоатчилик учун таклиф қилинаётган махсус ўқув дастурлари ҳисобланади. Бу дастурлар корхона учун аниқ қўлланилиш соҳасига эга бўлмасада бошқа томондан кам харажат ҳисобланади.

Шахслараро муносабатлар, кузатиш каби аниқ масалалар бўйича ўқитиш ҳам юқоридаги ташкилотлар томонидан кенг оммага таклиф қилинади. Университетлар бўйича турли дастурларни таклиф қилишади. Бу дастурлар арзон бўлиши, бир ёки бир нечта ходимни уйда ёки иш жойида ўқитиш жуда кўп маблағ талаб қилинадиган ҳолларда зарур тайёргарликдан ўтиш учун ташкил қилинади.

Ички ўқитиш. Йирик корхоналарида алоҳида ўқув бўлимлари мавжуд бўлиши мумкин. Ҳар бир корхона ўз ходимлари учун махсус дастурларни ўз ичига олган ички ўқув блокларига эга. Айрим корхоналар мослаштирилган ўқув ва қайта тайёрлаш курсларига эга, айримлари ҳаттоки ўз университетларига ҳам эга бўлиб, корхонанинг маҳсулот ва хизматларининг ўсиши ва кенгайишини, ходимларнинг лидерлик қобилиятини ривожлантиришга қаратилган. Лидерлик марказлари, мижозларга хизмат кўрсатиш ва ходимларни ривожлантириш бўйича ёндашувига қизиқиш билдирган бошқа корхоналар ходимларни ҳам тайёрлаш билан шуғулланади.

Ўқитиш харажатлари. Айрим ташкилотлар корхона хавфсизлиги ва маданий ҳолатини сақлаб қолиш учун ўқитишни уйда амалга оширишни маъқул кўришади. Ўқишга ёки ўқитишга муҳтож ходимлар сони, жойлашуви, билим даражаси маълум маблағни талаб қилади. Агарда корхонадан бир неча ходим юқори техник ўқитишга зарурат сезадиган бўлса, корхона учун бу қимматга тушади. Агарда ходимлар яшаш жойи бўйича тарқоқ жойлашган бўлса, бу маблағ янада ортади. Бироқ ходимларни асосий билим ва кўникмаларга ўқитиш лозим бўлса, корхона буни ҳеч иккиланмасдан корхонанинг ўзида амалга оширади, кўп сонли ходимлар ўқитишга зарурат сезадиган бўлса, корхона махсус тренинглар ташкил қилади. Қўнимсизликнинг юқори даражаси асосий муаммоларидан бири бўлиб, кадрлар бўйича самарали қарор

қабул қилишга ҳалақит беради. Қўнимсизлик даражаси 80% бўлган 25 ходим ишловчи корхона ҳам қўнимсизлик даражаси 10% бўлган 200 ходим ишловчи корхона каби ходимларни ўқитиш билан боғлиқ бир хил муаммоларга эгадир.

Бундан ташқари ўқитиш тизимини ташкил этиш ва ривожлантириш учун зарур бўладиган билим даражаси ҳам ўқитиш харажатлари қийматига таъсир кўрсатади. Агарда билим даражаси юқори тажрибали ходим зарур бўлса, таълим харажатлари юқорироқ бўлади. 10 та ходимга 100 соатлик бошқарувга доир билимлар бериш 200 та ходим учун 5 соатлик электрон тўлов тизими билан ишлаш, компьютер саводхонлигига ўқитишга кетадиган харажатга тенглашади.

Ўқитиш усуллари. Кенг тарқалган ўқитиш усулларидан бири иш жойида ўқитиш бўлиб, бошқа усуллардан аудиториядаги тақдимотли маърузалар, моделлаштириш, аудиовизуал дастурлар, масофавий ўқитишда кўпроқ учрайди (13-жадвал). Касбий тайёрлаш дастурлари мазмунан турли хил бўлиб, шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш, коучинг ва мураббийликка асосланган. Бошқа ўқитиш дастурларида тақдимотнинг веб-усулларига кўпроқ урғу берилади, бунда ахборот технологияларининг оммабоплиги ортганлиги боис, ўқитишнинг бу усули бошқаларига қараганда содда ва қулайдир.

9.2-жадвал

Хорижнинг илғор корхоналарида ходимларни ўқитишнинг замонавий усуллари

Мураббийлик (устоз-шогирд тизими)	ёши катта ва янги ходимлар ўртасидаги расмий муносабатлар. Мураббийлар янги ходимларга шахсий карьерани яратиш ва ташкилотни ривожлантириш бўйича маслаҳатлар бериб боради
Коучинг	бир киши қолганларга ўз билим, кўникма ва малакаларини маълум гуруҳга ёки якка тартибда етказади
Шогирдлик	муайян касб-ҳунар ёки тижорат бўйича касб сирларини тажрибали уста томонидан маълум вақт давомида бошқаларга ўқитилиши
Иш жойида ўқитиш	ходимлар бу ишни бажариш орқали ўрганади. Бунда ходимлар иш вазиятида бўлади ва супервайзор ёки ходимнинг ҳамкасблари унга бевосита иш жойида амалга ошириладиган иш, топшириқ ва вазифаларни беради
Кросс-функционал тренинг	ходимлар белгиланган муддатларда белгиланган топшириқларни бажариш орқали юқори даражага қараб силжийдилар
Синфда ўқитиш	маъруза шаклда ўқув дастурларининг тингловчиларга етказилиши
Моделлаштириш	Ишчи бажарадиган ишини моделлаштирилган иш муҳитида синаб кўради
Аудиовизуал ўқитиш	видео, масалан, DVD-дисклар ёки онлайн-контент орқали ўқитиш
Компьютерли ўқитиш	компьютер дастурлари ўқув курси материалларини махсус дастурлар орқали тингловчиларга етказиб беради. Ўқитиш компьютерларда янги ходимнинг иш режими бўйича ёки юқорироқ бўлган темп (даража)ларда олиб борилади
Уйда ўқиш	ишдан ажралган ҳолда мустақил равишда ўқув дастурларини ўзлаштирилиши

Мураббийлик тажрибали менежерлар томонидан янги ходимларга меҳнат фаолиятининг дастлабки кунларида якка тартибда маълум малакаларни ўргатишдир. Мураббийликнинг мақсади ходимга шахслараро, ташкилий ва турли кўникмаларни

етказишдан иборат. Мураббийлик янги ходимнинг янги муҳитга тезда мослашиб кетиши, стрессларнинг камайиши, ходимнинг меҳнат унумдорлигини оширишда кўмаклашишдан иборат бўлиб, тажрибали мураббийлар маслаҳатлари асосида фирма ичида шахсий карьерани ривожлантиришдир. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, мураббийлик меҳнат унумдорлигининг ортиши, мотивация, ишдан қониқиш, стрессларни камайтириш, қўнимсизликни бартараф этиш каби қатор омиллар орқали ижобий натижа беради. Таъкидлаш жоизки, мураббийликнинг ўзаро муносабатларда аҳамияти каттадир.

Коучинг аҳоли, мижозлар ёки ишчилар гуруҳи ўртасидаги муносабатлар бўлиб, тренер ва одамлар ўртасида мустаҳкам алоқалар бўлишини талаб этади, лекин коучинг мураббийлик эмас. Шу билан бирга мураббийлик каби муайян кўникма ва малакаларни шакллантиришига қаратилган маслаҳатлардан иборат бўлади. Коучинг ишни кузатиш ва тескари алоқа бўлишини талаб этади. Тренерлар муайян хулқ, меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича таклифларни кирита олиши, тушунтира олиши ва маълум хулқ-атвор ва тартиб-қоидани талаб қила олиши керак. Коучинг ташқи маслаҳатчилар, ташкилотнинг мутахассислари, назорат органлари ёки юқори малакали шахслар томонидан ўтказилиши мумкин.

Шогирдлик махсус ўқув дастури бўлиб, иш жойида малакали менежернинг турли кўрсатмалари орқали юқори даражадаги сифатли ва ноёб тижорат сирларини қандай бажариш мумкинлигини ўрганишдир. Кўрсатмаларга жавобан шогирд маълум вақт ичида ўз устози учун ёки корхона учун ишлайди. Шогирдлик дастурини алоҳида ходимлар учун, савдо гуруҳлари, уюшмалар ёки турли иш берувчилар гуруҳида ҳам амалга ошириш мумкин. Шогирдлик тарихан кўп учрайдиган ҳолат бўлиб, қурилиш ва шунга оид соҳаларда кўпроқ учрайди (масалан, ёғочсоз, электр устаси, сантехниклар). шогирдлик овқатланиш, новвой, қассобчилик, ошпаз, қандолатчилик, таълимда ҳам кенг тарқалган.

Шогирдлик таълим тизимининг муҳим компонентларидан бири ҳисобланади ва кўпроқ касбларни қамраб олади. Шогирдлик дунё бўйлаб кенг тарқалган бўлиб, бир-биридан айрим элементлари билан фарқ қилади ва дастури мамлакатлар бўйлаб турличадир.

Иш жойида ўқитиш бирон-бир нарсани ўрганишнинг энг

яхши усулларидан биридир. Иш жойида ўқитиш янги ходимга тажрибали ишчидан ишни қандай бажариш кераклигини ўргатишдир. Юзма-юз ўрганиш иш жойида ўқитишнинг анъанавий назорат қилинадиган шакли ҳисобланади. Ўрганувчилар аудиторияда қисқача муҳокама қилишлари, сўнгра эса иш жойига ўтиб раҳбар ёки тренерларнинг бажариладиган вазифаларини намойиш қилишларини кузатишлари мумкин. Бироқ, айрим ишларни бажариш мукаммал тажриба ва иқтидор талаб этадики, янги ходимлар учун ўрганишнинг ягона йўли уларни диққат билан кузатиб боришлари ва иштиёқ билан ишлашга ҳаракат қилишлари лозим.

Корхоналар бу услубиятдан иш фаолиятида жуда кенг қўллайдилар, чунки, кўпчилик вазифаларни ўз иш жараёнида ўрганиш маъқул ва бунда тажрибали ҳамкасблар ёрдам беришга доимо шай туришади. Фахрий ходимлар янги ходимларга ёрдам берадилар, қандай қилиб мижозларни тезда текширишни ўргатади, шу билан бирга улар мазкур ишларни қандай қилиб зарур даражада бажаришни ҳам ўргатишади. Корхоналар тажрибали ходим ёллай олмаса, ёки янги ходимларни ўқув курсларига юборишни маъқул деб топмаса у учун самарали ва иқтисодий жиҳатдан тежамкор бўлган усул – янги ходимларга хужжатларни рўйхатга олиш, буйруқ лйиҳаларини тайёрлаш ёки бўлимларга тарқатиш каби ишларни ўргатишади. Агарда менежерлар ўқишни ташкил этишадиган бўлишса, ишдан ажралмаган ҳолда қўшимча фойдага эга бўладилар. Кадрлар бўйича менежерлар ходимларнинг малакасини ошириш билан бир вақтда уларни кузатишади ва турли кўрсатмаларга жавоб беришларини талаб қиладилар.

Ходимларни иш жойида ўқитиш турли ва ўзгарувчан вазифаларни ўргатишнинг ягона чораси бўлиб, қатор афзалликларга эга. Биринчидан, ходимларни ўқитиш вазифаларига боғлиқлиги боис, бевосита иш жараёнида амалга ошади. Ўқитишнинг самараси шундаки, уни ишнинг ўзи талаб қилади. Бошқа томондан корхонанинг янги ходимлари назарий таълимга қараганда меҳнат унумдорлиги ва ташкилий мақсадларга тезроқ эришадилар.

Ишдан ажралмаган ҳолда ўқитиш ҳам қатор камчиликларга эга. Тажрибасининг камлиги боис, мижозларнинг эътирозига ва

корхона нуфузининг пасайишига олиб келиши мумкин. Агарда ўргатувчи раҳбар қатъий ёндашмайдиган бўлса, янги ходимларнинг кўрсатаётган хизмати корхона хизматлари билан уйғунлашиб кэтади.

Иш жойида ўқитиш ходимларга янги ишни ўзлаштиришларида самарали усул бўлиши мумкин, бироқ уни ҳам пухта режалаштирилган ҳолда амалга ошириш зарур. Ишнинг қандай бажарилганлигини эса охирида билиб олиши мумкин. Тажрибали ходимлар доим ён-атрофда бўлишади ва зарур ёрдам кўрсатишади. Қисқа қилиб айтганда иш жойида ўқитиш корхонанинг анъаналари ва нуфузини сақлаб қолишнинг ажойиб усулидир. Агарда корхона бу усулдан фойдаланмаса, янги ходимлар оддий қилиб айтганда "эски муҳитга сингиб кетади".

Кросс-функционал тренинг. Кросс-функционал ўқитиш ишчиларнинг турли иш жойларида ишлаш лаёқатини оширишга йўналтирилган. Корхонада ходимлар, турдош касблар кесимида бирига ёрдам беришлари учун ўқитиш бунинг яққол далилидир.

Кадрлар бўйича менежер номзодлар сони кўп бўлган пайтда уларни қисқа муддатда текшириш ва жойлаштириш учун ёрдамга зарурат сезади. Корхонада алоҳида рўйхатга олиш бурчаги мавжуд бўлиб, мижозлар сони кўпайиб, улар ўз ишини уддалай олмасалар, қўшимча ўқитилган ходимлар алоҳида столга жалб қилинади ва номзодларга хизмат кўрсатишда ёрдам беради. Айрим корхоналарда кросс-функционал тренинглар турли жамоат ишларини бажаришга ўқитилади. Тиғиш иш кунлари ушбу ходимлар вазифаларга қайта тақсимланади. Барча корхоналар хизматларга бўлган талабдан келиб чиққан ҳолда бундай ўзгаришларга тезда дуч келади. Кросс-функционал тренинглар хизмат кўрсатишнинг турли тизимларида тўсатдан содир бўладиган ортиқча талабни қондиришда муҳим рол ўйнайди. Шунингдек, у вазифаларнинг хилма- хиллигини ҳам таъминлайди ва турли ишларга қизиқиши юқори ходимлар бундай ишларни қатор афзалликлар билан бажариши, хизмат кўрсатишга қизиқиш уйғотиши мумкин. Кросс-функционал тренинглар кўпгина корхона ва унинг ходимлари учун мағлубиятсиз ғалабани таъминлайди.

Назарий таълим. Ўқитишнинг кенг тарқалган турларидан бири бу аудиторияда назарий ўқитишдир. Аудитория

машғулотлари турли шаклда олиб борилиши мумкин. Энг кенг тарқалгани маъруза-тақдимотдир. Тажрибали эксперт ходимларга ўрганишлари зарур бўлган билим, малака ва кўникмалар тўғрисида маъруза ўқийди. Ўқитишнинг тинглаш ва ўрганишга асосланган бу турида эксперт тингловчилар билан суҳбат чоғида турли илмий ғоя ва фаразларни ўрганишади. Келтирилаётган илмий фаразлар тўғрисида кўпчилик билишади ёки унинг келгусида фойдаланиши тўғрисида мавҳум фикрлар мавжудлиги боис, ўқитишнинг бу тури ҳозирда кам қўлланилмоқда. Университет талабалари ва ўқитувчилари барча тингловчилар ҳам маърузани тингламасликларини яхши билишади.

Назарий таълим қатор афзалликларга ҳам эга. Корхона менежери мураккаб визуал воситалар ишлаб чиқиши, саломлашиш қоидасини яратиши ёки бошқа бирорта маблағ талаб қиладиган бошқа бирор нарса ҳақида гапирса ҳамма бу нарсани тўғри қабул қилади, эшитиш шарт деб ҳисоблайди ва уларни амалга ошириш ҳақиқатдан ҳам корхонада янгиликларга сабаб бўлади дэган фикр пайдо бўлади. Бу стратегия иш жойида ўқитиш ва мураббийлик билан уйғунлашиши аудиториядаги маъруза ва корхона муаммоларининг таъсирчанлигини оширади. Аудиторияда ўқитишнинг бошқа бир усули ҳодисаларнинг интерактив таҳлилидир. Бунда тингловчиларга муҳокама учун топшириқлар берилади. Мазкур материаллар ходимларнинг касб маҳорати билан боғлиқлиги боис улар қарор қабул қилиш учун кўпроқ ўқишлари, шуғулланишлари ва мустақил изланишларига тўғри келади.

Яқин давр ичида ташкилий гуруҳ ва раҳбариятга алоҳида эътибор қаратилганлиги боис, ўқитишнинг гуруҳ шакли оммалашиб бормоқда. Гуруҳлар етакчисиз муаммони ечиши ёки унга доир саволларни шакллантириш мақсадида махсус гуруҳлар ташкил этиш асосида ҳамкорликда ишлашни ташкил этиши мумкин. Ходимлар биргаликда ишлаши, улкан ҳажмдаги янги ахборотларга эга бўлганлиги боис гуруҳда мавжуд турли кашфиётлар тўғрисида маълумотларга эга бўлишлари мумкин. Айрим раҳбарлар ўз ходимларини ўқитишда гуруҳнинг ақлий салоҳиятидан кўпроқ фойдаланиш лозимлигини, бошқалари эса бунинг аҳамияти йўқлигини билдиришади. Аудиторияда ўқитишга замонавий ёндашувлар тингловчиларнинг кўпроқ ўзлаштиришлари

учун турли таълим шаклларини имкон қадар биргаликда қўллайдилар. Шу билан бирга айримлар эшитиш ёки кўриш, бошқалар эса ўз тажрибасидан келиб чиқиб ўрганишлари аниқланган. Бу тажрибалар аудиториядаги ўқитишнинг қисқа маърузалар ёки тематик видеолар, ролли ўйинларга алмаштиришга имкон яратиш орқали тингловчиларнинг қизиқишини ошириш ва уларни кўпроқ жалб этишни таъминлайдилар.

Симуляция амалиётда ўқитиш янги ходимларнинг муайян соҳаларга ўргатишнинг самарали воситаси ҳисобланса да, дастур якунида ходимларнинг ўқишдан бош тортиши маълум вақтда мижоз ва жиҳозлар билан ишлашда қимматга тушиши мумкин. Баъзида ходимлар вазифаларни амалда хавфли ва хавфсиз муҳитда синаб кўришига, вазиятни моделлаштиришига тўғри келади. Авиакорхоналар бунинг яққол далилидир. Улар турли русумдаги самолётларни бошқариш, аэропортлар ва фавқулодда вазиятларни бошқара олиш учун учиш жараёнининг мураккаб симуляторларидан фойдаланадилар. Улар барча қулайлик ва элементларга эга виртуал самолёт яратадилар, кабиналарнинг физик компоновкаси ва ҳаракати ҳақиқий учиш жараёнини акс эттиради.

Моделлаштириш турли шароитларда қўлланилиши мумкин. Айрим корхоналар корхона ходимларини арз қилувчи мижоз сифатида тасвирлайдилар ва махсус сценарийлар тузишади. Одатда реал воқеалар асосида янги ходимларга мижозлар билан мулоқот қилиш ва бизнесни сақлаб қолиш билан боғлиқ жараёнлар моделлаштириб ўрганилади. Ресторан хизматлари соҳасида барменлар иши энг кўп моделлаштирилади. Маълум белгиланган буюртмалар келиб тушади ва янги бармен муайян вақт оралиғида бу буюртмалар асосида тенг миқдорда ичимликларни тақсимлаши талаб этилади. Реал вазиятда ҳаммасига тайёр туриш учун улар тез-тез байрам оқшомининг очилиши, ошпазлар билан биргаликда овқат тайёрлаш ва серверлар билан эса бепул нонушта билан таъминланадиган расмий шахслар билан биргаликда буюртмалар қабул қиладилар.

Ролли ўйинлар реал вазиятларда муваффақиятга эришиш дэгани эмас. Худди шунингдек, моделлаштириш ҳам авиасимуляторлар мураккаб бўлмасада корхона учун қимматга

тушади. Бироқ, ходимлар зарур билимга эга бўлсаларда, буюртмани ва хизмат кўрсатишни рад этиш қимматга тушадиган вазиятларда моделлаштириш янги ходимларни улар учун зарурий малака ва кўникмаларга ўргатишнинг самарали воситаси бўлиши мумкин.

Аудиовизуал ўқитиш. Ўқитишнинг яна бир муҳим усулларидан бири видео ёки DVD-дисклар ёки он-лайн тарзда етказиб бериладиган ўқитиш бўлиб, аудиовизуал ўқитиш деб номланади. Аудиовизуал ўқитиш эркин тарзда жонли тақдимот материалларидан фойдаланади. Бу тажриба доирасидан четлашган ҳолда турли тақдимот материаллари билан бойитиш бўлиб, кўпчилик хизматлар соҳаси корхоналари учун иқтисодий жиҳатдан самарали стратегия ҳисобланади.

Марказлашган ўқитиш. Бўлим тайёр ҳолдаги видео-тақдимотни сотиб олиши ёки тайёрлаши, кейин эса уни алоҳида бўлимларга жўнатиши, агарда зарурат сезса уни веб-сайтга жойлаштириши мумкин. Нисбатан майда, мустақил ҳисобланган корхоналар уларнинг савдо вакиллари ёки тижорат корхоналари орқали бундай видео-тақдимотларни харид қилиши мумкин. Бугунги кунда кўпгина корхоналар ёки тадбиркорлар ўз шахсий видеоларини яратишади. Ушбу видеолардан ўқув модулларини тўлдириш ва бойитиш мақсадида фойдаланиш мумкин. Ҳар бир ходим учун махсус лидерлик малакаларини шакллантириш катта корхоналар учун ҳам қимматга тушади, кўп вақт талаб қилади. Шунинг учун Starwood DVD-видео-тақдимотлардан Лидерлик дарслари (Lessons from Leadership)да фойдаланади. DVD-видеолар бутун корхона бўйича корпоратив даражадан турли бизнес бирликлари, турли бўлимлар бўйича лидерларнинг фикр-мулоҳазалари ва уларнинг иш намуналарини ўз ичига олади. Иш жойида бундай ҳаётий лавҳалардан фойдаланиш янги ходимларни мижозларга юқори сифатли хизмат кўрсатишда илҳомлантиради.

Бозор муносабатлари шароитида кадрлар қўнимсизлиги даражасининг юқорилигини эътиборга олсак, янги ходимларни ўқитишда видео намойишларни қўллаш учун доимий имкониятнинг мавжуд бўлиши зарурдир. Янги ходимлар видео маҳсулотларини исталган пайтда мустақил равишда томоша қилишлари ва ўрганишлари мумкин.

Ҳақиқатдан ҳам видео тренингнинг афзаллиги намойиш

қилинаётган ёки тақдим этилаётган материалнинг стандартлаштирилганлиги боис ҳар бир янги ходим ахборотларни айнан бир манбадан олади ва худди шу тарзда бажаришга ҳаракат қилади. Келгусида янги ходимлар ҳар сафар, ҳар қандай жойда, айниқса кўп элементли корхона занжирлари, франчайзинг корхоналари ёки маълум корхоналарда ўз хизматларини мижозлар кутганидек ва маълум стандартда бажаришлари мумкин бўлади.

Интернет тармоғи орқали DVD ва видео маҳсулотларини намойиш қилиш кўп сонли, узоқ ҳудудларда жойлашган корхона ёки корхона тармоқлари учун иқтисодий жиҳатдан тежамлидир. Корпоратив тренерни ҳар сафар янги ходимлар сони кўп бўлмаган жойларга жўнатишдан кўра тайёр DVD файлларни дунёнинг исталган нуқтасига жўнатиш анча арзон ва қулай ҳисобланади. Пухта ўйланган ва яхши тасвирга олинган видео янги ходимларни жалб қилиши, ноёб қиёфа ва тасвирлар асосида муҳим элементларга урғу бериши муҳим ҳисобланади. Машҳур актёрлар ва юлдузлар иштирокидаги хизмат кўрсатишга тааллуқли бўлган видеоларни ходимлар тезроқ томоша қилиши ва ўзлаштирилиши оддий инструктор томонидан амалга оширилганга қараганда самаралироқ ҳисобланади.

Видео, шунингдек, тилга оид тўсиқларни ҳам бартараф этиши мумкин. Homewood Suites турли тилда сўзлашувчи ходимлари талабини қондириш мақсадида махсус ўргатувчи видео яратиш барча жараёнларни овозсиз намойиш қилиш, хилма-хиллик юқори бўлган корхоналарда ўқитиш билан боғлиқ вазиятларни баҳолашга жуда кенг қўлланилиши мумкин.

Видеони суратга олиш ва тайёрлашнинг ўзи ҳам ўқитиш усули бўлиши мумкин. Корхона ўзининг энг яхши ходимларини видеоларни ўргатиш, тайёрлаш ва намойиш қилиш учун жалб қилиши мумкин. Бундай мустақил ҳолда тайёрланган видео иштирокчилари уларнинг меҳнати корхона томонидан қадрланишини, уларга турли ролларда иштирок этиш, жозибали образларни гавдалантиришларига имкон беради. Видео маҳсулотлари тайёрлаш хизматлар соҳасида кўп вақт талаб этсада, соҳа учун марокли жараён ва нуфузни белгилайди. Видео оқимлари, видеоконференциялар ва вебинарлар бир вақтнинг ўзида бир нечта жойда ўқув машғулотлари ўтказишни таъминлайди.

Жонли кўрсатувлар бутун дунё иштирокчиларига инструктор билан мулоқот қилиш, турли саволлар бериш имконини яратади. Бундан ташқари унинг мазмуни ва таркиби иштирок этиш имконига эга бўлмаган кишилар талабига кўра сақланиши ва юклаб олиниши мумкин.

Узоқ масофадаги ходимлар учун тўғридан-тўғри эфир узатишларининг қиймати жадаллик билан пасайиб бормокда. Корхоналар мазкур имкониятларга эга технологияларни харид қилишлари билан ўқитишга сарфланадиган қўшимча харажатлар ҳам камайиб бормокда. Корхоналар малакали экспертлари билан бутун корхона бўйича мавжуд маълумотларни биргаликда хабардор бўлиши, бўлажак ва доимий ҳамкорлар ҳам бундан фойдаланишлари мумкин. Видео конференциялар ва телеконференцияларнинг оммалашуви, интернет- технологиялари соҳасидаги ютуқлар, шунингдек, ходимларни марказий таълим муасссасаларига юбориш билан боғлиқ харажатларнинг ортиб бориши географик жиҳатдан тарқоқ жойлашган корхона тармоқларида видеорежимдаги ўқитишнинг энг мақбул ечим эканлигини исботламокда. Флеш-дисклар ва видео технологиялар, мижозларнинг хоҳиш-истаклари, шунингдек, ходимлар хилма-хиллиги тез ўзгариб бораётган хизматлар соҳаси каби муҳим тармоқларда ўқитишни ва касбий қайта тайёрлаш тизимларида яқин давр ичида тўлиқ таъминлашга ўтади. Албатта, флеш-дисклар ва видео узатишлар маълум чекланишларга эга. Асосий масала корхона раҳбарияти ва янги ходимларнинг бу ўзгаришларни қай даражада жиддий қабул қилишлари билан боғлиқ.

Компьютерда ўқитиш. Бизнеснинг бошқа соҳалари каби технологиялар ўқитиш усулларини ҳам ўзгартириб юборди. вебинарлар ва видео оқимлари ёрдамида бутун дунё бўйлаб тингловчилар ва ўқитувчи ўртасида мулоқотни таъминлаш мумкин. Хулосалар оператив режимдаги кишилар учун исталган вақтда ва исталган жойга етказилади. Бу эришилган натижалар аудиторияда ўқитиш кўламини янада кенгайтириб юборди ва аудитория ҳамда уй ўртасидаги фарқни йўқотди. Иш жойида ўқишга ёрдам бериши мумкин, бунда технологиялар ходимнинг ишини, тезлигини назорат қилиб туради, буюртмаларнинг аниқ жойлаштирилишини таъминлайди ва ҳоказо. CD ёки флеш-диск орқали тарқатиладиган

ўқитиш курслари телефон ёки флеш- дискларда мустақил тайёргарлик учун тарқатиш, касбий тайёргарлик бўйича турли жойларда курслар ташкил қилиш, унинг самарадорлигини ҳар ойда мунтазам равишда телефон орқали ёки онлайн баҳолаб бориш мумкин.

Ижтимоий тармоқлар ёки махсус сайтлар барча ходимлари учун исталган жойда ва исталган пайтда фойдаланиш мумкин бўлган юзлаб дастурларни ўз ичига олади. Агарда менежер унумдорликни баҳолаш бўйича тайёргарликдан ўтишга зарурат сезса, бунинг учун махсус дастур мавжуд. Агарда кўчмас мулкни бошқаришнинг янги тизими ундан фойдаланиш бўйича ходимни ўқитиши зарур бўлса, бунинг учун ҳам махсус дастур мавжуд. Тармокда ўқитишга оид дастурлар шу даражада кўпки, айрим менежерлар ходимнинг фаолиятини яхшилаш, камчиликларни бартараф этиш ва шу асосда унумдорликни ошириш бўйича аниқ мавзудаги курсларни режага киритиб қўйишмоқда.

Замонавий ахборот технологиялари эндиликда университет ва коллежларни ўз географик ҳудудида таълимни ёки малака оширишни монополлаштириш имкониятига эга эмасликларини кўрсатмокда. Бу ҳодиса хизматлар соҳаси учун айниқса нафлидир, чунки уларнинг аксарияти географик жиҳатдан тарқоқ жойлашган. Ходимларнинг таълим марказлари ёки марказлашган дастурлар асосида ўқитилиши кўп маблағ талаб қилади, мураккаб ва айрим ҳолларда имконсиздир. Интернет орқали айнан шундай мутахассисларни қидириб топиш нисбатан осон, мазкур муҳитда олиниши мумкин бўлган ахборот ва билимлар ҳамда ўқитиш воситалари ҳажми эса чексиз. Интернет имкониятлари таълимнинг ўз вақтида амалга оширилишини таъминлайди, чунки ўқитишга муҳтож кишилар зарур сайтга 7/24 режимида кириши мумкин.

Уйда ўқитиш. Тадқиқот олиб бориш ўқитишнинг муҳим усулларидан бири бўлиб, нафақат ходимлар учун, балки корхона учун ҳам самарали бўлиши мумкин. Бунда таълимнинг шакли ёки хусусий таълим хизматлари кишиларнинг ўз уйида масофавий ёки интернет орқали материалларни тарқатишади ва билим даражасидан келиб чиқиб тадқиқот олиб боради. Улар маълум бир материални ўзлаштиришгач онлайн режимда ўз уйида ёки махсус жойларда имтиҳон топширадилар.

Мустақил таълим аудитория тажрибасига асосланган бўлиб, географик жиҳатдан тарқоқлиги билан ажралиб туради. Чунки йирик шаҳар ва аҳоли манзилларидаги корхоналар юқори даражада кластерлашган. Университетлар ўз билим даражасига кўра мустақил ўқиш учун онлайн-курсларни таклиф қилиши мумкин. Мустақил таълим тизими хизматлар соҳасида жуда қўл келади. Чунки корхоналар мазкур бизнесга оид мукаммал билим, малака ва кўникмаларни махсус мавзуларда тақдим этишадики, улардан ходимлар ўз уйидаги каби қулай вақт, жойда фойдаланишлари мумкин.

Ўқитишга оид турли ёндашувлар. Ўқитиш бир ёки бир нечта мақсадга йўналтирилган бўлиши мумкин. Аниқ йўналтирилган ўқитиш яхши ишлашни ўрганишга ва ўз иш ҳақини оқлаш учун янги ходимларга мўлжалланган. Ўқитишга сарфланадиган асосий харажатлар, қоидага кўра уларнинг зарурий кўникмаларини шакллантиришга қаратилган. У кенг кўламга эга бўлиб, саводхонликдан тортиб, электрон тизимларгача бўлиши мумкин. Маълумотларига кўра, кузатиш ўтказилган корхоналарда ишлаш истагини билдирган шахсларнинг 1/3 қисмида соҳага жойлашишлари учун ўқиш ва статистик таҳли ва эконометрик билимларга оид кўникмалари этишмайди. Айрим ресторатлар озиқ-овқат маҳсулотларини қайта ишлаш соҳасидаги ходимларни, шунингдек, қўл ювиш каби гигиена қоидаларига ўқитиш зарурлигини ҳам таъкидлашади.

Йирик корхоналарда ходимларнинг дунёқарашини ривожлантириш учун ҳам ўқитиш мақсадга мувофиқдир. Барча соҳа корхоналари янги ходимлар учун янги ўқув дастурига эга бўлишлари лозим. Келгусида мамлакатимизда ресторан ва кўплаб курорт-санаториялар, овқатланиш учун ўнлаб корхоналар, турли магазинлар, тунги клублар, театр ва бошқалар ташкил қилинишини эътиборга оладиган бўлсак, янги ходимлар уларда талаб қилинадиган билим, малака ва амалий иш кўникмаларига эга бўлиши керак. Келгусида уларга мижозларни турли маданий ёдгорликлар ёки диққатга сазовор жойлар билан таништириш, хона тозаловчиларга кўмаклашиш, санъат намуналарининг хусусиятларини аниқлаш, табиат ходисаларининг хусусиятини аниқлаш ва ҳаттоки официантлик билан шуғулланишлари талаб

қилинади.

Аниқ натижаларга эришишни кўзда тутадиган ўқитиш турлари ҳам мавжуд. Масалан, қайта тайёрлаш одатда ишда жароҳатланганлар, ўз хизмат вазифасини бажара олмайдиганлар, технологик ўзгаришларга учраган ёки таркибий ўзгаришлар туфайли доимий иш жойлари тугатилган ходимлар учун мўлжалланади. Disney корхонасида узоқ йиллардан буён ушбу мақсадда ишлаб чиқилган "Pixie Dust" – қайта тайёрлаш дастури мавжуд бўлиб, ходимларнинг кўтаринки кайфиятини тиклаш, шижоат билан ишлашини таъминлашга қаратилган. Дастурда бундай ходимларни янги ишларга жойлаштириш, уларга илгариги завқ-шавқни қайтариш ёки нима учун ўз ишидан қониқмаслиги, норозилигини аниқлаш, шу орқали уларнинг меҳнатга иштиёқини ошириш кўзда тутилади.

Ходимларни рағбатлантириш учун, уларнинг мижозларга самарали ва масъулият билан хизмат қилишларини таъминлаш учун муваффақиятли мижоздорчилик корхоналари ходимларнинг гуруҳда ишлаш, муаммоларни ижодий ҳал этиш, коммуникация, шахслараро мулоқот, лидерлик ва мижозларга хизмат кўрсатиш каби йўналишлардаги махсус кўникмаларни шакллантиришга қаратилган ўқув дастурларини ташкил қиладилар. Бу корхоналарда зарур кўникмаларга эга бўлиши ҳамда ўз ходимларига нисбатан талабчан бўлишининг бир қисми холос.

Ўқитишнинг хилма-хиллиги, узлуксиз ўқитиш ва инсонларнинг дунёқарашини ўзгартиришга қаратилган бошқа сайъ-ҳаракатлари ходимларнинг бир-бири ва мижозлар билан ўзаро алоқасини яхшилаш борасида ютуқ бўлиши мумкинлиги барчамизга маълум. Замонавий турфа муҳитда корхоналар ўз ходимларини ўзаро ёки мижозлар билан самарали мулоқот қилишга ўргатишлари лозим.

Ўқитишнинг ижобий томонларидан бири, раҳбарият томонидан муҳим аҳамиятга эга эканлигидир. Ходимларни ўқув курсларига юбориш хизмат кўрсатиш жараёнига ва мазкур тизимда ишловчи ходимлар учун қудратли стимул бўлиши мумкин, чунки ўқитиш, бунинг учун вақт ва маблағ сарфлаш, кўрсатилаётган хизматлар сифатини узлуксиз яхшилаб бориш корхонанинг ходимларга бефарқ эмаслиги, ходимлар ҳақида ғамхўрлик қилиш,

уларнинг садоқат билан хизмат кўрсатишига мукофот деб қабул қилинади.

Ўқитиш юқори даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлашлари учун жуда муҳим, бироқ, шу билан бирга тез-тез муаммолар ҳам пайдо бўлиб туради. Энг асосий муаммо ўқитиш мақсадларини аниқ қўя олмаслик, натижаларни баҳолаш, шунингдек, ўқитиш билан боғлиқ харажатларни таҳлил қилиш ва уларнинг самарасини аниқлашнинг мураккаблигидир.

Ўқув дастурлари мақсадининг ноаниқлиги, мукаммал эмаслиги ёки ўқиш натижасининг ноаниқлиги ва натижасини баҳолаш имконияти йўқлиги билан боғлиқ муаммоларга дуч келади. Ўқитиш бюджетини кўриб чиқишда бундай ўқув дастурларини оқлаш ва ҳимоя қилиш қийин. Оддий мисол, шахслараро муносабатлар ва бошқарув кўникмаларини шакллантириш билан боғлиқ ўқитишнинг самарадорлигини аниқлаш жуда қийин. Чунки бу атамалар ноаниқ ва вазиятга кўра ифодаланган, стажерларнинг бу соҳадаги кўникмаларини қанча вақтда яхшилаш ва натижаларини баҳолаш мураккаб. Корхоналар табиийки, ходимларининг хизмат кўрсатишга ихтисослашганлигини хоҳлашади, бироқ ходимларнинг зарурий даражага келишига ўқитишнинг нечоғлик аҳамиятли эканлигини аниқлаш қийин. Бунда қайта тайёрлаш муҳим аҳамиятга эга. Айнан нималарни, ўқитиш нималардан иборат бўлиши ва унинг самарадорлигини аниқлаш янада мураккабдир.

Ўқитиш самарадорлигини аниқлаш. Агарда сиз ёки сизнинг ўқитиш тизимингиз бирор натижага эришмаса, корхонангиз учун самара келтирадиган бирор нарса қилишни била олмайсиз. Ўқитиш самарадорлигини баҳолашнинг тўртта усули энг кўп қўлланилади. Бу ёндашувлар мураккаблиги, харажатталаблиги ва аниқлилиги билан фарқ қилади.

Иштирокчилар мурожаати. Ўқитиш самарадорлигини баҳолашнинг энг оддий, арзон ва кўп қўлланиладиган кўрсаткичи иштирокчилар фикридир. Улар баҳолаш мезонлари бўйича махсус анкеталарни тўлдиришлари ва “мазкур ўқув курси сиз учун қанчалик аҳамиятга эга бўлди?” мазмунидаги саволларга жавоб беришлари мумкин. Мазкур саволларга жавоб тўплаш ўқув курсларининг сифати ёки аҳамиятидан кўра кўпроқ унинг

жозибадорлигини баҳолашга хизмат қилсада, муҳим ҳисобланади. Бундай баҳолаш ўқув дастурларини баҳолаш учун сезиларли даражада кам кўрсаткичга эга. Агарда улар ўқитишдан завқланганликларини билдирса бу сезиларсиз аҳамиятга эга.

Эгалланган кўникмалар. Ўқув дастурларини баҳолашнинг яна бир усули иштирокчиларнинг эгаллаган билим, малака ва кўникмаларини синовдан ўтказиш ҳисобланади. Охир-оқибат ўқитиш давомида бирор билим ва кўникмаларга эга бўлсалар, иштирокчилар буни берилган тест саволларини бажариш орқали кўрсатишлари, нималарни ўрганган ва келгусида нималарни ўрганиш зарурлигини аниқ билиб оладилар. Бу тадбирлар қоғоз ва қалам ёрдамида оддий тарзда академик имтиҳонлар кўринишида ўтказилиши ёки иш жойида эгалланган моҳирлик ва кўникмаларни намойиш қилиш орқали мураккаб тарзда ҳам бажарилиши мумкин.

Албатта, тест синовларининг яхши якунланганлиги ходимнинг зарур билим, малака ва кўникмаларни эсда сақлаб қолиши ёки ундан иш жараёнида фойдаланади дегани эмас. Бундай баҳолар ходимларнинг қўшимча кўрсатма берувчиларни ёллаши, чиқиш имтиҳонларини “синовдан ўтказиш”и ёки яхши ишчи бўлиши учун шарт бўлмаса бажармаслик ҳам мумкин.

Хулқий ўзгаришлар. Ўқитишнинг профессионал тайёргарлик даражасини аниқлашда иштирокчиларнинг хулқий ўзгаришларини баҳолаш ҳам илғор усуллардан ҳисобланади. Кўпчилик амалда фойдаланмаганликлари боис, аудиторияда дарс ўтиш ёки ўрганишни унутиб қўйишади. Бунда “қўллаш керак ёки эсдан чиқариш” қабилида иш тутилади. Коллеж талабалари чиқиш имтиҳонларидан ижобий ўтиш учун яхши ўқишади ва кейин эса уни буткул унутиб юборадилар. Ўқитиш самарали бўлиши учун ходим ишга қайтганда унинг хулқида ҳақиқий ва барқарор ўзгаришлар содир бўлиши лозим. Агарда ўқитиш яхши ишлаб чиқилган бўлса ва ишдаги хизмат кўрсатишга оид муайян хулқни ўзлаштиришга мўлжалланган бўлса, ходимлар хулқидаги ўзгаришлар баҳоланиши керак.

Раҳбариятнинг функцияларидан бири ўз ходимларининг хулқини баҳолаш ҳисобланади. Агарда ўқитиш қўл остидагиларнинг хулқига таъсир кўрсатса, ўқув натижалари назорати баҳолашга киритилиши лозим. Назорат органлари

ходимлар хулқини кузатиши ва кутилган даражага келишини баҳолаши мумкин. Корхоналар, шунингдек, “яширин харидор”(mystery shoppers)ларни ёллаши, шу орқали ходимларнинг мижозларга бўлган муносабатини қай даражада эканликларини аниқлашлари мумкин. Мижозлар ва ходимлар ўртасидаги тескари алоқа ҳам ўқитишнинг самарали бўлганлигини аниқлашга хизмат қилади.

Корхона фаолияти самарадорлиги таҳлили. Ўқитиш самарадорлиги даражасини баҳолашнинг якуни ва мураккаб босқичи умумий ташкилий самарадорликни аниқлашдир. Ўқитиш жараёни яхши қабул қилиниши, ходимлар уни яхши англаб олишлари ва курс тугаллангандан кейин ҳам эслаб юриши, иш жараёнида улардан фойдаланишлари мумкин, бироқ у ташкилий самарадорликка мос келмаслиги мумкин. Корхонанинг рақобат позициясини қўллаб-қувватлаш учун ўқув мақсадлари ва дастурини мунтазам равишда назорат қилиб борилади. Бунда ўқув жараёнининг мунтазам ўзгариб бораётган мижозлар талабининг ўзгаришига хизмат кўрсатиш даражасининг мослигини таъминлаш мақсадида ходимларни тайёрлашни давом эттиришига эътибор қаратилади.

Бундай баҳолашнинг муаммоли жиҳати шундан иборатки, аниқ ўқув дастурлари таъсирида ташкилий натижаларда ўзгаришлар содир бўлганлигини аниқлаш қийин. Агарда брон хизмати агентлари ўқув курсларида иштирок этса ва бунинг натижасида хоналар сони ортадиган бўлса бу ўзгаришлар иқтисодий фаолиятдаги ўзгаришларми ёки ўқитишдагими? Агарда рўйхатга олиш бўлими мижозларга хизмат кўрсатиш бўйича ўқув курсларида иштирок этса, корхона ўқув дастурларида нималарга кўпроқ эътибор бериши лозим? Натижалар бўйича олинган аниқ самарадорликнинг қайси бири ўқитишга оид эканлигини аниқлаш жуда мураккаб.

Шунга қарамасдан, корхоналар бунга ҳаракат қилиб кўришлари лозим. Мазкур муаммони ҳал этиш чораларидан бири ўқитиш бошлангунга қадар ва тугагандан кейин мижозларнинг хизматлардан қониққанлиги, эътироз ва шикоятларини таҳлил қилишдир. Корхона машғулотлардан сўнг сервис даражасини аниқлаш учун “яширин харидор”ларни ёллаши мумкин. Бундай

тадбирларнинг ўзи ҳам ўқитиш қийматига қўшимча харажат сифатида кириб кэтади. Олдинги сўровлар ноаниқ бўлган тақдирда машғулотлардан кейин ўтказилган сўровларнинг бирон-бир натижа бериши амримаҳол. Бундай пайтларда йирик корхоналар ходимлар сонининг кўплиги боис, турли ўқув машғулотларини кузатиш, тест ўтказиш ва уларнинг мижозлар қониққанлиги нуқтаи назаридан қайси бири ижобий эканлигини статистик таҳлил қилиш учун имкониятларга эга бўладилар. Бошқа бир стратегия корхона мижозлар ва ходимлар ўртасидаги муносабатларни машғулотларга қадар ва улардан кейин таҳлил қилади, бунда мижозлар машғулотлардан сўнг хизмат кўрсатиш тажрибаси ҳақида қандай фикрга эга эканлиги аниқланади

Корхона бўйича ўқитиш самарадорлигига яхлит баҳо бериш мураккаб масала бўлиб, барча ўқув дастурлари ҳақиқатда корхонада самарадорликни оширишга қаратилган. Ўқитиш барча ходимлар фаолиятини самарали бўлишини таъминлаши, якуний натижада мижозларнинг юқори даражада қониқишини таъминлаши, бозорнинг катта улуши, юқори фойда, шунингдек, бошқа муҳим натижаларга эришишини таъминлаши керак.

Ўқитишнинг ижобий самараси. Ўқув дастурлари ҳам бевосита харажатлар ҳисобланади, бироқ улар аксарият билвосита ва муқобил харажатлар таркибига киритилади, шунингдек, тингловчилар ва ўқитувчиларнинг ҳам ўз доимий иш жойларидан ажралган ҳолда бўлиши ҳам маълум суммани талаб қилади. Ходимларни кўп нарсага ўқитиш жуда қимматга тушади, шунинг учун улар ўқитиш нархи ва ўз маблағлари ўртасидаги мутаносибликни сақлаган ҳолда энг юқори натижа берадигани ўқув машғулотларига маблағ сарфлаш лозим. Корхоналар таклиф этилаётган ўқув машғулотларининг аҳамияти ва зарурлиги бўйича тасдиқловчи ҳужжатлар талаб этиши, улар ҳам ўз навбатида мазкур ўқув дастурлари мижозлар талабини юқори даражада қондириш учун кутилган натижа беришини баҳолай олишлари керак.

Баъзида ўқув дастурлари салбий натижага олиб келиши мумкин. Айрим корхоналар ўз ўқув дастурларини ишлаб чиқишдан кўра осон ва арзонроқ бўлган рақиб ёки тайёргарликка эга ходимларни ёллашдан фойдаланадилар. Масалан, иқтисодиёт соҳасидаги олий ўқув юртлари битирувчилари жуда кўп талаб

қилинади, чунки улар ўз иш жойларида аъло даражадаги ўқув курслари ва тайёргарликдан ўтишганлигини яхши билишади.

Яхши тайёргарликка эга ходимларига, маблағ сарфлаш айрим хатарларни ҳам келтириши мумкин. Ушбу стратегиянинг мақсади шундан иборатки, нафақат юқори даражадаги хизмат кўрсатишни таъминлашдан иборат, балки ходимларни ишга танлаб олишда корхонада узоқ вақт қолишини таъминлаш, ходимларга хизмат мартабасини ошириш имкониятини ҳам яратади ва юқори малакали ходимларни сақлаб қолишни ҳам таъминлашдир. Шуниси аниқки, корхонанинг ўзига хос тайёргарлик даражасини фақатгина мижозлар, балки бошқалар учун ҳам керак. Рақиб корхоналар ҳам бундай тайёргарлик даражаси билан боғлиқ хатарларни эътиборга олиб қўйиш керак.

9.3. ХОДИМЛАРНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Корхона ривожланишининг асосий ғояларидан бири шуки, ҳар бир ходим ўсишда ва ривожланишда давом этиши керак. Етакчи корхоналарда менежерлар ўз ходимлари учун ўз кучи ва саъй-ҳаракатлари ёрдамида ўсиш ва ривожланиш учун кўп имкониятлар таклиф этишади. Ходимларнинг хизмат мартабасининг ошиши турли усуллар билан энгиллаштирилиши мумкин. Корхоналар ўз ходимларига қобилиятлари, интилишлари билан ўзлари истаган мавқэга кўтарилишлари учун имконият яратиб беришлари лозим. Унинг карьера йўли оммабоп ва олдиндан башорат қилиш мумкин бўлиши керак. Аксарият корхоналарда менежерлар ходимларнинг хизмат мартабасини кўтариш учун таълим имкониятлари ва реклама воситаларидан фойдаланишган. Бошланғич даражадаги ходим бундай имкониятни кўриши ва барча учун тенг имконият мавжудлигини ҳис эта олган, шунингдек, ўқитиш бирор ўзгаришга олиб келади деб ҳисобланган ва корхона маданиятининг муҳим қисми ҳисобланган.

Ходимнинг ривожланиши таълим, касбий тайёргарлик ва иш тажрибасидан иборатдир. Ўқитиш қоидага кўра кишиларни ўқитишга, янги иш жойида нималарни амалга ошириш, янги ёлланганлар учун ўз вазифаларини бажаришда қўйилиши мумкин бўлган камчиликларнинг олдини олишга йўналтирилган.

Ходимларни ривожлантириш, бошқа томондан ўз келажакларига масъул эканликларига тайёрлашдир. Ўқитиш бугунги кун талаби бўлиб, ходимнинг бугун иш жараёнида содир бўлаётган камчиликларини бартараф этишга йўналтирилган. Ривожлантириш ходимнинг билим соҳаси, малака ва кўникмаларини шакллантиришга хизмат қилади ва унинг эртанги кун учун тайёр эканлигини таъминлайди. Муаммо шундаки, ходимларни ривожлантириш келгусида қандай натижа беришини аниқ билиб бўлмайди. Шундай қилиб, ходимларни ривожлантириш дастури умумбошқарув муаммоларини ҳал этиш ва лидерлик кўникмаларини ривожлантиришга алоҳида урғу беради.

Ташкилий эҳтиёжларга тайёрланиш. Келгусида кутилаётган натижаларни прогнозлашдаги муаммоларига қарамасдан корхоналар уларни қарши олишга тайёр туришлари лозим. Кўпчилик корхоналар хизмат мартабасини кўтаришни режалаштирадилар ва бунинг учун улар бунга лойиқ одамларга эга бўлишлари керак. Бугунги ривожланиш тенденцияси келгуси 20 йил ичида юзлаб янги корхоналар очилишини прогноз қилади. Бу корхоналарга бош менежерлар, ижрочи гуруҳлар, тренерлар, менежерлар, раҳбар ва ходимлар зарур бўлади. Сиз бундай экспансияга пухта тайёргарлик кўрмасдан, бу жараёнда яхши мавқэга эга бўлиш учун қандай зарурий билим, малака ва кўникмаларга эга бўлишларини билмасдан кириб бора олмайсиз.

Корхоналар ўз ходимларининг аниқ белгиланган йўналиш бўйича ривожланишларини, келгусида юқорига кўтарилишлари учун ўз карьерасини маълум тадрижийликда давом эттиришларини хоҳлайдилар. Масалан, айрим корхона тармоқлари ўз ходимларидан менежер лавозимига тавсия этилишлари учун кадрларга оид иш юритиш, менежмент, маркетинг, сотувлар, шунингдекмолия бўйича кенг тажрибага эга бўлишларини талаб этадилар. Бунга эришиш учун потенциал менежерларни ўнлаб корхона тармоқлари бўйлаб пухта режалаштирадилар ва карьерасини кузатиб борадилар.

Етакчи корхоналар кимнидир маълум функционал вазифадан юқорироқ бўлган лавозимга ўтказиш орқали кўзланган мақсадга эришиб бўлмаслигини яхши билишади. Кадрларни тайёрлаш янги менежерларни юқори лавозимга ўтказиш учун кўмаклашиш

ҳисобланади, бироқ ходимлар унгача зарурий билим ва кўникмаларни эгаллаган бўлишлари, ҳеч бўлмаганда касбий фаолиият учун талаб қилинадиган даражада бўлишлари керак.

Ходимларга хизмат мартабаси учун имкониятларни тақдим этиш. Кўпчилик "Ходимлар корхонада қанчалик кўп ишласа, у учун фарзанд каби бўлиб қолади" – дэган фикрдалар. Корхоналар юбилей саналарни нишонлаш, алоқаларни сақлаб қолиш орқали бу фикрни маъқуллайдилар ва ходимларнинг корхонага садоқатини юксак қадрлайдилар.

Доимий алоқаларни сақлаб қолиш бунинг учун етарли эмас. Етакчи корхоналарда ходимларнинг ривожланиши ва юқори мавқэга кўтарилиши учун бу етарли бўлмайди ва бунинг учун хизмат ва касб мартабасини пухта ўйланган йўналишда амалга ошириш керак. Албатта корхоналар ходимларига бундай имкониятларни беришади ва уларнинг узоққа кэтишини хоҳлашмайди. Масалан, корхонадаги ишчини ҳар кун ишлаб турган даромадидан маҳрум қилиб уни кун бўйи тик туриб ишлайдиган рецепшн бўлими менежери лавозимига ўтказиши қийин, чунки кўпчилик ходимлар ўзининг юқори даромадли ишидан воз кечишни исташмайди. Фақатгина қуйи даражадаги кам даромадли менежерлар келгусида хизмат мартабасининг ошишини режалаштирган ёки бунинг учун рози бўлиши мумкин.

Бошқа томондан, жуда кам кишилар келгусида ҳам айнан шу бугунги иш билан шуғулланишни тасаввур ҳам қила олмайдилар. Инсонларнинг ўсиш ва ривожланишга эҳтиёжи мавжуд. Бугун корхонага муваффақият келтираётган ходимлар келгусида ҳам шундай қилишга тайёр бўлишлари керак ва уларнинг кўпчилиги буни хоҳлашади. Илғор корхоналар иқтидорли ходимларга ўз орзусини амалга ошириш имконини беради ва уларнинг карьерасини ривожланишини қўллаб-қувватлайдилар.

Имкониятлар рамзий маънода ҳам аҳамиятга эга, ҳаттоки ходим бунга қарор қилмаган бўлсада. Масалан, Gaylord Palms Resort 60% ўз ходимларига корхона ичида хизмат мартабаси оширилишини кафолат беради. Бунинг учун у раҳбар ходимларни тайёрлашнинг учта даражасини таклиф қилади. Биринчи ва энг оддий даражани у барча ходимларга таклиф қилади. Иккинчи даражага раҳбар лавозимларига кўтарилган ходимлар учун

мўлжалланган бўлиб, уларга ўз вазифасини муваффақиятли бажариш учун зарур билим, малака ва кўникмаларга эга бўлишлари учун ишлаб чиқилган. Учинча даража юқори поғона раҳбарлари учун мўлжалланган бўлиб, корхона бошқаруви учун зарур бўладиган асосий жараён ва тадбирларни амалга ошириш, бунда айниқса, бизнес ва молия соҳаларига диққат қаратилади. Ҳатто, мазкур дастурга таклиф этилмаган ходимлар ҳам Gaylord корхонасининг ҳар бир ходимга барча нарса учун имконият яратиб берганини юқори баҳолайди.

Таълим. Тажриба ва ўқиш айрим вазифалар учун яққол зарурат ҳисоблансада, айрим лавозимлар расмий таълимни ёки қайта тайёрлашни талаб этади. Масалан, бухгалтерия ҳисоби, молия, инсон ресурсларини бошқариш, АТ, маркетинг ва ташкилий хулқ замонавий бизнеснинг аксарият бошқарув лавозимлари учун зарур деб ҳисобланади. Ошпазлар айрим ҳолларда расмийлаштирилган кўрсатмаларга эга бўлишлари талаб этилади. Расмийлаштирилган ўқитиш ходимларнинг ўз соҳаси ва янги соҳалар бўйича муваффақиятли ишлашлари учун, танқидий фикрлаш ва самарали мулоқот олиб бориш учун муҳимдир. Асосан расмий таълим асосида эгалланиши мумкин бўлган бундай кўникмалар бугунги ходимни келгусида рақобат муҳитининг турли даъватларига тайёр туришига имкон беради. Айрим ходимларнинг корхона доирасида ўсиши ва ривожланишлари, таълим олишлари учун имкониятлар яратиб берадилар.

Ўқиш учун тўлов. Ходимларнинг расмий таълим олишларини таъминлашнинг смарали йўлларидан бири таълим пулини қайтариб бериш ёки тўлаб беришдир. Кўпчилик корхоналар ходимларни рағбатлантириш учун маълум ўқув дастурларида ўқишга, ёки ўқишни муваффақиятли тамомлаганликлари учун пул тўлаб бериши мумкин. Албатта бундай дастурлар олдиндан пухта ўйланган бўлиши керак. *Агарда ходимлар муайян вақтдан сўнг корхонани тарк этгудек бўлса, ўқиш пулини қоплаб берадими? Ўқишни муваффақиятли тамомлаш қандай амалга оширилади? Муваффақиятсиз бўлса-чи? Қандай курсларни ходим ўқиб тугатиши лозим?*

Корхоналар фақатгина ходимнинг меҳнат фаолияти билан бевосита боғлиқ курсларни тўлаб беришни талаб қилиши мумкин.

Бундай чекловлар ўқитиш билан боғлиқ харажатларни назорат қилиш ва корхона келгусида бизнес учун аҳамиятга эга бўлган нарсаларга эга бўлишини таъминлаши мумкин. Бошқа томондан курс мазмунидан қатъий назар ўқиш пулини тўлаш корхона учун ҳам, бошқа ходимлар учун ҳам ижобий бўлиши мумкин. Бу корхонада турли билимларнинг кўпайишига олиб келади. Турли соҳа мутахассисларининг турли мавзуларни ўрганиши ва уларнинг ташкилий масалага оид муаммони ечиш учун гуруҳга бирлашишини тасаввур қилайлик. Тажрибаларнинг хилма- хиллиги барча ходимларнинг ижодий салоҳиятини оширади, шунингдек, иш жойларида бажариладиган инновацион ва янги усулларнинг ишлаб чиқилишига ва келажакка тайёргарлик кўришни таъминлайди.

Оммавий таълимни қўллаб-қувватлаш. Ходимларнинг иш берувчи манфаатлари учун ўқиши, ўсиши ва ҳар қандай қонуний интилишларини қўллаб-қувватлаш керак. Бундай қўллаб-қувватлаш ходимларга корхона уларни худди мулкини қадрлагандек қадрлашини англашга хизмат қилади. Яна энг муҳими ходим унинг ўқишини қўллаб-қувватламоқда. Корхонанинг ўқиш муҳитини қўллаб-қувватлаши ходимларда ҳар қандай вазиятда ҳам корхонада рақобатбардош бўлиб қолиши учун доимий ўрганиш лозим эканлигига даъват этади. Бу таълим нафақат ходимлар учун, балки бутун корхона учун янги билимлар олишга интилишини рағбатлантиради.

Ходимларни ўқитишни қўллаб-қувватлаш охир-оқибат уларнинг корхонани ҳар қандай ижодий фаоллиги ва таълим тажрибаси келгусида ходимларнинг корхонага содиқлигининг ошишидан ва уни қўллаб- қувватлашларидан наф кўради. Айрим корхоналар йиллар мобайнида фойдасининг асосий қисми қайси товар ва хизматлар ҳиссасига тўғри келишини билмайдилар. Таълим дастурлари бўйича харажатларнинг қисқартирилиш бугунги кунда қанчалик муҳим бўлса, келгуси ўн йилдан кейин қайси маҳсулот ва хизмат шунчалик муҳим бўлишини билмайди.

Бошқа томондан, корхона фойда олиш мақсадида бизнес билан шуғулланада ва узоқ муддатли истиқболда ривожланиши ва ўсишини ходимларнинг эҳтиёжларидан юқори қўядилар. Кўриниб турганидек, ҳар қандай иш берувчи ҳам ўз ходимларининг ўқиши учун маблағ ажратиш имконига эга эмас, айримлари эса

ходимларнинг иш вақтидан фойдаланилган махсус ўқув курслари учун субсидия ажратишга ҳам имкони йўқ. Инқирозли вазиятларда корхоналар келгусида фойда келтириши мумкин бўлган ўқув машғулотларига маблағ ажратишдан кўра кўпроқ қайси ходимларни ишдан бўшатиш лозимлиги ҳақида кўп қайғурадилар. Ходимларни ривожлантириш бизнеснинг қиймати каби йирик ишбилармонлик доираларида кўриб чиқилиши лозим. Ходимларнинг ўсиши ва ривожланишини қўллаб-қувватлаш зарурий аҳамиятга эга, бироқ корхона келгусида бизнесни сақлаб қолишга интилаётган бўлса, унинг манфаатлари албатта ходимларникидан устун туради.

Бизнеснинг ҳаётий эҳтиёжларини қанчалик эътиборга олмайлик улар жуда муҳим бўлиб, кўпчилик корхоналар узоқни кўра олмайдилар ва бирон-бир ривожланиш дастурига эга эмаслар. Уларнинг ходимлари вазиятни тўғри баҳолаш, қандай тадбир қўллаш зарурлигига тўхталиб қоладилар ва шахсий карьераси ўсиши учун ягона йўл ўз корхонасидан ташқарида эканликларини ҳис эта бошлайдилар. Айрим корхоналар бевосита мижозлар билан ишлайдиган ходимларни сақлаб қолиш яхши фикр деб ҳисоблашади-ю, уларнинг ходимлари рақиблар учун энг асосий мўлжал бўлиб, бундай танг ҳолатда қолган ходимларни излаб юришади ва ўсиш, ривожланишга имконият яратиб бериш орқали уларни жалб қиладилар.

Бошқарув даражасида хизмат мартабасини ошириш имкониятини тақдим этадиган яхши намуналардан бири корхоналар ҳисобланади. Корхона яхши операторларини жалб қилишни бошлайди. Шунда уларга корпоратив таклифлар беришади. Яъни ўз бизнесларида молиявий масалалар бўйича ҳам иштирок этишни таклиф қилишади. Кўпчилик ўз шахсий корхонаси бўлишини орзу қилади. Бунинг учун корхона мустақил корхона сотиб олишга зарур маблағ тўплагунга қадар операторларга ишлаб туришни таклиф қилади. Кам харидорли корхоналар энг яхши операторларни улуш сифатида ўз корхонаига таклиф қиладилар. Бу улуш ёки эгалик ҳуқуқи уларга ўз қобилиятларини келгусида фойдага алмаштириш, шу орқали хусусий мулкка эга бўлиш имкониятини яратади.

Айрим рақобатчи корхоналар ҳар доим сизнинг энг яхши ходимларингизни ёллашни хоҳлайди. Ходимларнинг ўсиш ва ривожланиши билан боғлиқ эҳтиёжларига эътибор бермаслик, қисқа муддатда тежамкорлик сифатида қаралиши мумкин, бироқ узоқ муддатда бу харажатларга олиб келади. Ўз ходимларига ўсиш ва ривожланишлари учун имконият бермаслик ривожланиш ва ўсишни таъминламайди. Сиз имконият яратиб бермасангиз яхши ходимлар ўз келажаклари учун иқтидори ва интилишларидан фойдаланиб, бошқа корхоналарда имкониятга эга бўлишлари мумкин. Корхона ривожланишининг асосий ғояларидан бири, ҳар бир ходим ўсишда ва ривожланишда давом этиши керак. Билимни ошириш ва ривожлантириш узлуксиз жараён ҳисобланади. У доимий равишда мижозларнинг ва ўзгариб бораётган муҳит талабларидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилиши лозим.

Қисқача хулосалар

Корхонада самарали бошқариш ва назорат қилиш биринчи навбатда меҳнат жамоасининг эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ.

Корхоналар ходимларни мақсадли дастур, ишда талаб қилинадиган зарурий кўникмаларга ўргатиш, мижозлар билан ижобий муносабатда бўлишлари, иш жараёнида креативликни ўргатиш каби муаммоларга ҳам дуч келадилар.

Корхона ходимлари нафақат бошқариш, хужжатлаштириш билан боғлиқ кўникмаларга эга бўлишлари, балки хизмат кўрсатиш учун зарур нарсаларни ва мижозлар билан алоқада бўлишни ҳам билишлари керак.

Корхона маданиятини ўргатишнинг муҳимлигини, унинг ходимларга ўз ишини бажара олиши ва уни қандай қилиб бажаришида аҳамиятли эканлигига эътибор қаратиш зарур.

Ўқитиш ҳар доим ички эҳтиёжларни баҳолаш асосида амалга оширилиши керак ва корхона томонидан қўлланилаётган стратегия, мавжуд ташкилий муаммо ва камчиликлар мазкур ўқитиш асосида ҳал этилиши кўзда тутилиши керак.

Ходимнинг ривожланиши таълим, касбий тайёргарлик ва иш тажрибасидан иборатдир. Корхона ривожланишининг асосий

ғояларидан бири шуки, ҳар бир ходим ўсишда ва ривожланишда давом этиши керак.

Таянч сўз ва иборалар. Ташқи ўқитиш, ички ўқитиш, тренинг, коучинг, кросс-функционал тренинг, назарий таълим, симуляция, моделлаштириш.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Кадрлар бўйича менежер томонидан танлаш жараёнини баҳолашнинг энг асосий ҳисобланган омилларини тушунтириб беринг.
2. Хорижнинг илғор корхоналарида ходимларни ўқитишнинг қандай замонавий усуллари мавжуд?
3. Корхоналарда самарали ўқитиш стратегиясини ишлаб чиқишнинг ўзига хос тамойиллари нималардан иборат?
4. Кадрларни қайта тайёрлаш дастурларининг турларининг ўзига хос жиҳатлари нималардан иборат?
5. Ходимларни ривожлантириш деганда нималарни тушунасиз?
6. Ишдан ажралмаган ҳолда қўшимча, малака ошириш ва қайта тайёрлаш курсларида ўқишни муваффақиятли тамомлаш қандай имкониятлар беради?
7. Иш жараёнида кадрлар бўйича менежерлар бугунги кун талабидан келиб чиққан ҳолда қандай курсларни ходим ўқиб тугатиши лозим?
8. Оммавий таълимни қўллаб-қувватлаш нима учун зарур?

X БОБ. ПЕРСОНАЛНИ ИШГА ЁЛЛАШ ВА УНИ ХУЖЖАТЛАШТИРИШ ТАРТИБИ

Режа:

10.1. Корхоналарда ишга ёллаш бўйича ишларни ташкил этиш тамойиллари ва хусусиятлари

10.2. Ходимни ишга ёллаш жараёни

10.3. Ишга ёллаш жараёнини хужжатлаштириш

10.1. КОРХОНАЛАРДА ИШГА ЁЛЛАШ БЎЙИЧА ИШЛАРНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ТАМОЙИЛЛАРИ ВА ХУСУСИЯТЛАРИ

Менежерлар жамоатчилик билан алоқаларни самарали йўлга қўйиши, у учун, энг муҳими, суст амалга ошаётган жараёнларни аниқлаш, мижозларнинг норозилиги қанчалик кўп сақланиб қолса, у шунчалик кўпайиб боришини англаши лозим.

Ходимни ишга ёллаш меҳнат муносабатларида акс этади. Меҳнат муносабатлари икки субъект – ёлланувчи ва унинг меҳнатидан фойдаланувчи иш берувчининг ўзаро ҳамкорлигини назарда тутади.

Халкаро Меҳнат Ташкилоти низоми билан халқаро ҳуқуқга „ишчи“ ва тадбиркор" тушунчаси киритилган. Шунга мувофиқ, ишчи – иш ҳақи ҳисобига ўз меҳнатини таклиф этувчидир. Тадбиркор эса хўжалик самарасига эришиш учун ўз маблағи ва меҳнатини сарфлайдиган эркин ташаббускор шахсдир.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 14-моддасига мувофиқ белгиланган ёшга (16 ёш) етган ҳамда иш берувчи билан меҳнат шартномаси тузган шахс меҳнатга оид муносабатлар субъекти ҳисобланади. Меҳнатга оид муносабатларнинг яна бир субъекти иш берувчи бўлиб, улар тоифасига қўйидагилар киради:

1) корхоналар, шу жумладан, уларнинг алохида таркибий булинмалари раҳбарлари;

2) мулкдорнинг ўзи айни бир вактда раҳбар бўлган хусусий корхоналар раҳбарлари;

3) ўн саккиз ёшга тулмаган айрим шахслар қонунда кузда тутилган ҳолда иш берувчи бўлиши мумкин[18].

---

[18] Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий— ҳуқуқий хужжатлар туплами. Тошкент „Ўзбекистон", 2006 й, 118- бет.

Ходимни ишга ёллаш муайян ҳуқуқий ва иқтисодий мазмунга эга муносабатдир. Ушбу масалага ҳуқуқий ёндашув меҳнат битими ёки шартномасида намоён бўлади. Ишга ёллаш ҳуқуқий жиҳатдан:

— меҳнатга ҳақ тулаш;

— ходим ва иш берувчининг мавжудлигини;

— томонларнинг ўзаро ҳуқуқ ва мажбуриятининг белгиланганлигини англатади.

Иқтисодий ёндашув ишчи кучи бозорида номзодни топишдаги уларнинг корхона учун энг макбуллари билан меҳнат шартномаси имзолашгача булган жараённи уз ичига олади. Иқтисодий нуқтаи назаридан ишга ёллаш:

— меҳнат бозоридаги келишуви бўлиб, ходим ўзининг меҳнатга лаёқатини иш берувчига маълум ҳақ эвазига сотади;

— ходимнинг меҳнатдаги куч-ғайрати ҳам, жорий пул тўловлари ҳам кейинги тўловлар (хизмат ва касб жиҳатидан усиши, пенсия ва суғурта тўловлари) билан қопланади.

Бозор муносабатлари такомиллашиб бориши натижасида иш билан бандлик муносабатларида ҳам сифат жиҳатидан ўзгаришлар руй беради. Даставвал иш топиш муаммоси мавжуд бўлган булса, кейинчалик юқори малакали ходимни излаб топиш муаммосини вужудга келади. Иқтисодиёт тармоқларида тобора кўпрок, юқори малакали ходимлар талаб этилади. Уларга қўйилаётган талаблар ҳам кучайиб боради. Ходимлар нафақат ишга қабул қилинаётганда, балки уларнинг иқтисодий самарадорлиги (меҳнат натижаларидаги ҳиссаси) ҳам баҳоланиб борилади. Ишга қабул қилиш вақтида ҳам номзодни баҳолашнинг объектив усуллари, масалан аттестация қилиш одат тусига киради.

Шу билан бирга самарали фаолият кўрсатаётган компаниялар ҳам ходимларга биргина келишилган иш ҳақининг ўзини эмас, балки қулай иш жойи, меҳнатга ҳақ тўлаш ва иш вақтининг эгилувчан усуллари, турли имтиёзлар таклиф қилади.

Ходимни ишга ёллашнинг бугунги кундаги турлари ўртасида муайян таснифий хусусиятларига кура қўйидагилари энг муҳимлари ҳисобланади:

– ишга ёллаш муддати: умрбод ёллаш тизими, муддатсиз, муддатли ёки шартнома буйича, вактинча (меҳнат шартномаси буйича).

– ишга ёллаш жараёнида иштирок этувчи ходимлар сонига кўра: оммавий, яккама-якка ишга ёллаш. Яккама-якка ишга ёллашнинг устуворлигига карамасдан, ташкилий жиҳатдан ҳамиша ҳам бунинг имконияти булмайди, айни вактда у иқтисодий жиҳатдан фойдали эмас. Чунки, ҳар бир шахсни ўрганиш, унинг хужжатларини тўғри расмийлаштириш корхонага қимматга тушади. Оммавий ишга ёллаш кўпроқ қишлоқ хўжалигидаги ва мавсумий ишларда, масалан, қурилишда кенг қўлланилади.

– ишга қабул қилишда синовга кўра: малака текширилиб ишга ёллаш, малака текширилмасдан ишга ёллаш.

Қўлланиш соҳасига кўра: хусусий ишга ёллаш, меҳнат жамоасига ишга ёллаш.

– ишга ёллаш манбалари: дастлабки, иккинчи (муваққат бўлинмалар ва ижодий гуруҳларга ишга қабул қилиш).

– иш ҳаққи тўлаш усулларига кўра: ишбай, вактбай (тариф), бир маротабалик, аккорд, маош (оклад). Иш ҳақи тўлашнинг усуллари ишга ёллашнинг энг муҳим шартларидан биридир. Улар ходимнинг меҳнат натижаларидан шахсий манфаатдорлигини оширадиган рағбатлантирувчи тизимдир. Унинг турлари меҳнатни ташкил этиш усулларига ҳам богликдир. Жумладан, меҳнат натижалари ишлаб чикарилган маҳсулот микдорига қараб белгиланиши мумкин бўлган жойларда ишбай ҳақ тулаш усули қўлланилади. Бу усул ишчини купроқ маҳсулот ишлаб чиқаришга рағбатлантиради.

– муддатсиз ишга ёллаш ижтимоий ва ишлаб чикариш баркарорлиги, иш берувчи ва ходимнинг ўзаро масъулиятидан иборат миллий хусусиятнинг жуда муҳим омили ҳисобланади. Ана шу усул кўп жиҳатдан „япон иқтисодий муъжизаси“ни изоҳлаб беради. Муддатли ёки шартнома буйича ишга ёллаш усулида меҳнат шартномасини янги муддатга узайтириш имкони бўлади.

Меҳнат шартномалари бўйича ишга ёллаш ёки аккорд ишлар меҳнат муносабатларининг мавсум тугаши билан ёки муайян иш ҳажми бажариб бўлингандан сўнг, масалан, бино қурилиши ниҳоясига етгандан кейин тугалланиши кўзда тутилади.

Иш берувчилар томонидан ишга ёлланувчиларга қўйиладиган талаблар хизмат вазифаларига боғлиқ бўлади. Хусусан, бандликка кўмаклашиш марказлари ва кадр агентликлари ишга

ёлланувчиларнинг касби, ёши, иш тажрибаси (иш стажи), маълумоти, малакаси, жинсига ва қўшимча ихтисосликлари (ҳунарлари)га алоҳида эътибор қаратишади.

Ишга ёллашнинг замонавий шакллари қўйидагилардан иборат:

– бандликка кўмаклашиш марказларида бўш иш ўринларини таклиф этиш;

– ОАВ эълонлари бериш;

– таълим муассасаларини тугаллаганларни ишга жалб қилиш;

– бевосита корхона (ташкилот)га иш сураб мурожаат этганларни танлаб олиш;

– ўз персоналини қўшимча ихтисослик (ҳунар)га ўқитиш;

– корхона (ташкилот)да хизмат топшириқларини ходимлар ўртасида қайта тақсимлаш.

– ишга ёллашнинг фаол ва пассив турлари. Меҳнат бозорида ишчи кучига, айниқса малакали ишчи кучига талаб таклифдан юқори булса фаол усуллар куллаиилади. Бу ҳолда ташкилот ишчи кучи вазифасини уташи мумкинларни ҳамкорлик қилишга қизиқтириш мақсадида улар билан алоқа ўрнатадилар. Одатда, бу асосан таълим муассасалари, бандликка кумаклашиш маркази ва бандлик хизматлари билан қалин ҳамкорликда иш олиб боришни тақозо этади.

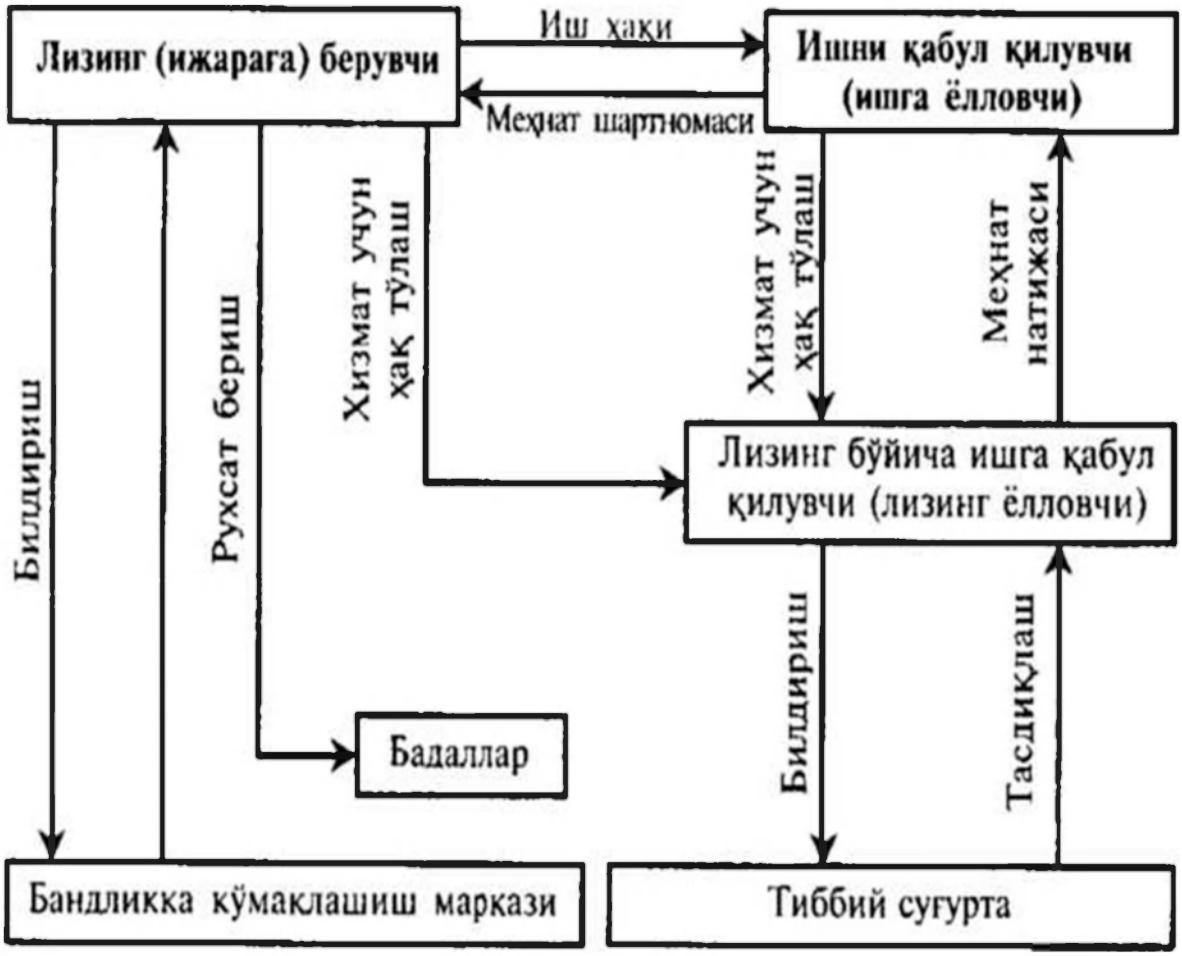
Персоналга эҳтиёжни кондиришнинг пассив усули, аксинча, меҳнат бозорида ишчи кучи таклифининг катталиги билан изоҳпанади. Бу ҳолда оммавий ахборот воситалари оркали бўш иш жойлари тўғрисида эълонлар берилади. Шунингдек, бўш иш жойларини ташкилотдаги мавжуд ходимлар ҳисобига тўлдириш чора-тадбирлари ҳам курилади.

Ишга ёллашнинг умумий манбаи аҳолидир. Корхонани ишчи кучи билан таъминлашда бу манбаларниинг роли 10.1-расмдан кўриниб турибди.



10.1-расм. **Корхонани ишчи кучи билан таъминлаш манбалари**

Ишга ёллашда персонал лизингидан фойдаланиш ҳоллари ҳам учрайди. Бунда вактинчалик иш жойларига кадрлар бошқа фирмалардан ижарага олинади. Персонал лизингида ходим ва иш берувчи ўртасидаги муносабатлар қўйидаги расмда кўрсатилган.



10.2-расм. **Персонал лизингида меҳнат муносабатлари.**

Мазкур меҳнат муносабатларида рекрутмент корхонаси ёки кадр агентликларининг асосий вазифаси шартнома асосида вақтинча ходимлар билан таъминлашдир. Воситачи корхона хизматидан фойдаланадиган корхона ходим иш ҳақи ва воситачи хизмати ҳақидан иборат муайян пулни тулайди. Воситачи ходимнинг малакаси, интизомлилиги ва иш сифати учун масъул ҳисобланади.

Вақтинчалик ишларнинг асосий турлари шартнома асосида меҳнат қиладиган мухандис-техник ходимлар фаолиятига тааллуқлидир. Ушбу соҳада рекрутинг хизматидан саноатнинг авиация, кемасозлик, электрон тармоқларида, қурилишда айниқса кўп фойдаланилади.

10.2. ХОДИМНИ ИШГА ЁЛЛАШ ЖАРАЁНИ

Ишга ёллаш жараёни персонал хизматининг меҳнат бозоридаги фаолиятини ташкил этишдан бошлаб штатга қабул қилинган ходимни хизмат вазифасига мослашувини таъминлашгача бўлган босқичларни ўз ичига олади (10.3-расм).



10.3-расм. **Ходимни ишга ёллаш жараёни**

Номзодларни танлов асосида танлаб олиш имконини берадиган ҳажмда меҳнат ресурслари таклифини таъминлаш. Афсуски, ҳозирги вақтда меҳнат бозорининг коньюнктураси бўш иш жойига малакали номзодлар танловини энг камида икки (имкон бўлса бундан кўпроқ) номзоддан танлаб олиш имконини бермайди. Бўш иш жойи учун фақат битта номзод бўлса, унга қўйиладиган талаблардан воз кечишга, уни ўқитиш, малакасини ошириш учун қўшимча сарф-ҳаражатлар қилишга тўғри келади. Бундай холларда ўзининг амалий ва шахсий хусусиятлари бўйича ушбу корхона учун тўгрн келмайдиган ходимни асосий лавозимга қабул қилишни хам истисно қилиб бўлмайди. Агар ишга танлов асосида қабул

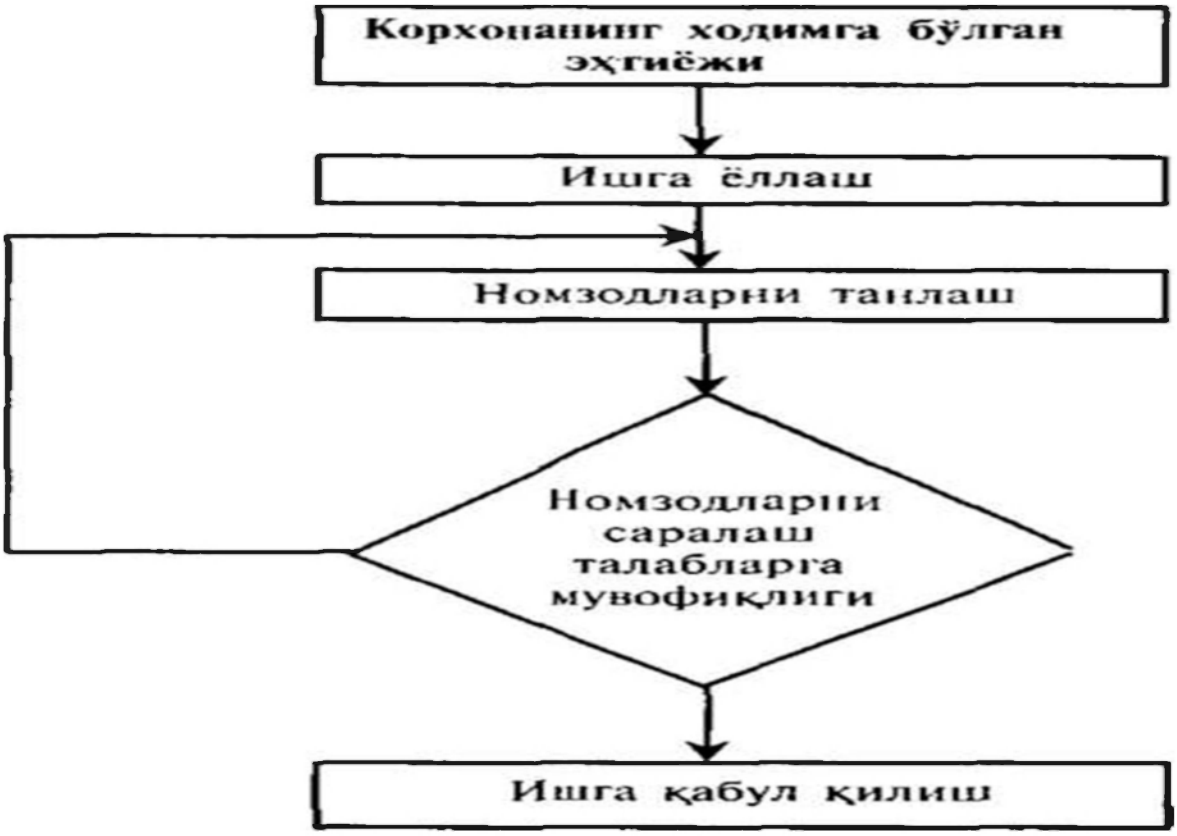
қилиш жорий этилса, нафақат бундай номақбул ҳолларга чек қўйиш, шунингдек, ходимларни излаб топиш билан боғлиқ сарфларнинг тежалишига ҳам олиб келади.

Персонални жалб этишда корхона учун энг маъқул бўлган ёндашувни аниқлаш. Ушбу талаб ходимларни бошқариш стратегиясини шакллантириш босқичида амалга оширилиши талаб этилади ва мумкин бўлган ёндашувлардан бирини танлаш билан боғликдир.

Персонални танлаб олишда расмий тартибнинг мавжудлиги. Ушбу босқичда ходимнинг умумий салоҳиятини (меҳнат фаолиятида намоён бўлган, ҳамда ҳали тўла аниқланмаган) ҳеч бўлмаганда тахминий башорат қилиш мақсадга мувофикдир. Бу маълумотлар ходимларни бошқаришда, энг аввало уларни ривожлантириш ва касб-хизмат мартабасини оширишда зарурдир.

Корхонадаги меҳнат хусусиятлари ишга ёллаш босқичида ходим амалий ва шахсий фазилатларининг белгиланган талабларга мувофиқлигини тўла-тўкис аниқлаш имконини бермайди. Нотўғри қабул қилинган қарорни ўзгартириш биргина ташкилий ҳуқуқий масалалар билан эмас, балки тижорат сирини ошкор бўлиш хавфи билан ҳам боғлиқ. Шунинг учун амалиётда синов муддати ва дастлабки стажировка усулларидан фойдаланиш лозим.

Кадрлар бўйича менежер бўш иш жойларини аниқлагач, бевосита ишга қабул қилиш жараёнига киришади. Ушбу жараён бир неча босқичдан иборат (10.4-расм).



10.4-расм. **Ишга қабул қилиш жараёни.**

Ишга қабул қилишда қўйидаги тамойилларга асосланиш лозим:

илмийлик – ишга қабул қилишга тайёргарлик ва бевосита қабул қилиш жараёнида энг сўнгги фан ютуқлари ва технологиялардан фойдаланиш.

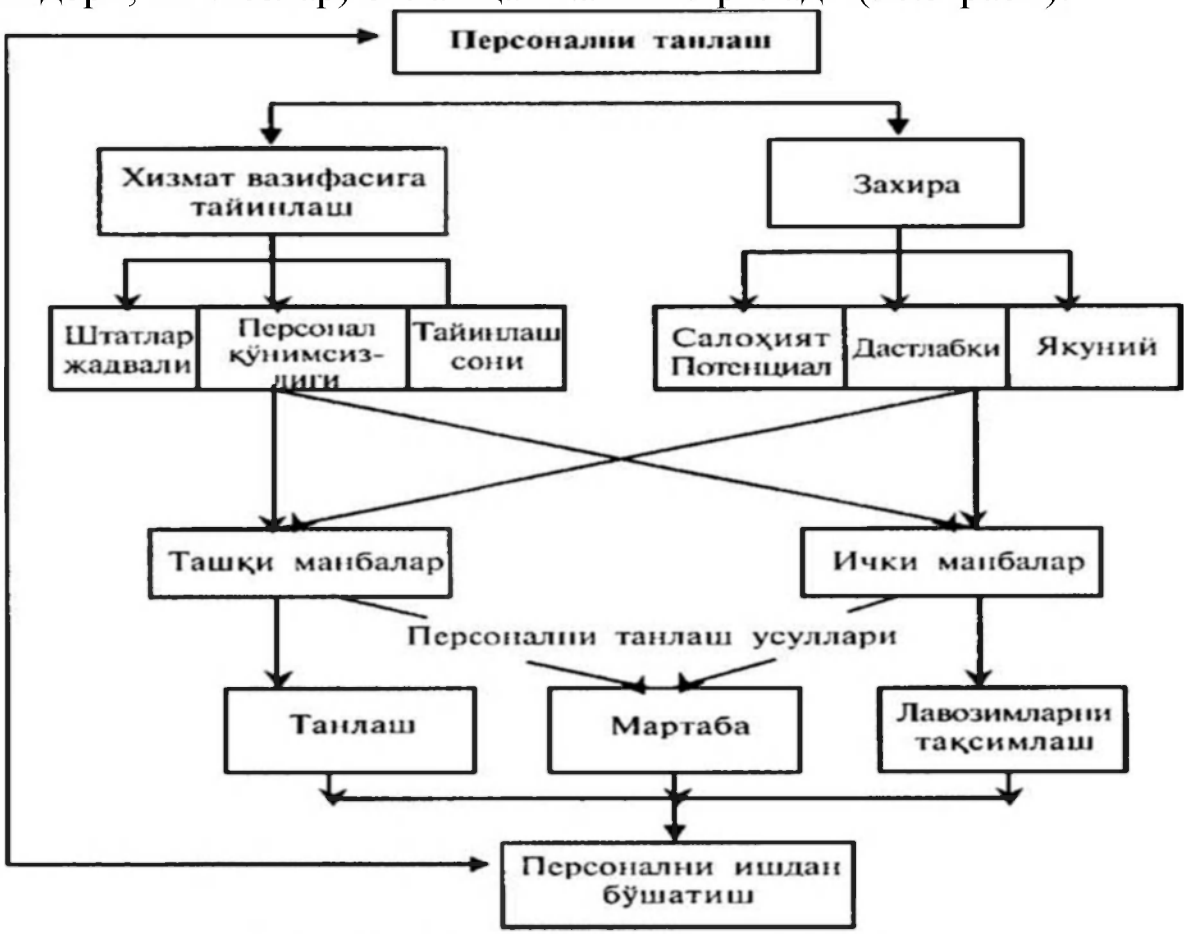
холислик – номзоднинг аниқланган қобилияти танлаш ва саралаш жараёнларида тасдиқланиши, карор қабул қилишда субъектив фикр таъсирини имкон борича камайтириш;

комплекслик – номзод шахсини ҳар томонлама ўрганиш ва холис баҳолаш (таржимаи ҳоли, хизмат мартабаси, касбий билимлари ва тажрибаси, ишчанлик қобилияти ва шахсий фазилатлари, соғлиғи, у тўғрисидаги ҳамкасбларининг фикри);

узлуксизлик – энг яхши мутахассисларни ишга жалб этиш ва саралаш буйича ишларни доимий ташкил қилиш, маъулиятли лавозимларга кадрлар заҳирасини шакллантириш;

Ишга қабул қилиш жараёнида номзод тўғрисида маълумотлар тупланиб, номзодлар бу жараённинг тегишли босқичлари давомида танланиб ва сараланиб олиниши билан бир каторда, улар зарур

маълумотлар (таклиф этилаётган иш жойи хусусиятлари, хизмат даражасида усиш, малакасини ошириш имкониятлари, иш ҳақи миқдори, имтиёзлар) билан ҳам таништирилади (10.5-расм).



10.5-расм. **Персонални танлаш тизими**

Ишга ёллаш (қабул қилиш) жараёнининг ўзи бевосита ишга жалб этиш, номзодларни танлаш ва иш жараёнига жалб этиш босқичларидан иборат.

Ишга жалб этиш (recruitment) ходимни ташкилотга жалб этишга каратилган чора-тадбирлар тизимидир. Бундан кўзланган мақсад бўлажак ходимлар билан алоқа ўрнатиб, уларнинг ишга қабул қилиш тўғрисида корхонага ариза билан мурожат этишларига эришишдир. Бу жараёнда корхонанинг ички меҳнат бозоридаги рақобатбардошлиги ҳал қилувчи аҳамиятга эга.

Рақобатбардошлик эса корхонанинг ўз ходимларига турдош корхоналарга қараганда ҳар томонлама қулай иш шароити яратиб беришлари билан белгиланади. Ана шу мезон, ходимларнинг ўз касби ва жамоасидан қониқиш ҳосил қилишини таъминлаб беради

Персонални ишга ёллаш (қабул қилиш)да навбатдаги босқич ходимларни танлашдир. Бунда, энг аввало, ишга қабул килинадиганлар сони, яъни танлов дастурининг аниқ микдор курсагкичини белгилаб олиш даркор. Ушбу тушунча ишга қабул килинган ходимни аниқ хизмат вазифасига тайинлаш ва кадрлар заҳирасини шакллантиришни ўз ичига олади.

Хизмат вазифасига тайинлаш уч босқичдан иборат. Биринчи босқичда штаглар жадвали тузилиб, мавжуд хизмат вазифалари сони аниқланади. Бу босқичда корхона истикболдаги ҳолатни ҳисобга олиши мақсадга мувофиқдир, яъни персонални режалаштириш маълумотлари назарда тутилиши керак.

Иккинчи босқичда кадрлар қўнимсизлиги таҳлил этилиб, ҳар йили хизмат вазифасига тайинлашнинг ўртача йиллик сони ва бу ўзгаришлар тенденциясига аниқлик киритилади. Шу асосда янги ходимларга талаб аниқланиб, бу янги ходимларни хизмат вазифасида ривожлантириш режалари ишлаб чиқилади.

Учинчи босқичда ходимлар бўш иш ўринларидаги вазифаларни бажара олишлари учун ўқитилиб, тест синовларидан ўтказилади. Корхонада танлаш учун жалб этилганлар ва мавжуд бўш иш жойлари нисбати 1:1 дан 10:1 гача бўлиши мумкин. Шундай қилиб, персонални танлашнинг моҳияти мавжуд бўш иш жойи учун номзодларга қўйиладиган умумий ва аниқ талаблар, ушбу барча номзодларни баҳолаш асосида улар орасидан энг муносибларини аниқлашдан иборатдир.

Персонални танлаш билан кадрларни жой-жойига қўйиш ўртасидаги аниқ фарқларниажратиш мураккаб. Бу икки жараён бир-бири билан узвий боғлиқ ҳолда бири иккинчисидан келиб чиқади. Одатда танлаш умумий характерга эга бўлиб, ишга қабул қилишни англатади. Жой-жойига қўйиш деганда ушбу лавозимдаги барча ходимлар ўртасида вазифа ва ваколатларни қайта тақсимлаш тушунилади. Масалан, кадрлар бўлимига янги мутахассис ишга қабул қилинса, шу лавозимда ишлаган бошқа ходимларнинг вазифалари қайтадан кўриб чиқилади.

Бунда танлашнинг ҳам уч тури фарқланади:

а) ишга олиш-ходимларни четдан ишга олиш, илгари ушбу ташкилотда ишламаганларни хизмат вазифасига тайинлаш (танлов асосида тайинлаш);

б) мартаба-ушбу жамоада ишлаётган ходимни бошқа лавозимга ўтказиш;

в) тақсимлаш(ротация)-ходимларни хизмат вазифасини горизонтал бўйича алмаштириш.

Ишга қабул қилишнинг у ёки бу турини танлашда бугун жалб этилаётган ишчи кучи келажак эҳтиёжларига хизмат қилишини назарда тутиш муҳимдир. Шунинг учун:

- ишга, корхонага энг макбул келадиган ходимларни танлаб олиш;
- ишчи кучини жалб этиш билан боглик сарф-ҳаражатлар иложи борича кам бўлиши;
- корхонага янги гоялар кириб келиши билан бирга кадрларнинг мавжуд таркиби сакланиб қолиши;
- корхонадаги психологик муҳит зарар курмаслиги;
- корхона ходимларининг шахеий умидлариуёбга чикиш чора- тадбирлари курилиши керак.

Ишга қабул қилишда бу жараён самарадорлиги пирамидаси мезонлари (10.6-расм) ҳам мавжуд.



10.6-расм. **Ходимларни танлаш самарадорлиги пирамидаси**

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ишга таклиф қилинган ва қабул қилинадиганлар ўртасидаги нисбат ўзаро 2:1 бўлиши, суҳбатга таклиф этилганлар билан ишга таклиф этиладиганлар ўртасидаги нисбат 3:2 бўлиши, суҳбатга таклиф этилганлар ва амалда келаганлар ўртасидаги нисбат 4:3 бўлиши, аниқланган номзодлар билан таклиф қилинадиганлар ўртасидаги нисбат 6:1 бўлиши кўп жиҳатдан оқилона ва адолатли қарор бўлади. Бошқача

қилиб айтганда, рекламадан, ўқув жойидан, бошқа манбалардан бўш иш жойи ҳақида хабар топган олти номзоддан биттаси суҳбатлашиш учун таклиф олади. Компания ушбу нисбатни ҳисобга олган ҳолда пировард натижада муносиб 20 номзоддан суҳбатга таклиф қилиш учун бўш иш жойларига 120 кишини қизиқтириши лозим. Юқоридаги жадвалда кўрсатилганидек, суҳбатлашиш босқичига 40 номзод етиб келади, улардан 30 таси ишга таклиф олади ва пировард натижада бу номзодларнинг фақат ярми (15 киши) ишга амалда қабул килинади. Персонални бошқариш ходимлари кадрларга бўлган эҳтиёжни тўғри аниқлаши, кадрларни танлашда қўпол хатоликларга йўл қўймасликлари керак.

10.3. ИШГА ЁЛЛАШ ЖАРАЁНИНИ ХУЖЖАТЛАШТИРИШ

Ишга қабул қилиш вақтида ишга кираётган шахсдан қуйидаги ҳужжатлар талаб қилинади:

– паспорт ёки унинг ўрнини босадиган бошқа ҳужжатни, 16 ёшгача бўлган шахслардан эса – туғилганлик тўғрисидаги гувоҳнома ва турар жойидан маълумотномани;

– меҳнат дафтарчасини (биринчи маротаба ишга кираётган шахслар бундан мустасно). Ўриндошлик асосида ишга кираётган шахслардан меҳнат дафтарчаси ўрнига асосий иш жойидан олган маълумотномани;

– ҳарбий хизматга мажбурлардан – ҳарбий билетни, чақирилувчилардан – ҳарбий ҳисобда турганлик ҳақидаги гувоҳномани;

– олий ёки ўрта махсус, касб-ҳунар ўқув юртини тамомлаганлиги тўғрисидаги дипломни, мазкур ишни бажариш ҳуқуқини берадиган гувоҳномани ёки бошқа тегишли ҳужжатни (махсус маълумотга ёки махсус тайёргарликка эга шахсларгина бажариши мумкин бўлган ишларга кираётганда);

– жисмоний шахснинг СТИРини олиш учун – солиқ тўловчининг идентификация рақами берилганлиги тўғрисидаги гувоҳномани;

– шахсий жамғариб бориладиган пенсия ҳисобварағи (ШЖБПҲ) рақамини олиш учун –жамғариб бориладиган пенсия дафтарчасини.

Зарурат туғилганда юқорида кўрсатилганларга қўшимча равишда қуйидагилар тақдим этилади:

– тиббий кўрик натижалари тўғрисида ҳужжат (маълумотнома, хулоса) – МКнинг 214-моддасида кўрсатилган шахслар томонидан;

– ота-онасидан бирининг ёки уларнинг ўрнини босувчи шахслардан бирининг ёзма розилиги – 16 ёшга тўлмаган шахслар томонидан;

– илмий даражалар ва илмий унвонлар ҳақидаги дипломларнинг нусхалари – илмий, илмий-педагогик, ижодий ходимлар томонидан;

– яшаш гувоҳномаси – хорижий фуқаролар ва фуқаролиги бўлмаган шахслар томонидан .

Тақдим этилган ҳужжатлардан нусха олинади (меҳнат дафтарчасининг асл нусхасини қолдирилади) ва улар ходимнинг шахсий йиғмажилдида сақланади. Меҳнат шартномаси, ишга қабул қилиш тўғрисида буйруқ ва ходимга тааллуқли барча келгуси фармойишларни ҳам унда сақлаш мумкин.

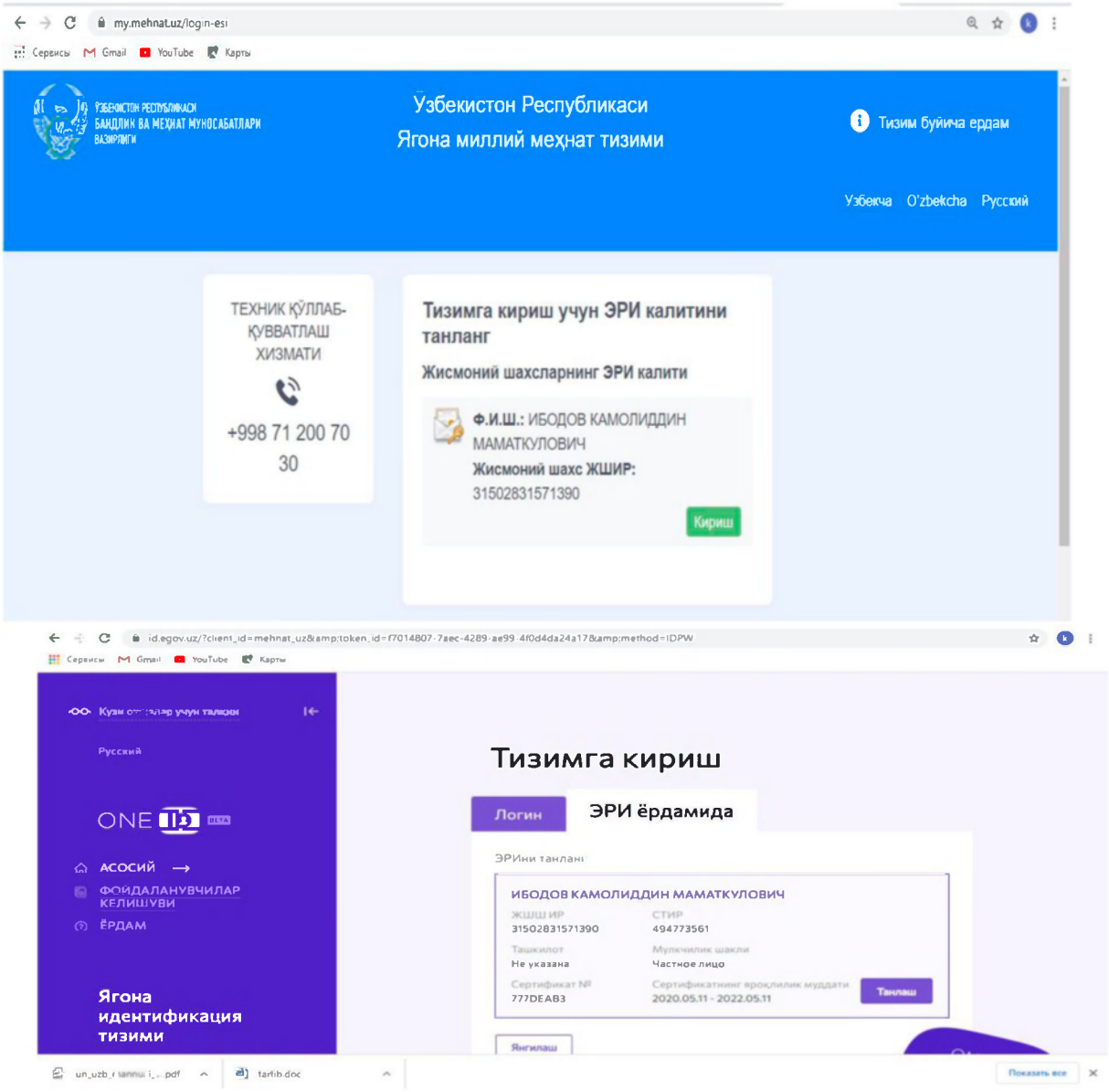
Агар шахс асосий иш жойига қабул қилинаётганда меҳнат дафтарчасини ёки ўриндошлик асосида ишга қабул қилинаётганда асосий иш жойидан маълумотномани тақдим этишдан бош тортса – мазкур талабни бажармагунча унинг ишга қабул қилинишини расмийлаштирмаслик зарур.

Меҳнат шартномасини расмийлаштириш. Ўзбекистон Республикаси Президентнинг 31.10.2019 йилдаги ПҚ-4502-сонли “Ягона миллий меҳнат тизими" идоралараро дастурий-аппарат комплексини жорий қилиш чора- тадбирлари тўғрисида”ги Қарорига асосан 2020 йил 1 январдан бошлаб янги меҳнат шартномаларини, шунингдек амалдагиларига ўзгартириш киритиш ва тугатишни ЯММТда мажбурий рўйхатдан ўтказиш жорий этилади. Ишлаётган ходимларнинг меҳнат шартномаларини 2020 йил 1 сентябрга қадар ЯММТда рўйхатдан ўтказиш лозим. Бундан ташқари, 2020 1 январдан бошлаб электрон меҳнат дафтарчаси жорий этилади. У меҳнат шартномаларини рўйхатдан ўтказиш ва уларга маълумотлар киритишда ЯММТда автоматик тарзда шаклланади.

Меҳнат муносабатларини ЯММТда рўйхатдан ўтказиш мулкчилик шакли ва идоравий мансублигидан қатъи назар барча иш берувчилар, шу жумладан алоҳида таркибий тузилмалар, хусусий корхоналар ва якка тартибдаги тадбиркорлар учун мажбурийдир.

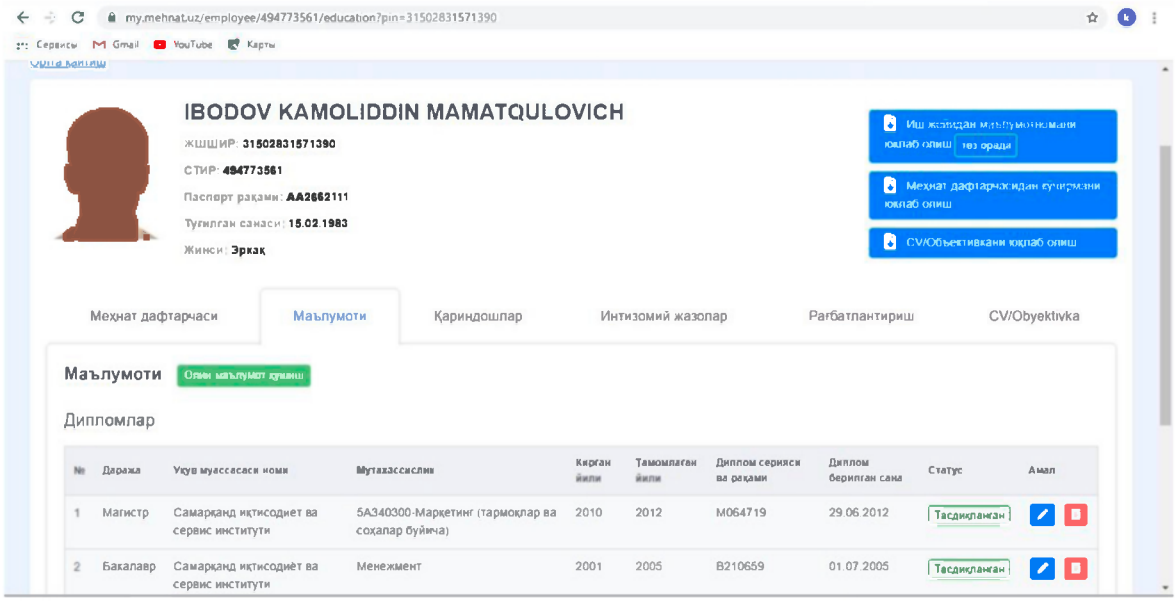
ЯММТни бошқариш дирекцияси тизимнинг оператори ҳисобланади. У тизимнинг ишлашини, ундан фойдаланишни таъминлайди, шунингдек ташкилий-техник жиҳатларини тартибга солади. Тизимда ишни нимадан бошлаш керак?

I босқич. ЯММТда авторизация. Бунинг учун my.mehnat.uz электрон манзили бўйича ўтиш ва «Электрон ҳукумат» тизими юридик шахслар маълумотлар базасида СТИР бўйича идентификациядан ўтиш лозим. Хатолар бўлмаган тақдирда иш берувчи авторизация қилинади. Агар унда ЯММТда мустақил равишда авторизация қилиш имконияти бўлмаса, буни меҳнат органларида бепул амалга ошириш мумкин. Бироқ ҳар қандай ҳолатда ҳам маълумотлар иш берувчининг ЭРИ билан тасдиқланади.



10.7-расм. **ЯММТда авторизация жараёни**

II босқич. Иш берувчининг шахсий кабинетини шакллантириш. Авторизациядан сўнг иш берувчининг шахсий кабинети автоматик тарзда шаклланади. Унга кириш - фақат юридик шахснинг ЭРИ калити орқали. ЯММТ билан ишлаш учун иш берувчи (ЯТТдан ташқари) ўзининг ёзма қарори билан тизимга кирадиган битта ёки бир нечта жавобгар шахсларни белгилайди ва уларга ЭРИнинг очиқ калитларини топширади.



10.8-расм. **Иш берувчининг шахсий кабинети**

III босқич. Ташкилот тузилмасини шакллантириш. Шахсий кабинетга киргандан кейин ташкилот тузилмасини шакллантириш лозим. Бунинг учун махсус шакллар тўлдирилади. Уларга барча:

бўлинмалар (департаментлар, бўлимлар ва ҳоказо), алоҳида СТИРга эга бўлганлари бундан мустасно;

штат жадвалига мувофиқ иш ўринлари (агар мавжуд бўлса), шу жумладан бўш иш ўринлари, жумладан маъмурий, ишлаб чиқариш ва техник ходимлар тўғрисидаги барча ахборот киритилади.

Ҳар бир иш ўрни алоҳида ташкил этилади. Лавозимлар номи Классификатор (ММСК бўйича код, ходимлар тоифаси, таълимнинг энг паст даражасига талаблар кўрсатилади) бўйича киритилади. Агар рўйхатга олинаётган лавозим Классификаторда бўлмаса, ундан аҳамияти бўйича энг яқин лавозимни танлаш, пастда эса меҳнат шартномаси бўйича тўлиқ номини кўрсатиш зарур. Шунингдек, маош, ставка микдори, лавозим вазифалари, иш шароитлари (иш графиги) ҳам кўрсатилади.

Иш ўрни меҳнат шартномаси рўйхатдан ўтказилгунга қадар, у дастлабки ҳолатда бўш иш ўрни сифатида белгиланади.

Агар иш берувчи меҳнат муносабатларини расмийлаштириш бўйича ваколатларини ўзининг таркибий тузилмаларига берса, уларнинг ходимлари, иш ўринлари ва бўш иш ўринлари тўғрисидаги ахборотни киритиш, шунингдек меҳнат

шартномаларини рўйхатдан ўтказиш учун штат тузилмаси (жадвали)нинг алоҳида базасини шакллантиришга йўл қўйилади. Бунинг учун ЯММТ операторига тегишли сўров бериш керак.

IV босқич. Меҳнат шартномасини рўйхатдан ўтказиш

Иш ўрни тўғрисидаги саҳифа тўлдирилгандан кейин меҳнат шартномасини рўйхатдан ўтказиш имконияти очилади. Бу ерда ходим ва меҳнат шартномаси тўғрисидаги маълумотлар киритилади. Ходимнинг Ф.И.О.ни киритишда хатонинг олдини олиш учун ташкилотнинг жавобгар шахси паспортнинг серияси, рақами ва ЖШШИРни киритади. Агар ҳаммаси тўғри кўрсатилган бўлса – Ф.И.О. автоматик тарзда чиқади. Яшаш жойи манзили прописка бўйича қўлда киритилади.

Шундан кейин меҳнат шартномаси рақами, у тузилган сана, ходимнинг иш вақти режими, синов муддати, бандлик турлари, таътиллар, устамаларни қўшган ҳолда (уларнинг миқдори кўрсатилмаган ҳолда) меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги маълумотлар кўрсатилади.

Киритилган маълумотлар юридик шахснинг ЭРИ билан тасдиқланади. Ҳар бир рўйхатдан ўтказилган шартномага кейинчалик хизматда фойдаланиш учун ноёб рақам берилади. Агар иш берувчи маълумотларни нотўғри киритган бўлса, буни 5 иш куни мобайнида таҳрир қилиш мумкин. Бу муддат тугагандан кейин энди ЭРИ идентификацияси билан ЯММТ алоқа каналлари орқали операторга мурожаат қилиш лозим. Оператор барча мурожаатларни навбат тартибида 5 иш куни мобайнида кўриб чиқади.

Меҳнат шартномасига ўзгартиришлар киритиш учун қўшимча келишув худди шундай тартибда рўйхатдан ўтказилади. ЯММТга маълумотларни киритиш учун иш берувчилар шартнома асосида хусусий ташкилотлар хизматидан фойдаланишлари мумкин.

Таътиллар ва ишдан бўшатишни рўйхатдан ўтказиш. Барча таътил турларини тақдим этиш ҳам ЯММТда рўйхатдан ўтказилади. Махсус ойнада таътил турини (меҳнат, иш ҳақи сақланмаган, туғишгача, болани парваришлаш ва ҳоказо) танлаш ва унинг бошланиш санасини кўрсатиш лозим. Меҳнат шартномаси тугатилганда ишдан бўшатиш тўғрисидаги буйруқнинг рақами ва

санаси, шунингдек ходим у асосда ишдан бўшатилган Меҳнат кодекси моддаси киритилади.

Ишдан бўшатиш рўйхатдан ўтказилгандан кейин меҳнат шартномаси тўғрисидаги барча ёзувлар ташкилотнинг электрон архивига тушади. У ташкилот фаолиятининг бутун даврида ходимлар билан меҳнат шартномаларини тузиш, уларга ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш, тугатиш тўғрисидаги ахборотни сақлайди ва иш берувчининг шахсий кабинети орқали кириш мумкин.

Жисмоний шахснинг шахсий кабинети. ЯМТда ўз маълумотларига кириш учун ходим my.mehnat.uz орқали авторизация қилиши ва «Электрон ҳукумат» тизимида ЖШШИР бўйича идентификация қилиши зарур. Бунинг учун жисмоний шахснинг ЭРИ ёки ташкилотнинг ваколатли ходими ёки меҳнат органи томонидан верификация қилинган мобиль телефон рақамига SMS- хабарномадан олинган кириш коди зарур.

Агар ходим ўзининг контакт маълумотларига қандайдир ўзгартиришлар киритишни хоҳласа, у бу ҳақда кадрлар бўйича ходимга ёзма ариза бериши керак. Жисмоний шахс мамлакатдан ДЯЖга чиқиб кетган ёки вафот этган ҳолда шахсий кабинет маълумотларини ЯММТда сақлаш давом этади ва ишончли вакиллар ёки ҳуқуқий ворисларга тақдим этилиши мумкин.

Электрон меҳнат дафтарчаси. У ўзини ЯММТда қуйидаги асосларга кўра шакллантириладиган, жисмонинй шахснинг меҳнат фаолияти тўғрисидаги маълумотлардан иборат электрон ҳужжат сифатида намоён қилади:

иш берувчи билан тузилган меҳнат шартномасини рўйхатдан ўтказиш маълумотлари;

якка тартибдаги тадбиркор сифатида рўйхатдан ўтказиш;

ўзини ўзи банд қилиш вақтинчалик меҳнат гувоҳномасини олиш;

вақтинчалик меҳнат фаолияти учун хорижга чиқаётганлар томонидан Пенсия жамғармасига тўланган суғурта бадаллари.

Меҳнат дафтарчаси ходим (Ф.И.О., туғилган санаси, маълумоти, касби, мутахассислиги), ишга жойлашиш даврлари (ишга қабул қилиш, бошқа ишга ўтказиш), ҳисобланган иш ҳақи, тўланган жисмоний шахслар даромадидан олинадиган солиқлар

тўғрисидаги ахборотни ўз ичига олади. Иш берувчи меҳнат шартномасини рўйхатдан ўтказгандан кейин меҳнат дафтарчасига кириш имконияти бўлади. Ходимнинг кириши учун ЭРИ ёки SMS-хабарнома кўринишидаги кириш коди зарур бўлади.

Жисмоний шахслар тизимга ўзининг ишга жойлашишининг ўтган даврлари тўғрисидаги ахборотни мустақил равишда киритишлари мумкин. У ёзув киритилгандан кейин 15 кун ичида Пенсия жамғармаси органлари томонидан верификация қилиниши (тасдиқланиши) керак.

Иш берувчи ходим тўғрисидаги маълумотлардан у билан меҳнат шартномаси тугатилгунга қадар фойдаланиши мумкин. Ишдан бўшатилгандан кейин кейинги меҳнат тарихини иш берувчи энди кўрмайди.

Агар ташкилот тугатилса ёки қайта ташкил этилса. Иш берувчини тугатишда, унинг шахсий кабинетига киритилган маълумотлар ЯММТ маълумотлари архивига юборилади, улар у ерда муддатсиз сақланади. Унга ЯММТ оператори пенсия тайинлаш билан боғлиқ манфаатдор шахслар буюртмаларини кўриб чиқиш учун кириши мумкин.

Ташкилот мулкдори ўзгарганда ёки у қайта ташкил этилганда (қўшиб юбориш, бирлаштириш, бўлиш, ажратиб чиқариш, қайта тузиш) шахсий кабинет уларнинг ҳуқуқий ворисларида сақланиб қолади.

Ўзини ўзи банд қилганлар тўғрисидаги ахборотни киритиш. Меҳнат органлари ўзини ўзи банд қилганлар учун вақтинчалик гувоҳнома берилган санадан бошлаб уч кундан кечиктирмай улар тўғрисидаги ахборотни ЯММТга киритади. Киритилаётган меҳнат фаолиятини амалга ошириш даври берилган гувоҳноманинг амал қилиш муддатига тенг (1 ойдан 12 ойгача) ва пенсия ҳисоблаб чиқариш учун шахснинг стажига қўшилади. Энди гувоҳномани тақдим этиш йўли билан бу даврни тасдиқлаш шарт эмас.

– Меҳнат шартномаларида мажбурий шартлар қайд этилмайди ёки қонун ҳужжатлари билан белгиланганига нисбатан кафолатлаш даражасини пасайтирувчи шартлар кўрсатилади. Ишга қабул қилиш ёзма меҳнат шартномаси билан расмийлаштирилади. Унинг шакли намунавий меҳнат шартномасини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади. Бу ташкилотингизда қўлланилаётган шаблон

тасдиқланган намунадан айнан олинган нусха бўлиши кераклигини англатмайди. Ишлаб чиқаришнинг ўзига хос жиҳатлари, фаолият хусусиятини инобатга олган ҳолда турли ташкилотларнинг меҳнат шартномалари мазмуни фарқланиши мумкин. Бундан ташқари, меҳнат шартномасида қайд этилиши зарур бўлган мажбурий шартлар мавжуд. Булар – иш жойи, ходимнинг меҳнат вазифаси, ишни бошлаш куни, муддатли шартноманинг амал қилиш муддати, тўланадиган ҳақ миқдори.

Юқорида кўрсатилган камчиликлар мавжуд бўлса, нима қилиш керак? Бирорта мажбурий шарт қайд этилмаган бўлса, меҳнат шартномасининг ажралмас қисми ҳисобланадиган томонларнинг қўшимча келишуви расмийлаштирилади. Унда шартномага яна битта банд қўшилишини кўрсатиб, унинг мазмунини баён этиш зарур.

– Иш берувчи «иш жойи» мажбурий шарти ва «иш ўрни» қўшимча шартини чалкаштиради. Меҳнат шартномасида иш берувчи ташкилот ёки унинг таркибий бўлинмаси (филиали, ваколатхонаси) номи иш жойи сифатида кўрсатилади. Агар ходим ташкилотнинг бошқа жойда жойлашган алоҳида бўлинмасидаги ишга қабул қилинаётган бўлса, иш берувчининг номи, таркибий бўлинма ва унинг манзилини кўрсатиш лозим.

Иш ўрни – ходим меҳнат фаолияти жараёнида доимий ёки вақтинча бўладиган жой. Яъни ходим ўз меҳнат вазифаларини бажариш чоғида аниқ жойда бўлиши. Масалан, завод участкаси ёки цехи, кабинет ёки хона, ёхуд муайян ускуна жойлашган жой. Бу меҳнат шартномасининг мажбурий шарти эмас, бироқ айрим корхоналарда ишлаб чиқариш ва ходимларнинг меҳнат фаолияти хусусияти сабабли бу ҳолатни ҳужжатда қайд этиш мақсадга мувофиқ бўлади. Нима учун? Шартномада аниқ иш ўрнини кўрсатмаслик оқибатида иш берувчи ходим ишда бўлмаганда уни прогул учун ишдан бўшатиш ҳуқуқидан маҳрум бўлиши мумкин.

– Иш берувчи меҳнат шартномасини расмийлаштириш чоғида шахснинг муайян тоифадаги ходимларга мансублигини ҳисобга олмайди. Ходимлар орасида қонун ҳужжатлари билан узайтирилган таътиллар, қисқартирилган иш вақти давомийлиги ва бошқа кўринишдаги қўшимча имтиёз ва кафолатлар белгиланадиган тоифалар мавжуд. Булар – ногиронлиги бўлган, вояга етмаган

шахслар, тиббиёт ходимлари, педагоглар, ишни таълим билан бирга қўшиб олиб бораётган шахслар ва ҳ.к. Масалан, I ва II гуруҳ ногиронлиги бўлган шахсларга 30 календарь кунидан кам бўлмаган йиллик асосий узайтирилган таътил белгиланади. Бу меҳнат таътилининг энг кам муддати 15 иш кунидан иборат бошқа ходимлардан фарқ қилади. Шу сабабли бундай ходимларни ишга қабул қилиш чоғида меҳнат шартномаларида уларга кафолатланган таътил муддатини, яъни 30 календарь кунини албатта кўрсатиш зарур.

Кўпинча иш берувчилар таътилларни ҳисоблашда иш ўрнини аттестациялаш натижаларига кўра ногирон ходимга берилиши мумкин бўлган қўшимча таътилларни инобатга олмайдилар. Раҳбарлар мазкур ходимларга узайтирилган асосий йиллик таътил белгиланган бўлса, уларга қўшимча таътил бермаслик мумкин деб ҳисоблайдилар. Бу хато фикр. Иш ўринларини аттестациялаш якунларига кўра мазкур шахснинг меҳнат шароитлари ноқулай деб тан олиниб, бунинг оқибатида унга, масалан, 6 иш кунидан иборат қўшимча таътил белгиланса, унинг йиллик таътили умумий давомийлиги: 30 календарь куни + қўшимча 6 иш кунини ташкил этади.

– Ходимнинг лавозим мажбурияти аниқлаштирилмайди. МКнинг 176-моддасига мувофиқ ходим ўз меҳнат вазифаларини виждонан бажариши шарт. Бошқа томондан, МКнинг 177-моддасида иш берувчи ходимдан унинг меҳнат вазифалари доирасига кирмайдиган ишларни бажаришни талаб этишга ҳақли эмаслиги белгиланган. Амалиётда ходим билан иш берувчи ўртасида ушбу масала юзасидан кўп ихтилофлар чиқади.

У ёки бу ходим айнан нималар билан шуғулланиши кераклигини қандай усул билан ва қаерда акс эттириш мумкин? МКнинг 176-моддасига мувофиқ ходимнинг меҳнат вазифалари ички тартиб қоидаларида, интизом тўғрисидаги устав ва низомларда, корхонада қабул қилинадиган локал ҳужжатларда – жамоа шартномаларида, йўриқномалар ва ҳоказоларда, меҳнат шартномасида аниқ белгилаб қўйилади.

1) Агар вазифалар рўйхати катта бўлмаса, ходимнинг иш доираси анча чекланган бўлса, меҳнат шартномасида барча вазифаларни санаб ўтиш билан чекланиш мумкин.

2) Меҳнат шартномасида умумлаштирилган меҳнат вазифаларини бир нечта жумла билан қисқача қайд этиш мумкин, меҳнатга оид хатти- ҳаракатларнинг батафсил рўйхатини эса алоҳида локал норматив ҳужжат сифатида расмийлаштирилган лавозим йўриқномасида бериш мумкин. Бунда ходим лавозим йўриқномаси билан тилхат олиб таништирилиши керак.

– Ходим лавозимининг номи амалдаги “Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар касблари классификатори”га ва имтиёзли пенсия олиш ҳуқуқини берувчи рўйхатларга мувофиқ келмайди. Бундай хатолар ходимларга жиддий таъсир кўрсатади. Масалан, лавозим номининг нотўғри кўрсатилиши “имтиёзли рўйхатлар” асосида муддатдан аввал пенсияни расмийлаштиришга тўсқинлик қилиши мумкин.

Мисол. Ходимни тарбия фани ўқитувчиси сифатида академик лицейга ишга қабул қилишда унинг лавозимини “тарбиячи” деб ёзиб қўйган. Гарчи амалдаги классификацияси мувофиқ ушбу касб фақат тегишли ихтисослик билан: боғча тарбиячиси, тарбиячи-етакчи ҳ.к. деб кўрсатилади. Бундан ташқари, ўқитувчи пенсияга чиқишда турли имтиёзлар ва пенсия миқдори кўпроқ олишлари мумкин.

Шу сабабли келгусида ходимлар пенсияни расмийлаштираётганда муаммоларга тўқнаш келмасликлари учун иш берувчиларга ходимнинг лавозими, касби ва мутахассислигини иложи борича аниқ ва тўғри қайд этиш лозим.

Қисқача хулосалар

Менежерлар жамоатчилик билан алоқаларни самарали йўлга қўйиши, у учун, энг муҳими, суст амалга ошаётган жараёнларни аниқлаш, мижозларнинг норозилиги қанчалик кўп сақланиб қолса, у шунчалик кўпайиб боришини англаши лозим.

Иш берувчилар томонидан ишга ёлланувчиларга қўйиладиган талаблар хизмат вазифаларига боғлиқ бўлади.

Ишга ёллаш жараёни персонал хизматининг меҳнат бозоридаги фаолиятини ташкил этишдан бошлаб штатга қабул қилинган ходимни хизмат вазифасига мослашувини таъминлашгача бўлган босқичларни ўз ичига олади.

Ишга қабул қилиш вақтида ишга кираётган шахсдан бир қатор ҳужжатлар талаб қилинади.

Таянч сўз ва иборалар. Меҳнат шартномалари, персоналга эҳтиёжни кондиришнинг пассив усули, ишга қабул қилиш тамойиллари, персонални танлаш тизими, ишга ёллашни хужжатларштириш.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар?

1. Корхоналарда ишга ёллаш бўйича ишларни ташкил этишнинг ўзига хос хусусиятлари нималардан иборат?
2. Корхонани ишчи кучи билан таъминлаш манбалари нималардан иборат?
3. Ишга ёллашнинг фаол ва пассив турларини тушунтириб беринг?
4. Персонал лизингида меҳнат муносабатлари ўзига хос жиҳатлари нималаардан иборат?-
5. Ходимни ишга ёллаш жараёни қандай амалга оширилади?
6. Персонални ишга қабул қилиш жараёни неча босқичдан иборат?
7. Персонал ишга қабул қилишда қандай тамойилларга асосланади?
8. Персонални танлаш тизими қандай механизмлар орқали амалга оширилади?

XI БОБ. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Режа

11.1. Персонал адаптациясининг моҳияти ва мақсадлари
11.2. Персонал адаптацияси турлари ва босқичлари
11.3. Персонал адаптацияси усуллари ва воситалари
11.4. Персонал адаптацияси самарадорлигини баҳолаш

11.1. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИНИНГ МОҲИЯТИ ВА МАҚСАДЛАРИ

Ташкилотнинг штат жадвали доимий равишда ўзгариб туради. Чунки кимдир турли сабабларга кўра ишдан бўшайди ва яна кимдир бўшаб қолган иш ўрнини эгаллайди. Бироқ, янги келган ходим учун аввал шаклланган жамоага мослашиш жараёни ҳамда янги талабларга кўникиш кўпинча оғир кечади. Шу сабабли иш жойларида турли хил низолар келиб чиқиши мумкин, янги келган ходимнинг меҳнат унумдорлиги эса, у то янги иш жойига мослашгунга қадар паст бўлади. Бундай муаммоларнинг пайдо бўлмаслиги учун ташкилотда персонал адаптацияси жараёни ташкил этилади. Ушбу бобда бу жараён қандай жараён эканлиги, уни қандай тўғри ташкил этиш зарурлиги, янги ходим меҳнат жамоасига тезроқ сингиб кетиши учун нималар қилиш кераклиги ҳақида батафсил тўхталиб ўтамиз.

Инсон ресурсларини бошқариш соҳасида персонал адаптацияси деганда янги ходимнинг ташкилот билан танишув жараёни тушунилади. Адаптация жараёни ходим ишга таклиф қилинган пайтдан бошлаб то ташкилотнинг тўлақонли аъзосига айлангунга қадар давом этади.

Кенг маънода адаптация атамаси (лот. Adaptation - мослашиш) турнинг эволюция жараёнида юзага келувчи янги яшаш муҳитига мослашиш қобилятини назарда тутади.

Персонал адаптацияси эса, ходимни ташкилот сиёсати, унинг ташкилотдаги роли ҳамда корпоратив маданият билан таништириш жараёни сифатида таърифланади. Ушбу жараён шундай муҳитни яратишни назарда тутадики, унда янги ходим ўз ҳамкасблари билан эркин мулоқотга киришиши ва иш жойида ижтимоий

муносабатларни ўрнатиши учун етарлича қулай шароит билан таъминланади. Шу билан бирга, бу жараён ходимнинг меҳнат қонунчилигида кўзда тутилган барча хужжатларни тўлдиришини, шунингдек, уни ўз вазифасини сифатли бажариши учун зарур бўлган барча воситалар билан таъминлашни ҳам ўз ичига олади. Адаптация мабойнида ходим ташкилот ундан кўникма, мулоқот услуби ва ишга муносабат нуқтаи назаридан нималарни кутаётганлигини билиб олади.

Адаптация ва унинг самарадорлиги борасида олиб борилган тадқиқотлар таҳлили натижаси шуни кўрсатадики, ушбу масалани ўрганишда қуйидаги иккита муҳим жиҳатга эътибор қаратиш лозим.

– янги ходимларни ёллаш нафақат кўп вақтни олади, балки харажатли тадбир ҳам ҳисобланади. Қийинчилик билан топилган янги ходимларни ушлаб қолиш адаптация жараёнинг қандай ўтишига боғлиқ. Агар адаптация жараёни тўғри ташкил этилмаса, ташкилот янги ходимларни йўқотиши ва қиммат турувчи ёллашнинг яна бир янги циклига олиб келиши мумкин;

– персонал адаптацияси мувофаққияти кўп жиҳатдан адаптация дастури самарадорлигига ҳам боғлиқ. Ходимлар қанчалик тез ўз ишни бажариш имкониятига эга бўлсалар, шунчалик тез ташкилотнинг қадрли ходимига айланишади.

Замонавий менежментда ***адаптация*** кўпинча иш жойининг ўзгариши ёки янги лавозимга ўтиши билан боғлиқ равишда шахснинг янги касбий ва ташкилий иш шароитларига мослашувини англатади. Ушбу интеграция лавозимга киришиш бўйича тадбирларни, корпоратив маданият ва этика қоидаларини тушунтиришни ҳамда меҳнат жамоасига психологик мослашувни қамраб олади. Ўзбекистон меҳнат бозорида ходимларни ёллаш синов муддати билан амалга оширилгани сабабли кўплаб компаниялар лавозимга киришиш тартибини персонални танлаш жараёнининг табиий давоми деб билишади. Ишга қабул қилиш тартиби кўпинча янги ходимларга нисбатан жорий этилсада, бироқ, айрим ҳолларда адаптациянинг муайян шакли бир бўлимдан бошқасига ўтаётган ходимлар учун ҳам қўлланилади.

Персонал адаптацияси янги қабул қилинган ходимнинг меҳнат унумдорлиги ва самарадорлигини оширишга қаратилган катта

миқдордаги турли шакллар, усуллар ва ёндашувларга эга. Ҳар қандай адаптация шаклининг асосий вазифаси – бу имкон қадар тез фурсатда ходимнинг тўла қувват билан ишлашини ҳамда унинг янги иш жойига содиқлигини таъминлашдир. Барча адаптация тартиб-қоидаларининг ***якуний мақсади*** ходимнинг мустақил ишлай бошлаши, ўз функционал вазифаларини мустақил равишда бажариши ҳамда кутилган натижани беришидир.

Инсон ресурслари статистикасига кўра янги қабул қилинган ходимлар ишнинг дастлабки кунлариданоқ ишдан бўшашга қарор қиладилар, агар уларни ҳеч ким корхона ва жамоа билан таништирмаса, чунки улар ўзларини кераксиздек ҳис қилишади. Адаптация ишлари олиб борилмаган ишчиларда, одатда, меҳнат мотивацияси сусаяди, бу эса меҳнат унумдорлигини пасайтиради ва синов муддатидан муваффақиятли ўтиш имкониятини камайтиради. Адаптация дастурининг йўқлиги ёки нотўғри ташкил этилганлиги корхонада кадриятларга содиқлик, ишонч ва шахсий мақсадларни ташкилот мақсадлари билан бирлаштиришнинг йўқолишига олиб келади.

Адаптация – ўзаро манфаатли жараён. Бу ходимнинг бевосита хизмат вазифаларини бажаришга ўтишини тезалштиради ва иш берувчи харажатларини қисқартиради.

Одатда, ташкилот персонал адаптацияси тизимини жорий қилишдан қуйидаги **мақсадлар**ни кўзлайди:

– янги ходимни иш жараёнига тезроқ киритиш;

– янги ходимни меҳнат жамоаси билан таништириш орқали биргаликда ишлаш жараёнига жалб қилиш;

– қулай муҳит яратиш орқали янги ходимга ўзини эркин ва ишончли ҳис қилишига ёрдам бериш;

– мотивация ва содиқликни ошириш;

– кадрлар қўнимсизлигини пасайтириш ва шу орқали ёллаш билан боғлиқ харажатларни қисқартириш;

– лавозимга киришиш, керакли кўникмаларни олиш билан боғлиқ бўлган вақт ва молиявий сарфларни камайтириш;

– жароҳат олиш ҳолатларини минималлаштириш (агар лавозим техника ҳавфсизлиги қоидаларига риоя қилишни талаб этадиган иш билан боғлиқ бўлса);

– ходимнинг салоҳияти, кучли ва заиф томонларини аниқлаш, унинг қандай вазифаларни бажаришда энг самарали эканлигига ойдинлик киритиш;

– ходимнинг белгиланган талабларга мос келиши ҳамда ўзининг лавозим мажбуриятларини бажара олишини текшириш;

– ҳар бир ходимдан манфаатдор бўлган ишончли иш берувчи тимсолини шакллантириш.

Персонал адаптацияси – бу янги меҳнат шароитига кўникиш ва янги ходимларни иш жараёнига босқичма-босқич киритиб бориш жараёнидир. Шунингдек, у иш учун зарур бўлган касбий кўникмаларни олиш ҳамда жамоада амал қиладиган ижтимоий нормаларни ўзлаштиришни ҳам ўз ичига олади.

Адаптация ходим учун қуйидаги имкониятларни тақдим этади:

– безовталик ва стрессни пасайтириш;

– янги жойда дастлабки ҳафталар ва ойларни қулай ва, энг асосийси, сермаҳсул ўтказиш;

– керакли кўникмаларни тезда ўзлаштириш;

– ўз мажбуриятлари доираси билан танишиб олиш ва ундан нима кутилаётганлигини тушуниш;

– меҳнат жамоасига сингиб кетиш;

– компания муҳити ва қадриятлари унга қанчалик тўғри келишини баҳолаш ва компанияда қолиш ёки қолмаслигини ҳал қилиш;

– синов муддатини мувоффақиятли ўтказиш имкониятини ошириш.

11.2. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ ТУРЛАРИ ВА БОСҚИЧЛАРИ

Аксарият ҳолларда персонал адаптациясини тор маънода муайян касб доирасида фаолият кўрсатиш учун зарур бўлган кўникмаларни ўзлаштириш жараёни сифатида тушунилади. Аслида эса персонал адаптацияси анча кенг тушунча бўлиб, бир неча таркибий қисмларни ўз ичига олади. Айрим адабиётларда ушбу таркибий қисмлар **персонал адаптацияси турлари** сифатида

талқин қилинади. Қуйида уларнинг ҳар бирига қисқача тўхталиб ўтамиз.

Касбий адаптация – муайян касб бўйича зарур кўникма ва билимларни эгаллаш, мутахассис сифатида ўз имкониятларини баҳолашни англатади. Янги ходим қуйидагиларни ўрганади ва билиб олади:

– ишга оид материаллар ва дастурлар;

– ўз ҳуқуқ ва мажбуриятлари;

– меъёрлар ва техник талаблар;

– ишлаб чиқариш технологияси;

– ташкилотда қўлланиладиган атама ва қисқартмалар;

– иш қуроллари билан ишлаш қоидалари (агар талаб этилса);

– техника хавфсизлиги;

– иш сифатини баҳолаш мезонлари;

– хужжатларни юритиш ва ҳисоботни тақдим қилиш тартиби;

– ишга оид ички хужжатлар: лавозим йўриқномаси, ички тартиб қоидалар ва иш вақтини ҳисобга олиш тизими тўғрисидаги низом, баҳолаш ва мукофотлаш тўғрисидаги низом, тижорат сирини сақлаш тўғрисидаги низом, муҳим техник хужжатларни сақлаш қоидалари.

Ташкилий – маъмурий адаптация. Янги ходим ташкилот ичида ваколатлар қандай тақсимланиши ва мунсоабатлар ўрнатилиши, унинг бўлими компания ташкилий тузулмасида қандай ўринни эгаллаши тўғрисида билиб олади. Ташкилий адаптация, айниқса, кўп сонли бўлимларга эга бўлган йирик компанияга ишга кираётган ходим учун, агар у илгари бундай ташкилотда ишлаш тажрибасига эга бўлмаса, ўта муҳим ҳисобланади. Бундай ҳолларда бошқа бўлимлар ходимларига мурожаат қилиш тартиби, хизмат хужжатларини расмийлаштириш қоидалари ҳақида тушунча бўлмайди. Қуйидагиларни ўрганиш талаб этилади:

1. Ким унинг бевосита бошлиғи ва юқоритурувчи раҳбари ҳисобланади?

2. Янги ходим кирган бўлимда яна кимлар ишлайди? Ушбу бўлим нима билан шуғулланади? У компаниянинг бошқа

бўлимлари билан қандай боғланган ва умумий ишга қандай ҳисса қўшади?

3. У ёки бу масала бўйича кимга мурожаат қилиши лозим? Буни қандай амалга оширади: оғзаки мурожаат, қўнғироқ, электрон почта, хизмат юзасидан ёзилган маълумот?

Ижтимоий-психологик адаптация. Янги ходим учун жамоага сингиб кетиш, унда амал қилувчи ҳулқнинг ёзилмаган қоидаларига мослашиш ҳам бирдек муҳим. У нимани тушуниш керак:

1. Жамоада мулоқотнинг қандай туридан фойдаланилади (дўстона, норасмий, расмий-ишга оид)?

2. Лавозим бўйича тенг ходимларга, бўйсунувчиларга, раҳбарларга қандай мурожаат қилиш қабул қилинган?

3. Жамоада қандайдир норасмий гуруҳлар мавжудми? Улар ўртасидаги ўзаро муносабатлар қандай?

4. Маслаҳат ёки ёрдам сўраб кимга мурожаат қилиш мумкин ёки мумкин эмас?

5. Тушлик ёки танафус пайтида нималарни муҳокама қилиш мумкин ёки мумкин эмас?

Ижтимоий-психологик адаптация ҳам касбий адаптация каби ўта муҳим ҳисобланади. Чунки янги ходим ўзини жамоада қанчалик қулай ҳис қилса, унинг бўшаб кетиш эҳтимоли шунчалик пасаяди. Ижтимоий-психологик адаптацияга ҳамкасбларнинг ёрдами ва қўллаб-қувватлаши, мураббийлик тизими, бирга ўрганувчилар ва кўнгилочар тадбирлар кўмаклашади (тренинглар, корпоратив зиёфатлар, туғилган кун тадбирлари, норасмий кофе-брейклар, пикниклар, спорт мусобақалари ва бошқа тимбилдинг тадбирлари).

Психофизиологик адаптация. Айрим лавозимлар учун долзарб. Бу одатий бўлмаган иш ёки дам олиш режими, янги жисмоний ва психологик юклама (тунги сменада ишлаш ёки оғир жисмоний меҳнат), меҳнатнинг хавфли шароитларига (ўта паст ҳарорат ёки баландликда ишлашга) мослашишни назарда тутади. Психофизиологик адаптация юкламаларга мослашиш ва жароҳатларни камайтириш учун зарур.

Инсон ресурсларини бошқариш тўғрисидаги айрим адабиётларда ***қадриятлар адаптацияси*** ҳам адаптациянинг

алоҳида тури сифатида ажратиб кўрсатилади. Одатда, қадриятлар адаптацияси узоқ вақт талаб этади ва кўпинча уч ойлик синов муддатидан ошиб кетади. Янги ходим компанияда узоқ вақт давомида шаклланиб келган қадриятларни қабул қилади ва уларга амал қилади.

Янги ходимнинг тажрибасига қараб персонла адаптациясини икки турга ажратиш мумкин:

1. *Бирламчи адаптация* – касбий тажрибага эга бўлмаган ходимлар ёки эндигина таълим муассасасини битирганлар учун мўлжалланган. Бундай ходимлар адаптацияси айниқса муфассал тарзда ўтади ва юқорида келтирилган адаптация турларини ўз ичига олади;

2. *Иккиламчи адаптация* – бир лавозимдан бошқасига ўтаётган ёки лавозимда кўтарилаётган, шунингдек, ташқаридан келган, лекин иш тажрибасига эга бўлган ходимлар учун мўлжалланган адаптациядир. Бунда кўпинча адаптация жараёни тез ва осон ўтади.

Адаптация кўпинча янги келганлар учун деб қаралади. Бироқ, шундай ҳолатлар бўладики, тажрибали ходим учун ҳам ўз компанияси доираси иккиламчи адаптация зарур бўлиб қолади. Бундай ҳолатлар:

1. Инновацияларнинг жорий этилиши, компания ўз фаолиятини ўзгартирган даврда.

2. Янги вазифалар юзага келиши, ички ротация ёки бошқа лавозимга ўтиш пайтида.

3. Бошқа филиал ёки жойга ўтказишда.

4. Ходим оналик таътилидан қайтганда.

Адаптация босқичлари. Персонал адаптацияси борасидаги илмий ишлар таҳлили натижасида маълум бўлдики, персонал адаптацияси уч босқичда бўлиб ўтади: танишув, мослашув ва ассимиляция (сингиб кетиш). Ушбу босқичлардан ўтиш учун турли кишиларга турлича вақт оралиғи талаб этилади. Бироқ, аксарият ҳолларда у 6 – 12 ойдан ошмайди.

Танишув. Янги ходим эндигина жамоага қўшилган ва синов муддатини ўтаяпти. У ташкилот мақсад ва вазифалари, унинг тузилмаси, ички тартиб-қоидани ўрганади ва ҳамкасблари билан танишади. У компания ҳақидаги ўз тахминларини ҳақиқий ҳолат

билан солиштиради, шунингдек, унда доимий асосда ишлаш қолиш борасида қарор қабул қилади.

Танишув босқичида янги келган ходим имкон қадар ўзини кўрсатади, иш берувчи эса унинг шахсий ва касбий сифатларини баҳолайди. Агар янги ходим яхши натижа кўрсата олса ва ўз лавозимига мос келса, унга доимий асосда иш таклиф қилинади. Акс ҳолда у билан узоқ муддатли шартнома тузилмайди.

Мослашув. Ходим компаниядаги тартиб ҳақида хабардор ва энди уни батафсил ўрганади. Куратор янги ходимнинг барча ҳаракатларини назорат қилади, хатоларини у билан муҳокама қилади, ишига баҳо беради. Бундан ташқари, бу босқичда янги ходим жамоанинг бошқа аъзолари ва раҳбарият билан муносабатларни ўрнатади. Одатда мослашув босқичи уч ойдан олти ойгача давом этади, камдан кам ҳолларда эса ўн икки ойгача чўзилиши мумкин.

Ассимиляция. Ходим иш жойига тўлиқ кўникади. У ўз вазифаларини аниқ билади, жамоа учун ўз қадр-қимматини англайди ва четдан ёрдамга қарийб эҳтиёж сезмайди. Ходим ҳамма жараёнларни билади, жамоанинг тўлақонли аъзосига айланади, шунингдек, ходимда бошқа янги келган ходимларни ўқитиш учун етарли билим ва кўникмалар шаклланган бўлади.

11.3. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ УСУЛЛАРИ ВА ВОСИТАЛАРИ

Аҳил меҳнат жамоаси муваффақият калити эканлигини англаган ҳар қандай компания персонал адаптациясининг бутун бир тизимини ишлаб чиқади. Ушбу тизим қатор тадбирларини ўз ичига олади. Персонал адаптацияси учун маъсул бўлган ходимлар томонидан ўтказиладиган ушбу тадбирлар мотивациянинг икки шакли: ташқи, яъни иқтисодий ва ички, яъни шахсий мотивацияни шакллантириш учун мўлжалланган.

Иқтисодий мотивация билан ҳаммаси тушунарли. Иш ҳақи мутахассис даражасига мос бўлиши лозим, премия ва бонуслар эса, компанияга бўлган содиқлик даражасини оширади. Буларнинг барчаси қўшимча тушунтиришларсиз ҳам ҳаммага аён. Бироқ, “шахсий мотивация” нима?

Ички ёки шахсий мотивация корпоратив маданият билан узвий боғлиқ. Бу инсоннинг компания доирасида шахсий ўсиш ва ривожланишга бўлган интилишидир. Бундай мотивация пайдо бўлиши учун янги ходимнинг компания хаётига қўшилишига ёрдам берувчи қатор тадбирлар ўтказилиши керак. Адаптация жараёнини тезлаштириш ва уни тўғри йўналишга йўналтириш учун махсус дастурлар, воситалар ва усуллар ишлаб чиқилган.

Амалиётда кенг қўлланиладиган адаптация усулларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. ***Мураббийлик (коучинг, менторлик)***. Ушбу усул билимларнинг тез узатилишини таъминлайди. Янги ходимга тажрибали мураббий (куратор) бириктирилади. Мураббий янги ходимга ишни ўргатади, унинг саволларига жавоб беради, айтиб туради, ишнинг бажарилиш жараёнини назорт қилади. Мураббий бевосита раҳбарнинг ўзи ёки бошқа бир тажрибали ходим бўлиши мумкин.

Амалиётда мураббийликнинг бир неча турлари мавжуд:

- ***Buddying*** (инглизча buddy – ошна, биродар). Мураббий ва ўқувчи иреархиянинг битта босқичида бўлади. Мулоқот норасмий тарзда, тенг асосда амалга ошади. Buddy янги ходимга жамоада мослашишга ва ўзини қулай ҳис қилишга ёрдам беради.

- ***Job shadowing***. Янги ходим тажрибали мутахассиснинг “сояси”га айланади ва унинг ишини бевосита кузатиш орқали ёркин мисолга эга бўлади. Устунлиги: мураббий янги ходим ўқишига эътибор қаратиш учун ўз ишидан чалғимайди.

Адаптациянинг ушбу усулидан фойдаланишда мураббий ролига мос ходимни танлаш муҳим ҳисобланади. Бу ролга ҳамма ҳам тўғри келавермайди. Мураббий ролини ўзига олиш учун ходим етарли тажриба ва малакага эга бўлиши лозим. Агар мутахассиснинг иши шошилинч ва кўп вазифали бўлса, унинг янги ходимни ўқитишга имкони бўлмайди. Оғир характер ва одамовилик ҳам самарали мураббийликка тўсиқ бўлади.

2. ***Тренинглар***. Мутахассис унинг олдиган қўйилган вазифаларнинг барча қоидалари ва хусусиятларини тушуниб олгандагина сермаҳсул ишлай олади. Ушбу жараённи тезлаштириш учун тренинглардан фойдаланилади. Ходимга ундан нима талаб қилиниши, топшириқни қандай бажариш кераклиги, фавқулодда

вазият юзага келганда нима қилиш кераклиги аниқ тушунтирилади. Бунда тренинглар нафақат назарий, балки амалий шаклда ҳам ўтказилиши тавсия этилади.

3. ***Янги ходимнинг раҳбарият билан танишуви ва мулоқоти***. Янги ходим ва бевосита раҳбар ўртасида дарҳол алоқа ўрнатилиши керак. Адаптация жараёнига масъул кишининг вазифаси менежер ва ходимнинг бир-бири билан қанчалик муваффақиятли ишлашини назорат қилишдир. Персонал адаптацияси тизимининг муҳим босқичи янги ходимни менежер билан шахсан таништириш ва менежердан у ҳақдаги фикр-мулоҳазаларини олишдир. Баъзи компанияларда ходим иш бошлаши биланоқ раҳбарият билан учрашади, бошқаларида эса бу жараён бир мунча вақт ўтгач содир бўлади.

Янги ходимни раҳбарият билан учраштириш учун вақт ажратилиши лозим, чунки янги ходим учрашув чоғида саволлар бериши ва иш ҳақидаги таассуротлари билан ўртоқлашиши мумкин. Бунда янги ходим саволлар беришга ва таассуротлари билан ўртоқлашишга уялмаслигига эътибор қаратиш лозим. Чунки дастлабки тескари алоқа ўрнатилиши жуда муҳим. Кейинчалик бундай учрашувлар ходим учун нормал ҳолатга айланади. У танқидий мулоҳазалар билан ишлаш ва жамоанинг юқори турувчи аъзолари билан мулоқот қилишни ўрганади.

4. ***Вазифаларни босқичма-босқич мураккаблаштириш***. Янги ходим учун бериладиган вазифаларни босқичма-босқич мураккаблаштириб бориш тавсия этилади. Албатта, дастлаб ходимга оддий вазифалар берилади ва у ушбу вазифаларни қандай бажараётганлиги назорат қилинади. Агар ходим уддаласа, янада мураккаброқ вазифалар берилади. Шундай қилиб, ходим иш жараёнига равон ва муаммосиз кириб боради.

5. ***Жамоат топшириқлари***. Меҳнат жамоаси билан тезда киришиб кетиши учун янги ходимга бирон бир жамоат топшириғи берилиши мумкин. Ушбу жамоат топшириғини бажариш чоғида у меҳнат жамоаси билан мулоқотга киришади. Натижада, янги ходим ва меҳнат жамоаси ўртасида илиқ муносабатлар юзага келади. Бу усул айниқса, янги ходимнинг иш фаолияти жамоанинг бошқа аъзолариники билан боғлиқ бўлмаганда жуда қўл келади. Агар иш

доирада мулоқот содир бўлмаса, ходим ҳамкасбларидан "четда" қолиши мумкин, бу жиддий муаммоларга олиб келади.

6. ***Тимбилдинг***. Янги ходимнинг меҳнат жамоасига қўшилиб кетиш жараёнини тезлаштиришнинг яна бир усули. Бу усулдаги персонал адаптациясига мисол сифатида жамоа билан табиат қўйнига чиқиш ёки бирон бир мусобоқада иштирок этиш. Тимбилдинг - бу бирга вақт ўтказиш учун ажойиб имконият бўлиб, бу ходимга меҳнат жамоасига тезда мослашиш имконини беради ва бутун бўлим ходимлари кайфиятини кўтаради.

7. ***Корпоратив PR***. Одатда, компания фақат ташқи PRга эътибор қаратади. Бироқ, барча ходимлар компания қадриятларини билиши ва тан олиши жуда муҳим. Бунда уларга корпоратив PR дастури ёрдам беради. Янги ходим учун бу айниқса муҳим, чунки янги мутахассис кўз ўнгида компания ишончли иш берувчи сифатида гавдаланиши ва компания учун ҳар бир ходим муҳим эканлиги билиниб туриши лозим.

8. ***Ротация ва бир марталик топшириқ***. Янги ходимни турли бўлимлар ўртасида қисқа муддатли ротация қилиш унга бошқа бўлимлардаги ҳамкасблар билан ҳам танишишга ёрдам беради. Агар бу амалга оширилмаса, янги ходим тор доира билан чекланиб қолиши мумкин.

Персонал адаптациясининг замонавий воситалар сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

1. ***Йўриқнома*** – барча ходимлар бажариши керак бўлган талабларни ўрганиш имконини беради.

2. ***Ягона ахборот маконида мулоқот*** – бу корпоратив чат, портал, ижтимоий тармоқдаги гуруҳ ёки мессенжерлар бўлиши мумкин. Бундай воситалар персонал адаптациясини сезиларли даражада тезлаштиради ва соддалаштиради. Бу янги ходимга қўрқмасдан танишиш, ўз ҳамкасбларидан бирига савол бериш имконини беради. Бўлимларнинг виртуал тузилишини тасаввур қилиш муҳим, шунда у керакли ходимнинг алоқаларини тезда топади.

3. ***Ўргатувчи филм*** – унда бренд, технологик жараённинг хусусиятлари, компания тарихи, муваффақият ва ютуқлари ҳақида сўз боради.

4. ***Экскурсия*** – бу компаниянинг таркибий бўлинмалари ёки офислари бўйлаб тур ҳисобланади. Янги ходим ишлаб чиқариш жараёнига ташриф буюриши ва маҳсулотларнинг қандай тайёрланишини ўз кўзлари билан кўриши имконини беради.

5. ***Иш фаолиятини баҳолаш*** – янги ходимга вақти-вақти билан у ишни қанчалик яхши бажараётганлиги, қайси жойларни ўзгартириши ёки кучайтириши лозимлиги ҳақида тескари алоқа берилади. Бошида тескари алоқа тез-тез бериб турилиши керак. Бу ходимга ўз ҳаракати ва хулқининг тўғрилигини билишга ёрдам беради.

Ходимлар учун ягона ахборот маконининг мавжудлиги. Ҳар бир ходим компанияда нима бўлаётганлигини билиши, компания ютуқлари ҳақида хабардор бўлиши, ҳамкасблари ҳақида маълумотларни оператив олиш ва боғланиш контактларини излаш имконига эга бўлиши лозим.

Персоналнинг касбий ва корпоратив адаптацияси усуллари Ходимларни касбий ва корпоратив мослаштириш усуллари лавозим, бизнес жараёнларининг хусусиятлари ва ходимнинг малака даражасига қараб фарқланади. Амалиётда кўплаб компаниялар адаптация усулларини кимлар учун мўлжалланганлигига қараб ажратади:

ёш ходим ва битирувчилар учун;

оммавий танлов позициясидаги ходимлар учун;

юқори малакали мутахассислар учун;

бошқарув звеноси менеджерлари учун.

Ушбу категориялар адаптациясига харажатлар ва комплекс тадбирлар бир-биридан кескин фарқланади.

Адаптация тизимини қуришда HR-бўлимининг вазифалари. Одатда, йирик компанияларда адаптациянинг самарали тизимини яратиш учун жавобгарлик HR-бўлимига юкланади. У қуйидагиларни амалга оширади:

1. Компания учун персонал адаптацияси тамойиллари ва қоидаларини шакллантириш;

2. Компания корпоратив маданияти ва бюджетига мос келадиган янги ходимлар адаптацияси усуллари рўйхатини тузиш;

3. Адаптация воситаларини танлаш;

4. Янги ходим адаптацияси регламенти ва тартибини ишлаб чиқиш;

5. Персонал адаптацияси бўйича тадбирлар режасини шакллантириш;

6. Адаптация тадбирларининг самарадорлигини баҳолаш.

Персонал адаптацияси жараёнидаги асосий хатолар. Одатда, янги ходимнинг синов муддати вақтида компанияни тарк этишга қарор қилишига мажбур қилувчи асосий сабаблар қуйидагилар билан боғлиқ:

иш ҳақида нотўғри тасаввур;

адаптация вақтида берилган нотўғри кўрсатма;

нотўғри кутишлар.

Кўпинча компаниялар персонал адаптацияси жараёнида қуйидаги хато ва камчиликларга йўл қўяди:

- лавозимга танлов босқичида номзодга ташкилотни ҳаддан ташқари ижобий қилиб тасвирлайди ва шу сабабли номзод ташкилотдан жуда катта нарсаларни кутади.

- компания лавозимга талабларига нисбатан анча юқори малакали ходимни ёллайди. Натижада, янги ходим ўз салоҳиятидан тўлиқ фойдаланмайди ва тезда унинг меҳнатдан қониқиши сўнади.

- меҳнат шароити, иш ўрнининг хусусиятлари ҳақида хабардор қилмайди. Масалан, айрим ходимлар “очиқ жой”да (open space) ишлашга кўника олмайди.

- субординация шароитида ишлашга руҳан тайёрламайди. Ҳамма ходимлар ҳам авторитар услубдаги раҳбариятнинг босими остида тиғиз вақт режимида ишлашга тайёр бўлавермайди.

- корпоратив маданиятнинг хусусиятлари ва ташкилий ҳулқ қоидалари ҳақида огоҳлантирмайди.

11.4. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

Персонал адаптацияси жараёнини амалга ошириш чоғида ўтказилган тадбирлар самарадорлигини баҳолашга зарурият пайдо бўлади. Одатда, персонал адаптациясини баҳолаш усуллари баҳолашнинг иккита асосий объектини ўз ичига олади:

ходимнинг синов давридаги мувоффақияти;

адаптация тизимини ташкил этиш самарадорлиги.

Персонал адаптациясини баҳолаш усули сифатида кўплаб компаниялар қуйидагилардан фойдаланади:

KPI ва самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари;

мақсадлар бўйича бошқариш (managment by objective);

баҳолашга компетентлик бўйича ёндашув.

Персонал адаптациясини баҳолашнинг энг самарали мезонлари натижаларни аниқ сонда, миқдорда ёки кўзга ташланадиган қилиб ифодалайди. Янги ходимнинг адаптация жараёнидан қониқанлик даражасини қуйидаги кўрсаткичлар орқали аниқлаш мумкин:

ходимнинг лавозим мажбуриятларидан қониқиши;

унинг янги жамоа ва лавозимга киришиб кетганлигини баҳолаш;

ходимнинг жамоадаги муносабатлардан қониқиши;

ходим ва чизиқлик раҳбар ўртасидаги алоқалар сифати;

ташкилотнинг корпоратив маданиятини умумий билиш ва қабул қилиш.

Одатда, бундай таҳлил ходим ишга қабул қилингандан кейин 3, 6 ва 12 ой ўтгач амалга оширилади. Синов муддати натижалари бўйича ходимни баҳолаш расмий ёки норасмий бўлиши мумкин ва қуйидагиларни ўз ичига олади:

синов муддати натижалари бўйича расмий аттестация;

раҳбар, мураббий, ментордан норасмий тескари алоқа;

бир қатор тестлар ва имтиҳонлар.

Адаптация жараёни самарадорлигини муайян кўрсаткичлар бўйича баҳолаш мумкин. Ташкилот ва лавозимга киришиш муваффақиятли ўтган ҳисобланади, агар:

ишга жойлашгандан кейин 6 ой ўткач, ходим ҳеч қандай стресс, безовталик ва ноқулайлик сезмайди. У функционал вазифалари ҳақида билимларга эга ҳамда лавозим мажбуриятларини ўз вақтида ва талаб этилган сифат билан бажаради;

ишни мустақил бажариш учун керак бўладиган корпоратив ва касбий билимлар ҳамда компетенциялар етарли ҳажмда олинган;

ходим белгиланган талаблар ва корпоратив меъёрларга мос ҳаракат қилади;

касбий ривожланишга хоҳиш мавжуд;

ходим ўзини жамоанинг бир бўлаги сифатида ҳис қилади;

ходим ўзининг касбий келажаги ва хизмат пиллапоясида ўсиш имкониятини компания билан боғлайди;

ишдаги муваффақият ҳаётий мувоффақият сифатида қаралади;

ходим унинг фикрларига қўлоқ тутилаётганлигини ҳис қилади;

жамоа аъзолари билан дўстона алоқалар ва гуруҳ билан низосиз муносабатлар ўрнатилган.

Албатта, пировардида, самарали адаптациянинг асосий кўрсаткичи янги ходимнинг ўз вазифаларини тўлиқ бажариши ва ушбу ташкилотда ишлаб қолиш истаги ҳисобланади.

Қисқача хулосалар

Персонал адаптацияси янги ходимни ташкилот сиёсати, унинг ташкилотдаги роли ҳамда корпоратив маданият билан таништириш жараёни сифатида таърифланади.

Персонал адаптацияси янги қабул қилинган ходимнинг меҳнат унумдорлиги ва самарадорлигини оширишга қаратилган катта миқдордаги турли шакллар, усуллар ва ёндашувларга эга.

Адаптация – ўзаро манфаатли жараён. Бу ходимнинг бевосита хизмат вазифаларини бажаришга ўтишини тезалштиради ва иш берувчи харажатларини қисқартиради.

Касбий адаптация – муайян касб бўйича зарур кўникма ва билимларни эгаллаш, мутахассис сифатида ўз имкониятларини баҳолашни англатади.

Ташкилий – маъмурий адаптация - бу янги ходимнинг ташкилот ичида ваколатлар қандай тақсимланиши ва мунсоабатлар ўрнатилиши, унинг бўлими компания ташкилий тузулмасида қандай ўринни эгаллаши тўғрисида билиб олишидир.

Адаптация жараёнини тезлаштириш ва уни тўғри йўналишга йўналтириш учун махсус дастурлар, воситалар ва усуллар ишлаб чиқилган.

Персонал адаптацияси жараёнини амалга ошириш чоғида ўтказилган тадбирлар самарадорлигини баҳолашга зарурият пайдо бўлади.

Таянч сўз ва иборалар. Персонал адаптацияси, касбий адаптация, ташкилий – маъмурий адаптация, ижтимоий-психологик адаптация, психофизиологик адаптация, адаптация босқичлари, адаптация усуллари ва воситалари.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Персонал адаптацияси нима ва у қандай мақсадларни кўзлайди?
2. Ташкилот персонал адаптацияси тизимини жорий қилишдан қандай мақсадларни кўзлайди?
3. Персонал адаптацияси янги ходим учун қандай имкониятларни яратади?
4. Персонал адаптациясининг қандай турлари мавжуд?
5. Персонал адаптацияси қандай босқичларни ўз ичига олади?
6. Персонал адаптациясининг қандай усуллари мавжуд?
7. Персонал адаптацияси воситаларига нималар киради?
8. Адаптация тизимини қуришда HR-бўлимининг вазифалари нималардан иборат?
9. Персонал адаптацияси жараёнидаги кўпинча қандай хатолар йўл қўйилади?
10. Персонал адаптациясининг самарадорлиги қандай бағоланади?

XII БОБ. ТАШКИЛОТЛАРДА РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

Режа:

12.1. Персонални қидириш, танлаш ва ёллаш фаолиятини баҳолаш

12.2. Рекрутмент самарадорлиги кўрсаткичлари таҳлили

12.3. Кадрлар қўнимсизлиги таҳлили

12.1. ПЕРСОНАЛНИ ҚИДИРИШ, ТАНЛАШ ВА ЁЛЛАШ ФАОЛИЯТИНИ БАҲОЛАШ

Янги ходимларни танлаш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин, ёллашга муқобил вариантлар (алтернативлар) бўлган барча маблағлар ташкилотда ишлатилганми ёки йўқлигини аниқлаш тавсия этилади. Буларга қуйидагилар киради:

– ортиқча иш вақти, иш интенсивлигининг ошиши;

– таркибий қайта қуриш ёки янги ишлаб чиқариш тизимларидан фойдаланиш;

– вақтинча ёллаш;

– муайян фаолият турларини амалга ошириш учун ихтисослашган фирмаларни жалб қилиш.

Ходимларни жалб қилиш харажатлари. Ишга олишдан олдин ташкилот ўз режалари харажатларини ҳисобга олиши керак. Ташкилот ёллаш учун рекрутинг агентлиги хизматидан фойдаланса, унда унинг харажатлари ушбу ходимнинг камида икки ҳафта иш ҳақи, агар ташкилотга қизиқиш билдирган киши мутахассис бўлса, у ҳолда унинг харажатлари ойлик ёки бир ярим ойлик иш ҳақига тенг бўлади. Бундай агентликларнинг хизматларидан фойдаланиш, бир томондан, ташкилот ходимларининг иш вақтини сезиларли даражада тежайди, чунки ташқи кадрлар бўйича маслаҳатчилар номзодларни олдиндан танлаш бўйича кўп ишларни амалга оширадилар ва дастлабки синовдан ўтганлар (одатда беш кишигача) билан кадрлар бўйича менежер ёки корхона раҳбари бевосита суҳбат ўтказади.

Бошқа томондан, рекрутинг компанияси ходимлари ҳар доим ҳам иш берувич корхона стратегияси, корпоратив маданияти ва танланган номзодларнинг касбий кўникмалари тўғрисида етарли

маълумотга эга бўлмайди, бу ҳолат ходим ва ташкилот ўртасида турли хил тушунмовчиликларга, ҳаттоки таклиф этилган номзодни рад этишича олиб келиши мумкин. Бундай вазиятда ташкилот сезиларли даражада қўшимча харажатларга йўл қўйиши мумкин.

12.1-жадвал

Ходимларни излаш ва ёллаш усулларининг самарадорлик кўрсаткичлари

Излаш ва ёллаш усуллари	Мурожаатлар	Қабул қилинган таклифлар	Иш таклифлари
Ёзма мурожаат асосида ёллаш	35	6	58
ОАВ орқали бериш эълонлар	32	1	40
Бандликка кўмаклашиш марказлари ҳамда кадр агентликлари орқали топиш ва ёллаш	14	2	32
Таълим муассасалари билан ишлаш	8	2	13
Кадрлар ротацияси	7	10	65
Тасодифий ишга ёллаш	2	6	57
Резюмелар бўйича қидириш ва ёллаш	2	8	82

Ходимларни ёллашнинг кам харажат талаб қиладиган усулларидан бири ишлайдиган ходимлар (уларнинг дўстлари ёки яқин қариндошлари) орқали ишловчиларни ёки бўш иш ўринларини излаб топишдир. Ушбу усул кам харажат талаб этади, чунки ташкилот ходимлари ҳам ўз яқинлари ёки танишларини ўзи ишлаётган корхонага жалб қилади, ҳатто танлов ишларининг муҳим қисмини ҳам бажарадилар. Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ходимларни излаш ва танлаш усулларининг иқтисодий самарадорлиги турлича бўлиб, юборилган таклифлар ва таклифни қабул қилиш даражасига қараб тафовут қилиши мумкин (9-жадвал).

12.2. РЕКРУТМЕНТ САМАРАДОРЛИГИ КЎРСАТКИЧЛАРИ ТАҲЛИЛИ

Корхонада рекрутмент жараёнининг самарадорлигини баҳолашда қуйидаги миқдорий кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин:

– кадрлар қўнимсизлик даражаси, айниқса янги ёлланганлар орасида;

– синов муддатидан ўтмаган ходимлар сони;

– рекрутмент жараёни учун сарфланган ҳажми динамикаси;

– меҳнат интизомига риоя қилиш даражаси (ишдан бўшатилган, ҳайфсан олган, прогул, ички низолар ва бошқалар);

– идора жиҳозлари ва воситаларининг бузилиш даражаси;

– товар-моддий бойликлар ва эҳтиёт қисмлардан самарали фойдаланиш даражаси;

– ишлаб чиқаришдаги шикастланишлар, брак маҳсулот даражаси; мижозлар, истеъмолчилар, етказиб берувчиларнинг шикоятлар сони динамикаси.

Рекрутмент жараёнининг самарадорлигини бевосита номзод иштирокида ҳам аниқлаш мумкин. Бунинг учун интервю, сўровнома, иш фаолиятини баҳолашдан фойдаланиш мумкин. Масалан, кадрлар қўнимсизлиги юқорилиги рекрутмент жараёнига боғлиқ бўлмаган қатор омилларга ҳам боғлиқ бўлиши мумкин.

Ташкилотга ходимларни ёллаш функциясининг бажарилишини баҳолаш қуйидаги кўрсаткичлар бўйича амалга оширилиши мумкин:

– бўш вақтнинг давомийлиги;

– таклифни қабул қилганлар сонининг ёлланганлар сонига нисбати;

– ишга жойлашганларнинг умумий ходимлар сонига нисбати;

– қабул қилиш ва танлаш харажатларининг иш бошлаганлар сонига нисбати;

– бўш иш ўринларининг умумий сонида ўз ходимлари томонидан тўлдирилган бўш иш ўринлари сони;

– янги ёлланган мутахассисларнинг иш ҳақи умумий харажатларининг уларни танлаш харажатларига нисбати ва ҳоказолар.

1. Ёлланган ходимларининг меҳнат самарадорлиги кўрсаткичлари:

меҳнат самарадорлиги,

$$МС = N_k / К_o,$$

бу ерда N_k – кўрсатилган хизматлар ҳажми; $К_o$ – янги ёлланган ходимлар сони;

2. Рекрутмент жараёни билан боғлиқ харажатлар самарадорлиги:

А) ҳар бир ёлланган ходимга тўғри келадиган харажат

$$X = X_{umum} / N_x$$

бу ерда, X_{umum} – ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш билан боғлиқ барча харажатлар; N_x – барча ходимлар сони.

Б) ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш фондининг умумий тушумдаги улуши

$$D_h = X_{umum} / T_s$$

бу ерда, T_s – сотишдан тушган тушум.

В) фойда ва ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш фондининг ўсиш сурати

$$\Delta T_p = \Delta T_f / \Delta T_x$$

бу ерда, ΔT_f – фойданинг ўсиш сурати; ΔT_x – меҳнатга ҳақ тўлаш харажатларининг ўсиш сурати.

3. Ички ёлланган ходимлар малакасини оширишга сарфланган харажатлар:

А) бир ходимга тўғри келадиган ўқитиш харажатлари

$$X_u = X_{mal} / N_x$$

бу ерда X_{mal} – малака оширишга сарфланган жами харажатлар; N_x – ходимлар сони.

Б) ходимлар малакасини оширишга сарфланган харажатларнинг умумий тушумдаги улуши

$$D_x = X_{mal} / T_s$$

Рекрутмент жараёнидаги хатоликлар қуйидаги ортиқча харажатларнинг келиб чиқишга сабаб бўлади:

– ходимлар маҳсулдорлигининг пасайиб кетиши, даромад ҳажмининг камайиши, брак маҳсулотлар ёки хизматлар улушининг ортиши;

– ташкилот нуфузининг пасайиб кетиши, мижозлар, истеъмолчилар ва таъминотчиларнинг корхонага ишончсизлиги,

ишлаб чиқарилган товарлар ва хизматлар рақобатбардошлигининг пасайиб кетиши;

– ишлаб чиқаришдаги шикастланишлар;

– малакасиз ходимларни ёллаш, ўқитиш, бошқа лавозимга ўтказиш билан боғлиқ харажатлар (ишчилар ишдан бўшатиш тўғрисида судга шикоят қилган тақдирда ишдан бўшатиш тўлови ёки компенсация тўловларининг ундирилиши);

Рекрутмент жараёни билан боғлиқ харажатларини баҳолаш қийин, улар менежерлар ва мутахассислар томонидан танлов жараёнида иштирок этиш ва янги ходимларни ўқитиш учун иш вақтини йўқотиш билан боғлиқ.

Рекрутмент жараёнини бошқариш билан боғлиқ асосий муаммолардан бири қўнимсизлик даражасининг юқорилигидир. Қўнимсизлик даражасининг юқорилигини эътибордан четда қолдириб бўлмайди, улар нафақат ёллаш харажатлари, балки мижозларнинг норозилиги ва бўш иш ўринларини тўлдириш учун вақтни беҳуда сарфлашга ҳам сабаб бўлади.

Рекрутмент самарадорлиги қўнимсизлик даражаси, ходимлар мотивацияси ва мамнунлиги, шунингдек корхонанинг фаолиятига ҳам боғлиқ. Масалан, янги ишга қабул қилинганларни самарали меҳнатга жалб қилиш тезлиги, соддалиги, танлов сифати каби омилларнинг ўзаро боғлиқлигини эконометрик усуллар ёрдамида аниқлаш мумкин. Кадрлар бўйича менежер оддий ҳисоб-китоблар асосида рекрутмент жараёни самарадорлигини аниқлаши мумкин. Масалан:

– бўш иш ўринларининг ўртача давомийлиги;

– ўш иш ўринлари тўғрисида эълонга жавоб берган номзодлар сони;

– суҳбатга таклиф қилинганлар сони; ўтказилган суҳбатлар сони;

– бўш лавозимни эгаллаш учун таклифлар сони;

– иш бошлаган янги ходимлар сони;

– бир йилдан сўнг корхонада қолган янги ишловчилар сони;

– бўш иш ўринлари сони;

Корхонанинг ички кадрлар билан тўлдирилган бўш иш ўринлари сони ва ҳоказолар.

Ушбу кўрсаткичларнинг пасайиш/кўпайиш тенденциясини кузатиш орқали кадрлар бўйича менежер рекрутмент самарадорлиги ҳақида хулосага келиши ва уни босқичма-босқич яхшилаш чора-тадбирларини ишлаб чиқиши мумкин бўлади.

12.3. КАДРЛАР ҚЎНИМСИЗЛИГИ ТАҲЛИЛИ

Аксарият корхоналар ходимларни танлаш жараёнига қанчалик кўп эътибор қаратмасин, қўнимсизликка барҳам беришга қисман эришади. Кўпинча компаниялар ўзи билмаган ҳолда ишга ёллаш орқали қўнимсизликка кенг имконият яратиб берадилар.

Кадрлар қўнимсизлиги – корхона ўз ходимларини қанчалик тез йўқотаётганлиги, кадрлар капиталини малакасиз ходимлар билан тўлдириб бориш даражасидир. Бу кўрсаткич, шунингдек, “ёпиқ эшиклар индекси” деб номланади. Юқори малакали ходимлар қанчалик тез ишдан бўшатилса ва янги ходимлар ёлланиш даражаси юқори бўлса, корхонанинг турғунлик ҳолати шунчалик узоқ давом этади. Қўнимсизликнинг юқори даражаси корхонанинг барқарорлиги ва яхлитлигига таъсир кўрсатади ва кўзда тутилмаган харажатларга ҳам сабаб бўлади. Кадрлар қўнимсизлигининг қўйидаги турлари мавжуд:

– ходимларнинг жисмоний қўнимсизлиги – турли сабабларга кўра ташкилотни тарк этган ходимларни сони билан изоҳланади;

– яширин (психологик) қўнимсизлик – ташкилотда ишлайдиган, бироқ ташкилотнинг асосий фаолиятидан четлатилган ходимлар орасида рўй беради.

– таркибий қўнимсизлик – иқтисодиётнинг соҳа ва тармоқларидаги турли корхоналар ўртасидаги ишчи кучи ҳаракати билан боғлиқ бўлган қўнимсизлик;

– табиий қўнимсизлик – меҳнат жамоасининг табиий янгиланишига ёрдам берадиган, бунинг учун махсус чора-тадбирларни талаб қилмайдиган қўнимсизлик. Ҳаддан ташқари юқори қўнимсизлик корхонадаа иқтисодий, ташкилий, технологик, психологик қийинчиликларни келтириб чиқаради.

Деярли барча корхона ва ташкилотлар ходимлар қўнимсизлигин мунтазам равишда таҳлил қилиб борадилар. Бунда улар қуйидагиларга эътибор беришади:

– қўнимсизликнинг умумий даражаси ва уни бошқа корхоналар билан таққослаш (бенчмаркинг)

– турли тоифадаги кадрлар қўнимсизлиги

Мутахассислар кадрлар қўнимсизлиги қанчалик паст бўлса, шунча яхши бўлади, деб ҳисоблашади. Қўнимсизликнинг жуда паст даражаси шуни кўрсатадики, ташкилот ходимлари кўп янгиланмайди ва ҳатто самарасиз ишчилар ҳам уни тарк этмайдилар. Натижада корхонада янгиликларни қабул қилиш даражаси пасайиб кетади.

Амалиётда ходимлар ва иш берувчилар кесимида қўнимсизлик даражаси баҳоланади. Шунингдек, янги ходимларнинг қўнимсизлиги дастлабки 3 ойда ёки ишнинг биринчи йилида таҳлил қилинади. Кадрлар қўнимсизлигига бир қатор омиллар таъсир кўрсатади. Булар қўйидагилар:

– моддий омиллар (рақобатбордош бўлмаган иш ҳақи ставкалари, барқарор иш ҳақи таркиби, барқарор бўлмаган даромадлар);

– ташкилий омиллар (иш режими, тартиби, ноқулай меҳнат шароитлари, мартаба имкониятларининг етишмаслиги, малака ошириш билан боғлиқ муаммолар);

– шахслараро омиллар (раҳбарият ва ходимлар ўртасидаги муносабатларнинг номувофиқлиги);

– ходимнинг ёши (25 ёшгача бўлган ходимларнинг қўнимсизлиги юқори бўлади);

– ходимларнинг малакаси (малакаси қанчалик паст бўлса, у иш жойини шунчалик тез ўзгартиради);

– ходимнинг яшаш жойи (ходимнинг иш жойи доимий яшаш жойидан қанчалик узоқ бўлса, уни тарк этиш хавфи шунчалик юқори бўлади);

– корхонада иш тажрибаси (уч йиллик тажрибадан сўнг қўнимсизлик даражаси кескин пасаяди, бу ҳам ёш омилига, ҳам мослашув муаммолари билан изоҳланади).

Кадрлар қўнимсизлигини бошқариш ва камайтириш йўлари:

– ҳар бир ходимнинг ишдан бўшаш ва бўшатилиш сабабларини аниқлаш ва ҳисобини юритиш;

– ходимлар ротацияси дастурларини ишлаб чиқиш (горизонтал ва вертикал);

– ходимлар адаптацияси, мураббийлик ва устоз-шогирд тизимини ривожлантириш;

– корхонанинг меҳнат бозорида обрўсини аниқлаш ва сақлаб қолиш;

– лойиҳалар бўйича вақтинчалик ишчи гуруҳларни тузиш;

– ходимларга қўшимча равишда корхонанинг турли бўлим ва бўлинмаларида ички маслаҳатчилар сифатида вазифалар юклаш;

– ходимларни баҳолаш тизимини жорий қилиш ва кадрлар заҳирасини шакллантириш;

– ишдан бўшатилган ходимларнинг мартабаси ва меҳнат бозоридаги қийматини кузатиб бориш;

– корхонада кадрлар бўйича менежер ишини ташкил қилиш, кадрлар бўйича маслаҳатчиларни жалб қилиш.

Корхона бошқарувининг турли даражаларида ноёб ходимларни сақлаб қолишнинг турли хил усуллари қўлланилади.

Имтиёзларнинг айримлари фақат ходимлар учун, бошқалари ўрта поғона менежерлари, қолганлари эса юқори поғона менежерлари учун алоҳида шакллантирилиши лозим.

Шундай қилиб, ходимлар учун бундай имтиёзлар мажмуи жамоат транспортида бепул юриш, бепул овқатланиш, тиббий суғурта, ҳаёт ва соғлиқни суғурталаш, малака ошириш учун тўловлар, ёш мутахассисларга ажратилган кредитларни, мослашувчан иш вақти ва шу кабиларни ўз ичига олиши мумкин. Юқори поғона менежерларига узоқ муддатли компенсация дастурлари, масалан опцион режалар ва акциялар таклиф қилиниши ҳам мумкин.

Кадрлар қўнимсизлиги даражаси - бу тарк этган ёки ишдан бўшатилган ишчилар сонининг ишчиларнинг ўртача сонига нисбати орқали ифодаланади. Кўпгина корхоналар амалиётида қўнимсизлини ҳисоблаш бутун корхона доирасида амалга оширилади.

$$K_{ad} = K_{ib} * 100\% \div HR$$

бу ерда: K_{ad} – кадрлар қўнимсизлиги даражаси; K_{ib} – ҳисобот даврда ишдан бўшатилганлар сони; HR – ҳисобот йилидаги ходимларнинг ўртача сони.

Кадрлар қўнимсизлиги корхонанинг кадрлар бўйича сиёсати сифатини тавсифлайди, шунинг учун йилига камида бир марта

ҳисоблаш керак. Айрим кадрлар бўйича менежерлар ҳар бир бўлим учун қўнимсизлик ҳисобини амалга ошириши, кейинчалик ўтган йиллар билан таққослашни тавсия этадилар.

Кадрлар қўнимсизлигини ҳисоблаш. Айтайлик, кадрлар бўйича менежер корхонанинг ҳисобот йилидаги ходимлар ўртача сони ва иш ҳақи миқдорини ҳисоблаш учун ишдан бўшатилган ходимлар тўғрисидаги маълумотлар керак. Ҳисобот йилидаги ишчиларининг ўртача сони 100 кишини; ишдан бўшатилганлар сони 7 нафарни (шундан 5 нафари нафақага чиққанлиги сабабли). Ҳисоблашда фақат ихтиёрий равишда кетганлар (2 киши) ёки маъмурият ташаббуси билан бўшатилганлар сони эътиборга олинади (1 ходим).

Қўнимсизлик даражаси қуйидагига ҳисоблаб чиқиладиган:

((6 + 1) х 100/100) = 7.0%.

Ходимлар қўнимсизлик даражаси 3,5-4,0% ошган.

12.2-жадвал

Ходимлар қўнимсизлигини баҳолаш усуллари

Номи	Мақсад	Ҳисоблаш формуласи	Амалиётдан мисол
Кадрлар алмашинуви даражаси	Корхонани ҳисобот йилида қанча ходим тарк этганини аниқлаш	$K_{ad}=(K_{irb}+K_{rib}):HR*100$ K_{ad}- кадрлар алмашинуви даражаси; K_{irb}-ҳисобот даврида ихтиёрий равишда ишдан бўшатилган ишчилар сони; K_{rib}-ҳисобот даврида раҳбарнинг ташаббуси билан ишдан бўшатилган қуйи лавозимдаги ходимларнинг сони; HR даврнинг бошида ва охирида ходимлар сонининг ўртача арифметик қиймати билан ҳисобланади.	СамРосХолод қўшма корхонасида 2000 киши ишлайди. 2020 йилда 116 ходим шахсий ташаббус, 20 киши иш берувчи ташаббуси билан билан ишдан бўшатилган. Йил давомида 60 нафар ходим ёлланди. HR = (2000 + (2000 - 116 - 20 + 60)): 2 = 1962 киши. K_{ad} = ((116 + 20): 1962) × 100 = 6.9%
Ходимлар барқарорлиги коэффициенти	Корхонада бир йилдан ортиқ ишлаган ходимлар улушини аниқлаш	$X_{bk}=(X_{bs}:X_{db})*100$ бу ерда: X_{bk} - ходимларнинг барқарорлик коэффициенти; X_{bs} - ҳисобот даври бошидан иш билан банд бўлганлар сони; X_{db} - давр бошидаги бўйсунувчилар сони	СамРосХолод қўшма корхонасининг 2000 нафар ходими бор. 2021 йилда 116 ходим ўз ихтиёрига кўра ишдан бўшатилган, 20 нафари киши иш берувчи ташаббуси билан бўшатилди. X_{bk}=(2000-116-20):2000×100= 94%

Қисқача хулоса

Янги ходимларни танлаш тўғрисида қарор қабул қилишдан олдин, ёллашга мукобил вариантлар (алтернативлар) бўлган барча маблағлар ташкилотда ишлатилганми ёки йўқлигини аниқлаш тавсия этилади.

Ходимларни ёллашнинг кам харажат талаб қиладиган усулларидан бири ишлайдиган ходимлар (уларнинг дўстлари ёки яқин қариндошлари) орқали ишловчиларни ёки бўш иш ўринларини излаб топишдир.

Рекрутмент жараёни билан боғлиқ харажатларини баҳолаш қийин, улар менежерлар ва мутахассислар томонидан танлов жараёнида иштирок этиш ва янги ходимларни ўқитиш учун иш вақтини йўқотиш билан боғлиқ.

Рекрутмент самарадорлиги қўнимсизлик даражаси, ходимлар мотивацияси ва мамнунлиги, шунингдек корхонанинг фаолиятига ҳам боғлиқ.

Кадрлар қўнимсизлиги – корхона ўз ходимларини қанчалик тез йўқотаётганлиги, кадрлар капиталини малакасиз ходимлар билан тўлдириб бориш даражасидир.

Имтиёзларнинг айримлари фақат ходимлар учун, бошқалари ўрта поғона менежерлари, қолганлари эса юқори поғона менежерлари учун алоҳида шакллантирилиши лозим.

Кадрлар қўнимсизлиги корхонанинг кадрлар бўйича сиёсати сифатини тавсифлайди, шунинг учун йилига камида бир марта ҳисоблаш керак. Айрим кадрлар бўйича менежерлар ҳар бир бўлим учун қўнимсизлик ҳисобини амалга ошириши, кейинчалик ўтган йиллар билан таққослашни тавсия этадилар.

Кадрлар қўнимсизлигини ҳисоблаш учун кадрлар бўйича менежер корхонанинг ҳисобот йилидаги ходимлар ўртача сони ва иш ҳақи миқдорини ҳисоблаш учун ишдан бўшатилган ходимлар тўғрисидаги маълумотлар керак.

Таянч сўз ва иборалар. Персонални қидириш, номзодларни жалб қилиш усуллари, ёллаш функциясининг бажарилишини баҳолаш, ёлланган ходимларининг меҳнат самарадорлиги кўрсаткичлари, рекрутмент жараёни билан боғлиқ харажатлар самарадорлиги, ички ёлланган ходимлар малакасини оширишга сарфланган харажатлар, кадрлар қўнимсизлиги таҳлили.

Ўзини-ўзи назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Ходимларни жалб қилиш харажатлари нималарни ўз ичига олади?

2. Ходимларни излаш ва ёллаш усулларининг самарадорлик кўрсаткичларини тушунтириб беринг.

3. Корхонада рекрутмент жараёнининг самарадорлигини баҳолашнинг қандай микдорий кўрсаткичлар мавжуд?

4. Кадрлар қўнимсизлиги нима?

5. Кадрлар кўнимсизлигининг қандай турлари мавжуд?

6. Кадрлар қўнимсизлигига қандай омиллар таъсир кўрсатади?

7. Кадрлар алмашинуви даражаси бўйича баҳолаш қандай коеффициент орқали аниқланади?

8. Ходимлар барқарорлиги коеффициенти қандай аниқланади?

XIII БОБ. РЕКРУТИНГ КОМПАНИЯЛАРНИНГ ТУРЛАРИ

Режа

13.1. Масъулиятли лавозимлар ва ноёб касблар рекрутинги

13.2. Рекрутмент ва кадрлар агентликлари

13.3. Рекрутмент хизматлар бозорининг ҳозирги ҳолати ва ривожланиш тенденциялари

13.1. МАСЪУЛИЯТЛИ ЛАВОЗИМЛАР ВА НОЁБ КАСБЛАР РЕКРУТИНГИ

Бозор муносабатлари асосида шаклланган замонавий меҳнат бозорида ишчи кучини сотиш ва сотиб олиш билан боғлиқ айирбошлаш муносабатлари ва тадбиркорлик турининг ривожланишига имкон берди. Кадрлар агентликлар ёки рекрутмент компаниялари иштирокисиз меҳнат миграциясини ва ёлланма меҳнатга асосланган корхоналар фаолиятини тасаввур қилиб бўлмайди. Кадрлар агентликларининг сони ва тури иқтисодий муҳит ва рақобат, аҳолини иш билан таъминлаш ва касбий фаолиятнинг турли соҳаларида бандликни таъминлаш хусусиятига боғлиқ ҳолда ривожланади.

Ишчи кучини жалб қилиш ва рекрутинг соҳасидаги бизнес кадрлар агентликларининг асосий фаолият туридир. Бандлик соҳасида фаолият олиб борувчи корхоналарнинг асосий турлари қуйидагилар:

Юқори лавозимлар ва ноёб касблар бўйича ихтисослашган компаниялар (Executive Search Agency) номзодларни тўғридан-тўғри қидириш билан шуғулланадилар. Executive Search ёллаш агентликларининг фаолияти турли соҳалардаги эксклюзив мутахассисларни, топ-менежерларни, излаб топиш ва ёллашга қаратилган. Бундай ёллаш агентликлари ишининг ўзига хос хусусиятлари ҳам шундадир. Компанияларнинг асосий вазифаси иш берувчи корхона ёки мижознинг талабига кўра малакали мутахассисларни мақсадли излашдир.

Зарурий ходимлар топилач, мутахассислар тўғрисида шахсий маълумотларни тўплаш, номзодларни устуворлик билан тасдиқлаш ва янги лавозимларга тақсимлаш учун иш жараёни бошланади. Нуфузли рекрутинг компанияси ёки кадрлар агентлиги ёллаш учун

индивидуал ёндашув ва юқори маошга асосланган бўлиб, талаб қилинадиган мутахассиснинг йиллик иш ҳақининг 40 фоизини ташкил этиши мумкин.

Ушбу компаниялар хизматларидан фойдаланиш жуда қиммат. Одатда, хизматларга ҳақ тўлаш ходимнинг йиллик иш ҳақининг 30-40 фоизи миқдорида белгиланади, шу жумладан кутилаётган бонуслар битта лавозимга ишга қабул қилиш учун 15 дан 100 минг АҚШ долларигача ўзгаради.

13.2. РЕКРУТМЕНТ ВА КАДРЛАР АГЕНТЛИКЛАРИ

Ишга қабул қилиш соҳасидаги асосий қийинчилик, ўз мижозлари учун ҳақ эвазига малакали ишчини топишдир. Бир томондан, агар синов муддати тугаганидан кейин номзод мижоз (иш берувчи) билан қолса, уларнинг хизматлари учун ҳақ оладиган агентликлар мавжуд. Шунингдек, мижознинг ехтиёжларини батафсил ўрганиш ва керакли номзодни топиш учун роялти оладиган агентликлар мавжуд. Бундай номзод синов муддати тугаганидан кейин мижоз билан қолганда, ёллаш агентлиги уларнинг иш ҳақининг фоизини олади.

Замонавий ёллаш соҳаси анча рақобатбардош, шунинг учун агентликлар ҳар доим ўз фаолиятини фарқлаш ва қийматини ошириш йўлини қидириб топишди.

Хусусий бандлик агентлиги иш қидираётган шахсларга иш танлаш ва ишга жойлашиш бўйича, иш берувчилар учун кадрлар танлаш бўйича хизматлар кўрсатувчи, шунингдек ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари кўрсатувчи тижорат ташкилотидир (3-модда). Хусусий бандлик агентлиги олий маълумотли раҳбарни қўшиб ҳисоблаганда камида икки нафар ходимга эга бўлиши керак.

Хусусий бандлик агентликлари фаолиятининг асосий принциплари қонунийлик, очиқлик ва шаффофлик, камситишга йўл қўймасликдан иборатдир.Хусусий бандлик агентликлари юридик ва (ёки) жисмоний шахслар томонидан ҳар қандай ташкилий-ҳуқуқий шаклда тузилиши мумкин. Хусусий бандлик агентлиги давлат органлари, сиёсий партиялар, касаба уюшмалари ва диний

ташкилотлар томонидан тузилиши мумкин эмас.

Анъанавий бандлик агентликлари. Иш билан таъминлаш агентликлари деб ҳам танилган, ёллаш компаниялари тарихан жисмоний жойларда бўлган. Номзод қисқа интервю ва ўз имкониятларини баҳолаш учун маҳаллий идорага ташриф буюради, шундан кейингина у ёллаш агентлигида рўйхатдан ўтиши мумкин. Агентлик ходимлари мижоз таклиф қилган бўш иш ўринлари учун ўз иқтидорлари фондидан номзодларни танлайдилар. Кейин муносиб номзодларнинг қисқа рўйхати тузилади, улар потенциал иш берувчи билан суҳбатга юборилади. Агентлик хизматлари учун тўлов қуйидаги усулларда амалга оширилади:

Агентликка тўланадиган комиссия Номзод мижознинг компаниясида иш топганда амалга оширилади. Бу миқдор унинг биринчи йиллик иш ҳақининг 20-30% ни ташкил етади, Интернет орқали ариза берувчини қидириш учун товон йиллик иш ҳақининг 12,5% ни ташкил қилиши мумкин. Ишга ёллаш агентлиги ўз мижозларига 30 дан 90 кунгача кафолат беради ва агар ариза берувчи ўз вазифаларини бажара олмаса ва шу вақт ичида ишдан кеца, комиссия қисман ёки тўлиқ мижозга қайтарилади.

Аванс шаклида тўланадиган ҳақ. Ушбу турдаги тўлов қайтарилади ва тўлиқ қидирув натижасига боғлиқ (биринчи 40%, кейин 90 кун ичида 30% ва қидириш тугагандан сўнг қолган). Ушбу компенсация шакли одатда малакали менежерларни қидириш учун тўлаш учун ишлатилади.

Вақтинчалик ишчилар учун соатлик иш ҳақи. Агентлик, шунингдек, вақтинча ишлайдиган ишчиларни топиш учун ҳақ олади.

Ишга қабул қилувчилар (Nike recruiters). Ушбу ихтисослаштирилган ишчилар юқори малакали мутахассисларни қидирмоқдалар. Бундай агентликлар ҳар доим юқори натижаларни кўрсатмоқдалар, чунки улар ўзларининг барча имкониятларидан юқори малакали мутахассисларни топиш учун фойдаланадилар. Ходимларни жалб қилишнинг бундай усули уларга кўпроқ бўш иш ўринларини таклиф қилиш имконини беради ва шунга кўра кўпроқ потенциал номзодларни жалб қилади. Ушбу ёллаш агентликлари номзодлар билан алоқа ўрнатишга ва уларни ушлаб туришга интилишади, чунки улар ўзларининг бутун фаолияти давомида бир

неча бор мурожаат қилишлари мумкин. Тармоқли компаниялар маълум бир соҳанинг ривожланиши ва бандлик тенденциялари тўғрисида маълумотга ега, шунингдек, қариш ва унинг саноатга таъсири каби демографик ўзгаришларни аниқлашга қодир.

Уйда ёллаш (in-house recruitment). Кўплаб йирик ва ўрта ташкилотлар жамоатчилик билан ишлайдиган ходимлар харажатларини қисқартириш учун уй шароитида ёллашдан фойдаланадилар. Ишга қабул қилувчилар компаниянинг веб-сайтларига иш тўғрисида эълонлар жойлаштирадилар, ходимларнинг маълумотларини кўриб чиқадилар, ташқи бирлашмалар, профессионал гуруҳлар билан ишлашади ва битирувчи ёш мутахассисларни ишга олишади. Баъзи бир катта иш берувчилар ходимларни топиш учун учинчи томондан фойдаланадилар, аммо кўпроқ қабул қилинган ёндашув ҳанузгача компаниянинг ички муҳитидан ходимларни ёллаш тизимидир.

“Пассив номзодлар” учун иш топишга ихтисослашган агентликлар. Ушбу агентликлар пассив номзодларни ўрганиш (аниқлаш) ва кейинчалик мижозлар компанияларида ишлаш билан шуғулланишади. Ишга ёллаш ташкилотлари одатда соатлик ставка ёки номзодни топиш учун квитансия ҳақини оладилар. Кўпгина ҳолларда, шу тарзда бошқа қидирув усулларидан фойдаланиб топиб бўлмайдиган ходимларнинг исмларини ошкор қилиш мумкин. Бу компаниянинг ёлловчиларига ўз кучларини фақат ёллашга йўналтиришга имкон беради.

Кадрлар агентликлари хизматлари иш берувчи корхоналар томонидан тўланади, номзодлардан ҳеч қандай тўлов олинмайди. Буюртмаларнинг аксарияти ўрта поғона менежерлари, малакали мутахассислар ва идора ходимларини танлашга берилган бўлиб, топ-менежерлар, айрим тоифадаги ишчилар (масалан, шахсий ҳайдовчилар) ҳам ёлланиши мумкин.

Хизматларнинг нархи ходимнинг йиллик иш ҳақининг 8% дан 20% гача бўлади.

Кадр агентликлари номзодларни ўз маълумотлар базалари ва ОАВ вакансиялар бўйича эълонлар орқали қидирадилар. Одатда, ОЎЮда эълон қилинган номзодларнинг мини-резюмелари ва қўлланилади. Реклама агентликлари ҳам реклама материалларида “Executive Search” иборасини кенг ишлатсада, шу асосда уларни

биринчи гуруҳ компанияларига киритиб бўлмайди.

Кадрлар агентликларининг алоҳида тури сифатида ходимларни маълум даврда ижарага бериш (staff leasing) билан шуғулланадиган агентликлар ҳам мавжуд.

Ходимлар лизинги агентликлари. Ушбу хизмат тури жуда кенг тарқалган бўлсада, мамлакатимиз кадрлар агентлиги амалиётида яқинда пайдо бўлди. Ходимларни ижарага беришнинг моҳияти мижоз томонидан ёлланган ходим меҳнатдан вақтинча фойдаланишдан иборат (уч ойдан бир йилгача). Янги ёлланган ходим лизинг агентлиги ўртасида меҳнат муносабатлари тузилади, ўз навбатида агентлик уни иш берувчи корхонага ижарага бериш ҳуқуқига ўтказади. Шу билан бирга, буюртмачи компания ходим билан янги шартнома муносабатларини тузмайди ва ҳеч қандай қўшимча мажбуриятга ҳам эга бўлмайди.

Ёлланган ходимлардан фойдаланиш бўйича барча ҳисоб-китоблар лизинг агентлиги томонидан амалга оширилади. Шундай қилиб, ушбу турдаги кадрлар лизинги хизматлари мижознинг аниқ ёки вақтинчалик вазифалари ва лойиҳаларини ҳал қилиш ва амалга ошириш учун малакали ишчи кучини тезда жалб қилиш имкониятига эга бўлади.

Ходимлар лизинги шунингдек, номзодларни қидириш ва баҳолаш, ходимларни рўйхатга олиш билан боғлиқ бўлган маъмурий ва қщшимча харажатларни камайтиради, иш ҳақи фондини оптимал сақлаб утриш, турли имтиёзлардан воз кечишга имкон беради.

Бандлик агентликлари. Хизматларга ҳақ тўлаш даъвогарлардан (номзодлардан) келиб чиқади, буюртмаларни бажариш муддати бир ҳафтадан иборат, битта бўш иш учун кўрсатилган талабгорларнинг сони ўн кишини ташкил этади, қоида тариқасида бу фақат номзодларнинг резюмелари; аммо, агентликлар номзодларнинг малакаси ва уларнинг сифатлари мавжуд бўш иш жойига мувофиқлиги учун жавобгарликни ўз зиммаларига олмайди.

Ишга ёллаш агентликлари. Хизматлар учун иш берувчи (мижоз) тўлайди. Аризачилар агентлик маълумотлар базасидан олинади. Танлов расмий мезонларга асосланади: жинси, ёши, маълумоти, иш стажи, касбий тажрибаси. Бошланғич вақти мижоз

бир номзодни танлагунига қадар бир кундан иборат. Резюме танлови юборилади, одатда ўндан етмишгача. Харидор номзодларни ўзи танлайди. Кафолат берилмайди ёки шунчаки расмиятчилик сифатида тақдим етилмайди. Хизмат нархи тахминан битта номзоднинг иш ҳақи. Паст ва ўрта даражадаги ходимлар танланган. Хизматлар мижоз томонидан тўланади. Номзодлар агентлик маълумотлар базасида, оммавий ахборот воситаларида, Интернетда, университет битирувчилари орасида "тўғридан-тўғри қидириш" усулидан қидириб топилади. Танлов баҳолаш жараёнлари орқали амалга оширилади. Бир вакансия учун агентлик томонидан тақдим етилган одамлар сони учдан бешгача. Ушбу агентликларда юқори, ўрта бошқарув ходимлари ва офис ходимлари танланади. Тўлов миқдори бир иш ҳақидан икки бараваргача. Мумкин бўлган олдиндан тўланган тизим, ёллаш ёки қисмларга бўлиб тўлаш пайтида хизматлар учун тўлов. Уч ойдан олти ойгача кафолатлар тақдим етилади.

Ишга ёллаш агентликларида ёллаш хизматларига бўлган талаб қуйидагича тақсимланди: 2017 йил 79% - буюртмалар умумий сонидан мутахассислар; 14% ўрта менежерлар; 7% - топ менежмент. 2018 йил 72% - буюртмалар умумий сонидан мутахассислар; 21% ўрта менежерлар; 7% - топ менежмент. Анъанавий рекрутинг компаниялари иш берувчи буюртмасига кўра ишлайди ва танланган ходимлар учун хизмат ҳақи ундиради. Ходимларни танлаш бўйича кадр агентликларининг фаолияти иш берувчининг белгилаб берган параметрлари бўйича меҳнат бозорида малакали мутахассисларни излашга йўналтирилган. Кадр агентликлари ёллаш бўйича илғор технологиялардан фойдаланган ҳолда ва бажарилган иш ва хизмат учун иш ҳақи оладиган меҳнат бозорининг профессионал иштирокчиси ҳисобланади.

Корпоратив буюртмаларсиз фаолият олиб борувчи кадр агентликлари кўпчиликни ташкил этади. Улар асосан бу янги иш излаётган, ўз ҳисобидан ишчи кучи қидираётган ва хорижий меҳнат муҳожирлари билан шуғулланишади. Кўрсатилаётган хизматлар нархининг нисбатан арзонлигини ҳисобга олган ҳолда, муносиб иш топишнинг бу усули кўпчилик учун қулай, шунинг учун ушбу агентликлар мижозлар билан ҳеч қандай муаммоларга дуч келмайдилар. Бироқ шуни ҳам алоҳида таъкидлаб ўтиш жоизки,

ёллашнинг дастлабки босқичларида меҳнат бозорида турли маълумотлар базаларидан фойдаланиш ва бойлик орттириш мақсадида турли нашрлар орқали иш таклиф кадр агентликларининг мавжудигига ҳам эътибор бериш лозим.

Тор ихтисосликка эга ва кичик гуруҳларни ишга ёллаш бўйича кадр агентликлари иқтисодиётнинг турли соҳа ва тармоқларида фаолият юритадиган корхоналардир. Шуни таъкидлаш керакки, ҳар доим ҳам соҳа мутахассисларига иш топиш, ноёб мутахассисларга эса талаб барқарор бўлмайди. Ихтисослашган кадр агентликлари катта ҳажмдаги маълумотлар базасига эга бўлганлиги боис, ходимларни фақат ёпиқ маълумот манбалари орқали қидирадилар. Капитал сиғими катта бўлган соҳалар учун, меҳнат бозорида янги мутахассислар камлигини ҳисобга олган ҳолда, ушбу турдаги ёллаш хизматлари долзарб бўлиб қолмоқда.

Албатта, кўплаб кадр агентликлари жисмоний шахслар ва корхоналар билан ишлайдиган аралаш хизматларни таклиф қилиш асосий эътибор қаратишмайди. Мавжуд иқтисодий вазият ҳар қандай кадр агентлигининг тор йўналтирилган фаолиятини хатарга қўяди, шунинг учун кенг турдаги қатор ёллаш хизматларини йўлга қўйиш жуда муҳимдир. Меҳнат бозоридаги рақобат кадр агентликларининг иш услубида ҳам кенг ўзгаришларнинг амалга оширилишини рағбатлантиради. Одатдаги интервьюлар ҳам ўз аҳамиятини йўқотмоқда. Замонавий меҳнат бозори янада такомиллашиб, кадр агентликларига янги рақамли технологияларни жорий қилишни талаб қилмоқда.

Бандлик агентликлари ёки ёллаш агентликлари. Бундай идоралар, одатда, компаниялар учун кадрлар танлаш бўйича ўз ишларини эълон қиладилар, аммо аслида фуқароларнинг ҳақ тўланадиган бандлиги билан шуғулланадилар. Гарчи баъзи ҳолларда агентликлар иккаласидан ҳам маош олишга ҳаракат қилишади.

Бандлик агентликлари, биринчи навбатда, агентликлар билан ҳақ тўланадиган меҳнат шартномаси тузган номзодлар орасидан ходимларни таклиф қиладилар. Бундай мижозлар доирасини кенгайтириш учун агентликлар ОАВ орқали ўз хизматлари ва бўш иш ўринлари тўғрисида эълонлар беради. Одатда, юқори малакали мутахассислар пуллик бандлик агентликларига мурожаат

қилмасликни маъқул кўришади. Чунки бандлик агентликларининг яна бир ўзига хос хусусияти шундаки, улар яратилаётган бўш иш ўринларини синчковлик билан ўрганиш ва расмий мезонлар асосида танлаш имкониятига эга эмаслар. Уларнинг асосий вазифаси мурожаат қилган мижозни потенциал иш берувчи билан суҳбатга юбориш ва уларга ишга жойлашиш имкониятини беришдан иборат. Ушбу ёндашув иш берувчиларга касбий кўникмалари сезиларли даражада заиф бўлган номзодларнинг юборилишига олиб келади. Касбий ёки юқори малакага талаб этмайдиган лавозимларга ишга қабул қилишда бандлик агентликларига мурожаат қилиш табиий ҳол. Бандлик агентликлари номзодлар оқимини шакллантиради ва корхоналар кегусида уларни "элакдан ўтказиш" бўйича жуда кўп синовларга дуч келишларига тайёр туришлари керак.

Ривожланган хорижий мамлакатларда хусусий бандлик агентликлари хизматлари кенг тарқалган ёки қонун билан иқтисодий фаолият тури сифатида белгилаб қўйилган. Дасаввал ушбу соҳада ўз бизнесини бошлаган қатор бандлик агентликлар охир-оқибат рекрутинг компанияларига айлантирилади.

Бироқ, аҳолининг хусусий бандлик агентликларга ишончи пасайиб бормокда. Буларнинг барчаси келажакда мамлакатимизда иш билан бандлик хизматларини ривожлантириш чора-тадбирларини янада такомиллаштириш заруратини келтириб чиқаради.

Вақтинчалик иш билан таъминлаш хизматлари. Турли корхоналар томонидан ходимларнинг вақтинча ёлланиши динамик ўсиш босқичида эканлиги алоҳида эътиборга моликдир. Фаолият тури мавсумий бўлган қишлоқ хўжалиги, қурилиш, чорвачилик, озиқ-овқат саноати корхоналарида мавсумий иш ҳажми ортиши билан вақтинчалик ишловчи ходимларни жалб қилиш амалиёти барчамизга маълум. Вақтинчалик ёллаш жараёнини такомиллаштириш учун бундай ходимларни танлаш ва ёллашга ихтисослашган бандлик агентликлари ташкил этилади. Мавсумий ишчилар ёки ходимлар бандлик агентликларининг алоҳида диққат марказида бўлиб, уларнингюқори даражада бандлигини таъминлашга қаратилган.

Мавсумий ишчилар доимий ходимлар таркибига

киритиладиган меҳнат муносабатлари ҳам мавжуд бўлиб, улар ҳам ўз навбатида мавсумий ишчиларин кейинги мавсумда бундай ишчиларга талаб мавжуд бўлган бошқа корхонага ижарага бериши мумкни. Бундай ишларни ташкил этишнинг мураккаблиги, бандлик агентликлари бундай корхоналар билан доимий ҳамкорликда ишлаши керак.

Бундан ташқари, мавсумий ёки вақтинча ёллаш, ташкилотни маълум бир давр учун инсон ресурслари билан таъминлашнинг истиқболли йўналишларидан бири бўлиши мумкин.

Бугунги кунда мамлакатимизда бандлик хизматлари бозори кенг ривожланмокда. Мамлакатимизда кадрларни қидириш ва танлаш, мутахассислар ва менежерларни тайёрлаш ва ривожлантириш ҳамда тегишли консалтинг хизматларини кўрсатадиган учта йирик марказ мавжуд. Мамлакатимизда бандлик хизматлари билан шуғулланувчи корхоналар орасида бандлик агентликлари 47 фоиз, кадр агентликлари 36 фоиз, бандлик марказлари 17 фоизни ташкил қилмоқда.

13.3. ТАРМОҚЛИ ВА ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГ

Рекрутментнинг рақамли технологиялари. Энг яхши ишчиларни топиш ҳеч қачон ҳозиргидек қийин бўлмаган. Авлодлар ўзгаради ва минг йилликлар аллақачон мустақил фаолиятга кетмоқда ва Gen3 энди ишга киришмоқда.

Рақамли иқтисодиёт смартфонлар асрида ўсган янги одамлар билан ишлашда ёрдам берадиган янги ғояларни талаб қилади. Ушбу ғояларни компанияларда қандай қўллаш мумкинлигини ўрганишингиз, тажриба лойиҳаларини бошлашингиз ва шундан кейингина уларни амалиётга татбиқ этиш керак. Компания учун **рақамли** рекрутингнинг қўйидаги усулларини келтириш мумкин.

Инклюзив иш рекламалари. Иш билан боғлиқ рекламалар эълон матни катта аҳамиятга эга. Сиз ишлатадиган сўзлар ва улардан фойдаланиш услуби номзодларнинг барча гуруҳларини (аёллар, етник озчиликлар, қариялар ва ногиронлар) ажратиб қўйиши мумкин. Бунга йўл қўймаслик учун сиз ёлланган ходимлар ва кадрлар дастуридан фойдаланишингиз мумкин. Масалан, бўш иш жойларини ёзишга ёрдам берадиган дастурлар. Улар бир нечта

ҳужжатларни сканерлашади ва шу маълумотларга асосланиб, бошқалар муваффақиятсиз бўлган тақдирда қайси рекламалар муваффақиятли бўлишини тахмин қилишади.

Фойдаланувчи контенти. Рекрутинг соҳасидаги муҳим ҳодисалардан бири фойдаланувчи контентидир. Фойдаланувчиларнинг норасмий коммуникация воситалари ёрдамида ўзаро фикр алмашинуви, иш топиш ёки вакансия эълонларини жойлаштириш бўйича ўз фикр ва мулоҳазаларини жойлаштиришга мўлжалланган веб-журналлар, саёҳат кундаликлари ва халқ тажрибалари, сайтларнинг онлайн кўриниши бугунги кунда жуда оммалашиб кетди. Фойдаланувчи контенти бугунги кунда ҳамфикрларнинг виртуал жамиятига айланиб улгурди. Мутахассисларнинг фикрича, интернет- жамиятларнинг аҳамиятини таҳлил қилиш асосида рекрутинг компаниялари учун виртуал жамиятлар кадрлар менежментининг таъсир доирасини янада кенгайтирганлигини ва ишга ёллаш ва бандлик соҳасида ахборотлар сифатига сезиларли таъсир кўрсатади. Бунинг натижасида бренднинг шаклланиши, муносабатлар маркетингини бошқариш ва ҳаражатларнинг камайишига эришиш мумкин. Интернет рекламага тенглашмасада фойдаланувчилар контенти бир томонлама йўналишга эга бўлиб, ўзаро ишонч ва юқори даражада WOM (миш-миш тарқатиш) самарасига эга.

Блог. Блог фойдаланувчи томонидан интернет муҳитда яратилган хронологик кундалик бўлиб, турли тадбирлар, вазиятлар, воқеа ҳодисаларни қайд этиш ва муҳокама қилиш учун қўлланилади. Рекрутинг бўйича блоглар фойдаланувчи контентидаги энг фаол ва тез ривожланувчи соҳадир. Бундай турдаги сайтлар корхона филиаллари, кадр агентликлари, провайдерлар, туристик дестинациялар ва маркетинг ташкилотлари учун жуда муҳимдир.

Электрон почта рекламаси. Одатда электрон почта рекламаси потенсиал мижозларнинг E-mail адресларга бўш иш ўринлари тўғрисида маълумот ёки гипермурожаат шаклида юборилади. E-mail эълонлар одатда компания Веб-саҳифасида рўйхатдан ўтган номзодлар учун мўлжалланган бўлиб, тўлов тўғрисидаги маълумотлар ёки махсус кодлар ҳам E-mail тарзида юборилиши мумкин. E-mail эълонларининг камчилиги шундан

иборатки, почта тизимлари уларни спам(spam) деб қабул қилади ва спам-филтрларида тутиб қолиниши мумкин.

Мақсадли жойлаштириш ёки спамлар. Аксарият ҳолларда биз мақсадли равишда рекрутмент усулларидан фойдалана олмаймиз! Эҳтимол, онлайн рекрутинг ёки спам технологиясидан фойдаланиш арзигулик иш десак муболаға бўлмайди. Ўзингизнинг мақсадли номзодларингиз кўриниб турадиган сайтлардан фойдаланиш жуда самарали бўлиши мумкин. Масалан, Амазон Tinder, McDonald's Snapchat, Goldman Sachs эса Spotify технологиясидан фойдаланади. Бу компаниялар номзодларни излаб топиш учун ноёб каналлардан фойдаланишади.

Видеоконференциялар. Видео интервюлар суҳбатнинг асосий ва энг самарали усулларидан биридир. Видеолардан фойдаланиш бошқа шаҳарда ёки мамлакатда яшаётган номзодлар билан суҳбатлашиш учун ажойиб ечимдир. Видео суҳбатлар ҳам компания, ҳам потенциал номзодлар учун вақт ва пулни тежашга ёрдам беради. Аммо сиз ушбу усулни кенгайтириб, ундан максимал даражада фойдаланишингиз мумкин. Номзоднинг нутқи ва ҳаракатларини таҳлил қилувчи хизматлардан фойдаланиб вақтни тежаш мумкин. Ушбу маълумотларга асосланиб, дастур келажакдаги ишларда муваффақият эҳтимолини оширади.

Пассив номзодлар билан алоқалар. Пассив номзодлар иш жойини ўзгартиришни истамаган ноёб ходимлар бўлиб, узоқ вақт улар билан боғланиш деярли имконсиз эди. Ижтимоий тармоқларнинг, шу жумладан касбий ишбилармонлик тармоқларининг пайдо бўлиши бу борада туб бурилиш ясади. Ишга ёлловчилар энди ҳар ким билан боғланишлари мумкин. Албатта, номзодлар ишга қизиқиш билдирмасада, ўзаро коммуникация аллақачон йўлга қўйилганлиги сир эмас. Натижада, сиз корхонангизда янги иш жойларини очишга қарор қилсангиз, уларни биринчи бўлиб жалб қилишингиз мумкин.

Қисқача хулосалар

Кадрлар агентликлар ёки рекрутмент компаниялари иштирокисиз меҳнат миграциясини ва ёлланма меҳнатга асосланган корхоналар фаолиятини тасаввур қилиб бўлмайди. Кадрлар агентликларининг сони ва тури иқтисодий муҳит ва рақобат,

аҳолини иш билан таъминлаш ва касбий фаолиятнинг турли соҳаларида бандликни таъминлаш хусусиятига боғлиқ ҳолда ривожланади.

Executive Search ёллаш агентликларининг фаолияти турли соҳалардаги эксклюзив мутахассисларни, топ-менежерларни, излаб топиш ва ёллашга қаратилган.

Хусусий бандлик агентлиги иш қидираётган шахсларга иш танлаш ва ишга жойлашиш бўйича, иш берувчилар учун кадрлар танлаш бўйича хизматлар кўрсатувчи, шунингдек ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари кўрсатувчи тижорат ташкилотидир.

Кўплаб йирик ва ўрта ташкилотлар жамоатчилик билан ишлайдиган ходимлар харажатларини қисқартириш учун уйда ёллаш (in-house recruitment)дан фойдаланадилар.

Рақамли иқтисодиёт смартфонлар асрида ўсган янги одамлар билан ишлашда ёрдам берадиган янги ғояларни талаб қилади. Рекрутментнинг рақамли технологиялари айнан шу мақсад учун мўлжалланган.

Таянч сўз ва иборалар. Executive Search Agency, хусусий бандлик агентлиги, анъанавий бандлик агентлиги, уйда ёллаш (in-house recruitment), “пассив номзодлар” учун иш топишга ихтисослашган агентликлар, ходимлар лизинги агентликлари, бандлик агентликлари, ишга ёллаш агентликлари, рекрутментнинг рақамли технологиялари, инклюзив иш рекламалари.

Ўз-ўзини назорат ва муҳокама қилиш учун саволлар

1. Executive Search Agency хизматлари нималардан ибоарт?
2. Хусусий бандлик агентлигининг иш фаолияти ва хусусияти нималардан иборат?
3. Анъанавий бандлик агентликларини тушунтириб беринг.
4. Уйда ёллаш (in-house recruitment) нима?
5. Ходимлар лизинги агентликларига оид мисоллар келтиринг.
6. Рекрутментнинг рақамли технологияларига мисоллар

келтиринг.

7. Мақсадли жойлаштириш ёки спамлар қайси мақсадларда қўлланилади?

8. Рекрутментнинг қандай рақамли технологиялари мавжуд?

ГЛОССАРИЙ

Атаманинг ўзбек тилида номланиши	Атаманинг рус тилида номланиши	Атаманинг инглиз тилида номланиши	Атаманинг маъноси
Адвайзер	Эдвайзер	Adviser	маслаҳатчи
Аралаш референция	Смешенная референция	Mixed reference	умумий тур, ҳар иккала турнинг бирикмаси
Асосий шартлар	Основные правила/обязательства	Off-limit	рекрутинг компанияси томонидан иш берувчига номзодлар масаласида қўядиган асосий шарт, ҳуқуқ ва мажбуриятлар.
Ассессмент	Центр оценки персонала	Assessment/ Assessment center	номзоднинг ҳар томонлама тайёргарлигини синовдан ўтказиш усули. Иш ўйинлари, тест, турли саволларни ўз ичига олади.
Ассисментлар	Ассисменты	Assessments	ходимнинг билим, малака ва кўникмалари (KSAs) даражасини аниқловчи гуруҳ; шахсларни юқори лавозимларга кўтариш ёки ходимларнинг хизмат мартабасини ошириш учун қўлланилиши мумкин.
Аутсорсинг	Аутсорсинг	Outsourcing	корхонанинг асосий бўлмаган фаолиятига ташқи ходимларни ёллаш амалиёти.
Аутстаффинг	Вывод персонала за штат	Outstaffing	персонални корхона штатидан ташқарига чиқаришдир. Бундай ҳолатда рекрутинг ташкилоти ходим киритмайди, аксинча буюртмачининг ходимини ўз штатига расмийлаштиради.
Билим, малака ва кўникмалар	Знание, умение и навыки	KSAs	ишда зарур бўладиган билим, малака ва кўникмалар.
Бошқарув аппарати	Аппарат управления	Management apparatus	ташкилотнинг бошқарув фаолияти билан

			шуғулланувчи ходимлари жамоаси.
Брейнтизер интервью	Брайнтизер интервью	Brainteaser interview	номзодларга чалкаш, мураккаб савол бериш орқали уларнинг мантиқий ва ноёб фикрлаш қобилиятини аниқлаш усули.
Бригада	Бригада	Brigade	турдош ёки бир турдаги ходимлар жамоаси.
Вазиятли интервью	Ситуационный интервью	Situational interview	ҳақиқий тажрибага эмас, тахминий вазиятларга асосланадиган интервью.
Вакансия	Вакансия	Vacancy	корхона ва ташкилотлардаги мавқтинчалик бўш турган иш ўринлари ёкиа лавозимлари; 2) янги ташкил қилинган ва номзод тайинланиши кутилаётган иш жойи ёки лавозим; 3) алмаштирилиши кутилаётган иш жойи ёки лавозим.
Вакансия ҳақидаги эълон	Описание вакантной позиции	Job Description/Position Specification	бўш жой ҳақидаги умумий маълумотлар. Лавозим номи, иш ҳақи, корхона номи, жойлашуви, номзодга қўйиладиган касбий ва психологик талабларни ўз ичига олади.
Ваколатларни узатиш	Распределение полномочий и прав	Empowerment	ходимларга ҳуқуқ ва ваколатларни тақсимлаш орқали иш фаолияти устидан кучли назорат ўрнатиш.
Вақтинчалик ишдан бўшатиши	Временные увольнения	Temporary layoff	ходимни иш хусусиятидан келиб чиққан ҳолда вазифасидан озод қилиш.
Вақтинчалик ходимлар	Временные работники	Temporary staff	муайян муддатга ишга тайинланган ходимлар. Одатда бу икки ойдан ошмаган муддатга амал қилади.
Ворислилик режаси	Планы преемствен	Succession plans	ходимларнинг юқори лавозим ва муҳим вазифалар бўйича

	ности		хизмат мартабаси узоқ давр мобайнида режалаштирилиши.
Гонорар	Гонорар	Professional Fee	хэдхантер учун тўланадиган тўлов. Одатда раҳбар номзодлар учун йиллик иш ҳақининг 30 - 40% ташкил қилади.
Графология	Графология	Grafology	бу инсоннинг ёзувига қараб унинг характерини билиб олиш ва тушунтириб бериш санъати.
Дауншифтинг	Дауншифтинг	Downshifting	ходимларнинг хизмат ва касб мартабасида қуйига қараб интилиши. дауншифтерлар ўз ҳаёти, соғлиғи, тинчлиги ва оиласи учун мақсадларидан воз кечадилар, ўзгаларнинг ҳоҳишига қарши борадилар. Дауншифтинг иш ҳақи, лавозим, мартабанинг пасайиши билан изоҳланади.
Ёрдамчи персонал	Вспомогательный персонал	Support personnel	бошқарув фаолиятини қўллаб-қувваглоқчи, корхонанинг асосий фаолиятидан ташқари молиявий, иқтисодий, илмий техник, таъмирлаш, овқагланиш ва шу каби бўлимлари
Жоб-тикет	Джоб-тикет	Job ticket	ишчини вақтинчалик ишга юбориш тўғрисдаги чипта. Унда иш тури, вақти, маоши ва номзод ҳақида маълумотлар қайд этилади (АҚШ амалиёти).
Иккиламчи меҳнат бозори	Вторичный рынок труда	Secondary labour market	вақтинчалик ёки беқарор бандликни таъминлаб берувчи меҳнат бозори.
Инсон ресурслари менежменти (ИРМ)	Управлениеч еловеческими ресурсами (УЧР)	Human Resources Management(HRM)	ташкилотларга персонани танлаш, ёллаш ва бошқариш жараёни.

Инсон ресурсларини режалаштириш	Планирование человеческих ресурсов	Human resource planning	корхона мақсадларига эришишни таъминлаш учун мавжуд инсон ресурслари имкониятларини таҳлил қилиш.
Интервью	Интервью	Interview	номзод ва корхона раҳбарияти ёки кадрлар бўйича менежер ўртасидаги ишга ёллаш ҳақидаги якуний суҳбати.
Ички каръера	Внутриорганизационная карьера		ходимларнинг ташкилот доирасида лавозимлар ворислилигини таъминлаган ҳолда ўзгартириб турилиши
Ички манбадан ёллаш	Найм изнутри	Hiring from within	бўш иш ўринларини ташкилот ходимларидан тўлдириш.
Ички референция	Внутренная референция	Internal reference	менежернинг ўз фикрига, тасаввури ва позициясига асосланиб иш тутишини билдиради
Ички ўқитиш	Внутреннее обучение	Internal training	ўқитишнинг ички мутахассислар ёки раҳбарият томонидан олиб борилишини кўзда тутувчи ўқув машғулотлари.
Иш жойида ўқитиш	Обучение на работе	On-the-job training	тажрибали ходим янги ҳамкасбига ишларни бажаришни бевосита иш жараёнида ўргатиши билан изоҳланадиган ўқитиш тури.
Иш изловчи	Соискатель, человек, ищущий работу	Applicant	иш излаётган мутахассис.
Иш самарадорлиги стандартлари	Стандарты эффективности работы	Job performance standards	ходимларга иш жойлари билан боғлиқ кутилган натижаларга эришиш имконини берувчи стандартлар.
Иш таҳлили	Анализ работы	Job analysis	муайян вазифаларни бажариш учун корхона томонидан иш жойларининг хусусиятини ва улар учун талаб қилинадиган

			кўникмаларни ўрганиш жараёни.
Йўлланма хат	Сопроводительное письмо	Cover Letter	номзодларнинг ўз резюмеларига (CVга) илова сифатида жўнатадиган расмий хат.
Каръера тури	Виды карьеры	Tips of careers	муайян номзоднинг ўз касбий фаолиятини ривожлантириб бориш жараёни: ўқиш, ишга кириш, касбий ўсиш, қўллаб-қувватланиш ва х.к.
Кафолат	Гарантия	Guarantee	хэдхантинг ёки рекрутинг фирмаси томонидан иш берувчининг номзодни ишдан бўшатган тақдирда бажариши кўзда тутилган шартлари. Одатда гонорарнинг қисман ёки тўлалигича қайтаришни кўзда тутади.
Коучинг	Коучинг	Coaching	зарурий билим ва малакаларга эга бўлган бир кишининг бошқаларга индивидуал тарзда ёки кичик гуруҳларда турли кўрсатмалар бериш орқали ўқитиш жараёни.
Кросс-функционал таълим	Кросс-функциональное обучение	Cross-functional training	муайян давр ичида ходимларнинг маълум топшириқларни бажариш орқали ўкув даражаларини эгаллаб боришига асосланган ўқув тури.
Қўшимча имтиёзлар	Дополнительные льготы	Fringe Benefits	номзодларни ишга қабул қилишда бериладиган тиббий суғурта, хизмат улари, сафар харажатлари, автомобиль, мобиль алоқа воситалари, фарзандларни ўқитиш харажатлари ва бошқалар.
Мақсадли қидириш	Поиск управленческих кадров)	Executive Search	раҳбар кадрларни излаб топишга қаратилган рекрутмент йўналиши.
Мослашув	Адаптацион	Adaptive	номзоднинг янги иш муҳити

салоҳияти	ный потенциал	potential	ва меҳнат жамоасига мослашиб кетиш имкониятлари.
Мураббийлик	Наставничество	Mentoring	тажрибали ходимлар томонидан янги ходимларга меҳнат фаолиятининг дастлабки кунларида якка тартибда маълум малакаларни ўргатишдир.
Номзод	Кандидат	Candidate	корхонанинг вакант лавозимларига даъвогар шахс.
Номзодлар рўйхати	Предварительный список потенциальных кандидатов	Long List/ Candidate Search List	меҳнат бозори тадқиқотлари асосида шакллантирилган муносиб номзодлар рўйхати.
Персонал адаптацияси	Адаптация персонала	Personal adaptation	янги қабул қилинган номзоднинг ташкилотнинг меъёрлари, тартиб-қоидаларини қабул қилиш жараёни.
Персонал аутплейсменти	Аутплейсмент персонала	Outplacement of personnel	буюртмачи-компаниянинг ишдан бўшатилган ходимларини маълум бир шартлар ва аниқ муддатлар асосида ишга жойлаштириш билан шуғулланувчи рекрутмент йўналишидир.
Резюме	Резюме	Curriculum Vitae (CV)/Resume	даъвогарнинг қисқача биографияси.
Скрининг	Скрининг	Screeyen	жуда кўп микдордаги резюмелар орасидан номзодларни жинси, ёши, маълумоти, иш тажрибаси каби мезонлар бўйича саралаш жараёни.
Соционика	Соционика	Socionics	инсонларни турли хил соционик гуруҳларга ажратиб ўрганадиган соҳа бўлиб, ҳар бир гуруҳ хос алоқа ва иш услубини ўз ичига олади.

Табиий қўнимсизлик	Естественная текучесть	Natural turnover	меҳнат жамоасининг табиий янгиланишига ёрдам берадиган, бунинг учун махсус чора-тадбирларни талаб қилмайдиган қўнимсизлик.
Тадқиқот	Исследование рынка	Research	меҳнат бозорида муносиб номзодларни излаш ва аниқлашга қаратилган фаолият.
Танлаш	Выбор	Selection	ташкилотдаги бўш иш жойларига зарурий билим, малака ва кўникмалар (KSAs)га эга ходимларни жалб қилиш.
Танлаб олиш	Отбор	Recruitment	ташкилий вазифа ва лавозимларга зарурий билим, малака ва кўникма (KSAs)га эга номзодлар билан тўлдириш жараёни.
Танлов	Отбор кандидатов	Selection	вакансияга давогарлик қилаётган номзодларни синовдан ўтказиш жараёни.
Ташкиллаштирилган интервью	Структурированное интервью	Structured interview/	ходимлардан саволларнинг махсус кетма- кетликдаги тўплами бўйича маълум мезонлар асосида баҳолаш эҳтимолини оширадиган интервью.
Ташкиллаштирилмаган интервью	Неструктурированные интервью	Unstructured interview	номзодларни танлаб олишнинг муайян усулини олдиндан билмаган ҳолда саволлар тузиш ёки ўз тажрибасидан келиб чиққан ҳолда номзодларга саволлар беришига асосланган интервью.
Ташқи референция	Внешняя референция	External referency	атрофдагилар фикрига, холис натижаларга ва қабул меъёрларига риоя қилиш ва асосланишдир.
Ташқи ўқитиш	Внешнее	External	корхонанинг кўзда тутилган

	обучение	training	ходимларини ташқи мутахассислар ва ташкилотлар томонидан ўқитилиши.
Уйда ўқитиш	Обучение в доме	Training at home	ходимлар ўқув материалларини ўз уйида ўзлаштиришини кўзда тутувчи дастурлар мажмуи, ўқитиш шакли.
Устама харажатлар	Накладные расходы	Out-of-pocket expenses	рекрутинг компаниясининг иш берувчи буюртмасига кўра амалга оширган ишларга сарфланган сарфлари. Устама харажатларга вакиллик (масалан., номзод билан суҳбат, унга совғалар бериш, биргаликда овқатланиш), сафар харажатлари, алоқа ва транспорт хизматларини ўз ичига олади.
Физиология	Физиогномика	Physiognomy	инсонни характерини ва унинг ҳиссий ҳолатини юз ифодалари, имо-ишоралари ва юз хусусиятлари жиҳатидан таҳлил қилишга асосланган кадрлар танлашнинг ноаниқ усулларидан бири.
Хедхантинг	Хедхантинг	Headhunting	талантларни излаш ва ёллаш жараёни.
Ходимлар лизинги	Лизинг персонала	Staff leasing	ходимларни муайян даврда ижарага бериш амалиёти.
Ходимларни ривожлантириш	Развитие персонала	Employee development	ходимларнинг келгусида бажариладиган фаолиятида зарур бўладиган билим, малака ва кўникмаларни шакллантиришни таъминлаш.
Ходимларни силжитиш	Выдвижение кадров	Staff promotion	меҳнат жамоасида кадрларни билим, кўникма ва малакасига қараб вакант лавозимларга тайинлаш
Ходимни жой-жойига қўйиш	Назначение новую	Placement	танловдан ўтган номзодни лавозимига тайинлаш ва

	должность		вазифаларини белгилаб бериш.
Хулқий интервью	Поведенческие интервью	Behavioral interview	талабгорнинг малакасини баҳолашнинг усули бўлиб, ходимнинг ўтган даврдаги натижалари ёки хулқий ёндашуви келгусидаги натижаларнинг асосий кўрсаткичи эканлигини кўзда тутади.
Шогирдлик	Ученичества	Apprenticeship	машғулот жараёнининг тури бўлиб, муайян давр мобайнида ходимни ўз ишининг моҳир устаси билан ишлашини кўзда тутади.
Эгилувчан иш графиги	Гибкий график работы	Schedule of work	муайян иш турлари бўйича ходимларнинг иш вақтини белгилаш. Корхонада ходимларнинг бекор туриб қолишининг олдини олади.
Эгилувчан иш куни	Гибкий график рабочего дня	Flextime	корхона ходимларининг иш режимини мустақил ёки куннинг муайян вақтида белгилаб олиши масалан, ходимларнинг юир қисми 7.00 дан 15.00 гача ёки 11.00 дан 19.00 ишлашни танлаши мумкин. Бундан кўзланган мақсад ходимларнинг турли эҳтиёжлари, ҳудуднинг ўзига хослигидир.
Эмпатия	Эмпатия	Empaty	бошқа шахсларнинг ички кечинмаларини тушуна олиш, тималар ташвишга солаётганлиги, унинг нималарга интилаётганлиги ва бундай вазиятда қандай ёрдам бериш ҳақидаги тасаввурлардир.
Юзма-юз танишув	Физическое представление	Physical Presentation	иш берувчи ва номзоднинг якуний жараёндаги суҳбати.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

Асосий адабиётлар

1. Abdurakhmanov Kalandar. Labor economics. Theory and practice. ScientificPublishing House IVG London. Copyright 2020.

2. B.Umurzoqov, G.Abdurahmanova, S.Xolmurodov. Korxonada kadrlar siyosati. O`quv qo`llanma. –T.: “Fan va texnologiya”. 2019, 200 b.

3. Edenborough, Robert. Assessment methods in recruitment, selection, and performance: a manager’s guide to psychometric testing, interviews, and assessment centres / Robert Edenborough. 2005.

4. Employee recruitment, selection, and assessment : contemporary issues for theory and practice / edited by Ioannis Nikolaou and Janneke K. Oostrom. 28 pages cm

5. Flippo E.B. Personnel Management (Mcgraw Hill Series in Management) /E.B. Flippo. – 6th edition. – Colombia: Mcgraw-Hill College, 1984. – 607 p.

6. Dale R. Yoder Personnel Management and Industrial Relations. – New Delhi:PHI, 1974. – 538 p

7. Personnel Management and Human Resources (Management) Paperback – International Edition, January 1, 1982. 508 pages

8. Stephen P. Robbins, David DeCenzo. Human Resource Managemant. Prentice Hall, 1998

9. Gary Dessler. Human resource management. 16th edition. Pearson education. 2020 y.

10. Абдураҳмонов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Назария ва амалиёт. Дарслик.-ЎзР ФА “FAN”нашриёти, 2019 - 590 б.

11. Г.К.Абдурахманова. Меҳнат иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. Т.: Инновацион ривожаниш нашриёт-матбаа уйи. 2020.-138 б.

12. Б.Х.Тўраев, Х. И. Турдибеков, В.Бердиқулов, Ш.М.Исломов, К.М.Ибодов. Меҳмонхона хўжалигида хизматлар сифатини бошқариш. Ўқув қўлланма. Т:,- “IQTISOD-MOLIYA” нашриёти, 2020 йил. 382 бет. 172-173 бетлар

13. Баскина Т Техники успешного рекрутмента Издательство: Альпина Бизнес Букс (2008) 211с.

14. В.К.Тарасов Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим: Добрая книга; Москва; 2014

15. Гарафиев И.З. Г 20 Рекрутинг и адаптация персонала в организации: монография. / И.З. Гарафиев. – Казань: редакционно-издательский центр «Школа», 2019. – 104 с.

16. Гарет Робертс. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях (Recruitment and Selection). Серия: Практическое руководство. Пер. с англ. Изд.: ГИППО, 2009.

17. Даянц Д.Г. Кадровый менеджмент на горных предприятиях. — 2-е изд., стер. — М.: Издательство Московского государственного горного университета, 2001. — 192 с.

18. Долженкова Ю.В. Основы рекрутмента: монография АТИСО, 2011

19. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 155 с.

20. К.М.Ибодов, В.Бердикулов, А.Н.Холиқулов. Таққослама менежмент. Ўқув қўлланма. Т:, “IQTISOD-MOLIYA” нашриёти 2021 й. –267 бет

21. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. "Управление персоналом организации. Стратегия. Маркетинг. Интернационализация. Учебное пособие". издательство: Инфра-М. 2007. –362 стр

22. Клюева Н. В., Башкин М. В., Карпов А. В. Технологии управление развитием персонала. - М.: Проспект, 2016

23. Максимова, Л.В. Набор и отбор персонала / Л.В. Максимова // Управление персоналом. - М.: Альфа-Н, 2009. - С. 45-63.

24. Малинин С., Одегов Ю., Долженкова Ю. В. Аутсорсинг в управлении персоналом. Учебник и практикум. Юрайт. 2015/ –390 с

25. Осовицкая Н. А. HR-брендинг. Фокус на эффективность / Н. А. Осовицкая — «Хэдхантер», 2017

26. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. - М.: Альпина Паблишерз, 2009. - 280 с

27. Рекрутинг. Найм персонала, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев. Москва. М .: Examination 2009.– 320 стр

28. Управление персоналом организации. Под ред Кибанова А.Я. / А. Я. Кибанов, И.Б.Дуракова. - М.: Инфра-М, 2010. 695 с.

Қўшимча адабиётлар

29. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 25 февралдаги “Ўзбекистон Республикасининг халқаро рейтинглар ва индекслардаги ўрнини яхшилаш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори //www.lex.uz

30. Ўзбекистон Республикаси Президентнинг 31.10.2019 йилдаги ПҚ- 4502-сонли “Ягона миллий меҳнат тизими" идоралараро дастурий-аппарат комплексини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори/

31. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 17 январдаги “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясини «Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисида”ги ПФ-5635-сон Фармони // www.lex.uz

32. Мирзиёев Ш.М. “2019 йил учун мўлжалланган энг муҳим устувор вазифалар ҳақидаги Олий Мажлисга Мурожаатномаси”. // Халқ сўзи. 2018 йил 29 декабрь.

33. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 48 б

34. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 4 октябрдаги 795-сон қарори билан тасдиқланган “Хизматчиларнинг асосий лавозимлари ва ишчилар касблари” классификатори. 2017 йил 4 октябрь.

35. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунчилиги бўйича меъерий – ҳуқуқий хужжатлар тўплами. Тошкент “Ўзбекистон”, 2006 й, 118- бет.

Илмий мақола ва тезислар

36. Nilesh Balvant Anute, Smeeta Kabadi, Devyani Ingale. A Study on Perception of Job Seekers about Digital Marketing Tools Used for Recruitment Process // International Journal of 360 Management Review, Vol. 07, Issue 01, April 2019, ISSN: 2320-7132. 499-507

37. Архипова Н.И., Седова О.Л. Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации //

Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 2 (12). С. 9–22.

38. Б.М. Умаров. Бошқарув қарорларини қабул қилишда раҳбар шахсининг индивидуал-психологик хусусиятлари// № 4, 2016 “PSIXOLOGIYA” ILMIY JURNAL * НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ * SCIENTIFIC JOURNAL. 2-6 б.

39. Великосвят О. Р. Стресс-интервью как современный метод рекрутинга // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2015. № 2. С. 260-261.

40. Дрогавцева Е. В. Традиционные и инновационные методы подбора персонала на коммерческом предприятии // Экономическая среда. 2015. № 4 (14). С. 9-15.

41. Е.А. Пешехонова Методы оценки персонала в рекрутинговой деятельности // Вестник Университета № 5, 2014. 242-248

42. Занданова О. В., Корытова Е. В. Кадровый отбор персонала в организации // Наука и бизнес: пути развития. 2016. № 4. С. 48-51.

43. Захарова Л. А., Мальцева М. И. Инновационные методы подбора персонала в организации // Молодежь в XXI веке: философия, психология право, педагогика, экономика и менеджмент: сборник науч. стат. VI Междунар. науч.-практич. конф. / под науч. ред. И. А. Симоновой М. С. Кривощековой П. В. Кропотухиной Е. М. Алексеевой; Уральский гос. пед. университет. Екатеринбург, 2016. С. 152–154.

44. Зелинская М.В, Пронин Е.С. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии // Научный журнал КубГАУ, №108(04), 2015г

45. Конева Е. В., Самохвалова С. М. Некоторые особенности риск- менеджмента при использовании инновационных методов подбора персонала// Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2013. № 4. С. 279–282.

46. Никонорова А.В., Торопова Н.Н. Проблемы и способы повышения эффективности при осуществлении процесса отбора персонала // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 3 (13). С. 90–102.

47. Р.Таджибаева. Офис менежери ёки қандай қилиб компания “юзи”ни тўғри шакллантириш мумкин // “Kadrlar masalalari bo’yicha ma’lumotnoma” журнали №5 (53) 2011. 31 бет.

48. Р.Богданова. Диққат марказида – HR-менежер // “Kadrlar masalalari bo’yicha ma’lumotnoma” №9 (45) 2010. 26-32 бетлар.

49. С.Тарасова. Вакансиялар тўғрисидаги эълонларни тузишда энг кўп йўл қўйиладиган хатолар // “Kadrlar masalalari bo’yicha ma’lumotnoma” №5 (41) 2010. 19-22 бетлар

50. Побирей А. Е., Карпова М. В. Формирование системы отбора персонала на основе инновационных технологий ассессмент–центра // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2014. № 1. С. 142–148.

51. С. Г. Авруцкая, Т. Ю. Воробьёва. Современные методы отбора персонала в России// Успехи в химии и химической технологии. ТОМ XXVIII. 2014. № 4.

52. А.Н.Куприянов. Развитие рекрутинга на рынке труда в России. Автореф.дис. канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2011 26 с.

53. В.А.Базжина. Формирование механизмов координации деятельности субъектов рынка рекрутинговых услуг. Автореф.дис. канд. экон. наук: 08.00.05 : Санкт-Петербург, 2007 21 с.

54. Гердюш Андрей Эдуардович. Формирование и развитие системы рекрутинговых услуг в современной российской экономике : Дис канд. экон. наук : 08.00.05 : Санкт-Петербург, 2004 182 с.

Internet saytlari:

1. www.gov.uz – Ўзбекистон Республикаси хукумат портали.

2. www.lex.uz– Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари

3. маълумотлари миллий базаси.

4. www.mehnat.uz – Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари сайти.

5. www.mf.uz – Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги сайти.

6. www.norma.uz – Электрон хуқуқий сайти.

7. www. stat.uz– Ўзбекистон Республикаси Статистика Қўмитаси сайти.

8. www.ziyonet.uz– Ўзбекистон Республикаси таълим портали
9. www.webofscience.com – Халқаро илмий мақолалар платформалари.

МУНДАРИЖА

	Кириш.....	**3**
I БОБ	**Рекрутмент фани: асосий тушунчалар ва босқичлари.....**	**6**
1.1.	Рекрутмент тушунчаси ва мазмуни	6
1.2.	Рекрутмент тушунчасига илмий ёндашувлар	9
1.3.	Рекрутинг ва инсон ресурсларини бошқариш	15
II БОБ	**Рекрутментнинг асосий йўналишлари .....**	**21**
2.1.	Классик рекрутмент ва хэдхантинг	21
2.2.	Персонал лизинги ва персонал аутплейсменти	25
2.3.	Рекрутмент фаолиятида аутсорсинг ва аутстаффинг	27
III БОБ	**Ташкилотнинг инсон ресурсларини бошқариш тизимида рекрутмент .....**	**35**
3.1.	Корхоналарда инсон ресурсларини режалаштириш	35
3.2.	Малакали мутахассислар заҳирасини шакллантириш	44
3.3.	Ходимларни танлашнинг ички стратегиялари	48
IV БОБ	**Ишга ёллаш маркетинги. Рекрутментда маркетинг технологиялари .....**	**51**
4.1.	Ташқи номзодларни танлаш	51
4.2.	Ташқи номзодларни излаш стратегиялари	55
4.3.	“Идеал номзод портрети”ни яратиш	62
V БОБ	**Рекрутментнинг замонавий йўналишлари.....**	**71**
5.1.	Персонални баҳолаш усуллари	71
5.2.	Персонални танлаш ва ишга ёллашда инновацион технологиялар.....	76
VI БОБ	**Рекрутмент технология ва воситалари.....**	**83**
6.1.	Резюме таҳлили	83
6.2.	Телефон орқали суҳбатлашиш ва интервью олиб бориш технологияси	86
6.3.	Вакансиялар тўғрисидаги эълонларининг турлари.....	92
VII БОБ	**Номзодларни танлашда ностандарт усуллар.....**	**101**
7.1.	Номзодларни танлашда графология ва физиогномикадан фойдаланиш	101
7.2.	Интервью жараёнида вербал ва новербал ҳаракатларининг хусусиятлари	105
7.3.	Шахс турини аниқлаш усуллари	108

VIII БОБ Классик рекрутмент воситалари 119
8.1. Ихтисослашган сайтлар ва ижтимоий тармоқлар 119
8.2. Босма нашрларда эълон бериш 123
8.3. Талабалар рекрутинги ва стажировка дастурлари 125
IX БОБ Танлаш жараёнидан кейинги чора-тадбирлар 135
9.1. Ходимларни ўқитиш 135
9.2. Корхонада ходимларни қайта тайёрлаш дастурларини ишлаб чиқиш 142
9.3. Ходимларни ривожлантириш 164
X БОБ Персонални ишга ёллаш ва уни хужжатлаштириш тартиби 172
10.1. Корхоналарда ишга ёллаш бўйича ишларни ташкил этиш тамойиллари ва хусусиятлари 172
10.2. Ходимни ишга ёллаш жараёни 177
10.3. Ишга ёллаш жараёнини хужжатлаштириш..... 184
XI БОБ Персонал адаптацияси жараёнини ташкил этиш 196
11.1. Персонал адаптациясининг моҳияти ва мақсадлари 196
11.2. Персонал адаптацияси турлари ва босқичлари 199
11.3. Персонал адаптацияси усуллари ва воситалари 203
11.4. Персонал адаптацияси самарадорлигини баҳолаш 208
XII БОБ Ташкилотларда рекрутмент жараёнининг самарадорлигини баҳолаш 212
12.1. Персонални қидириш, танлаш ва ёллаш фаолиятини баҳолаш 212
12.2. Рекрутмент самарадорлиги кўрсаткичлари таҳлили 214
12.3. Кадрлар қўнимсизлиги таҳлили 217
XIII БОБ Рекрутинг компанияларнинг турлари 224
13.1. Масъулиятли лавозимлар ва ноёб касблар рекрутинги 224
13.2. Рекрутмент ва кадрлар агентликлари 225
13.3. Тармоқли ва электрон рекрутинг 232
Глоссарий..... 237
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати..... 246

Ташматов Ш.У., Ибодов К.М.

РЕКРУТМЕНТ

Дарслик

Муҳаррир:
Зариф БОБОДУСТОВ

Мусаҳҳиҳ:
М.О. МАРДИЕВА

Техник муҳаррир:
Б. ТОШТЕМИРОВ

Дарслик СамИСИ Кенгашининг 2022 йил 5 декабрдаги 4-сонли мажлисида муҳокама қилинган ва чоп этишга тавсия этилган.

“STAP-SEL” МЧЖ. Нашриёт матбаа ижодий бўлими,
Самарқанд - 2022.

ISBN: 978-9943-8936-6-5

Тасдиқнома № 033337 (27.07.2022)
Босишга 26.12.2022 йилда рухсат этилди.

28.12.2022 yilda chop etildi.
Qog‘oz bichimi A5, 60x84 1/16, Ofset qog‘ozi.
“Times New Roman” garniturasi.
Nashr bosma tabog‘i 15,87
Buyurtma № 0170A. Adadi 100 nusxa

Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
matbaa bo‘limida chop etildi.
LICENSE № 025316.
REESTR № X-119112.
Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko’chasi 60-uy.

56475

65.290.29
H 29



ISBN 978-9943-8936-6-5

