



**A.B. IRMATOVA**

# **ISHGA YOLLASH STRATEGIYASI**

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS  
TA‘LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**A.B. IRMATOVA**

## **ISHGA YOLLASH STRATEGIYASI**

*(Kredit-modul bo‘yicha)*

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi  
tomonidan o‘quv qo‘llanmasi sifatida tavsiya etilgan.*

**TOSHKENT–2022**

UO‘K: 331.108(08)

KBK 65.050.2

I-72

**A.B.Irmatova. Ishga yollash strategiyasi. O‘quv qo‘llanma. –T.: “Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2022. – 392 bet.**

**ISBN 978-9943-8616-8-8**

Mazkur o‘quv qo‘llanmada ishga yollash strategiyasi mazmuni va mohiyati, tarkibiy qismlari, ishga yollashning huquqiy asoslari, bo‘sh ish o‘rinlarining strategik tahlili, inson resurslarini rejalashtirish va prognozlash, jalb qilish va tanlash, nomzodlarni baholash, ishga qabul qilish tartibi, inson resurslarining adaptatsiyasi hamda ishga yollashda axborot texnologiyalaridan foydalanish masalalari ochib berilgan.

O‘quv qo‘llanma 7041401 – “Inson resurslarini boshqarish” magistratura mutaxassisligining “Ishga yollash strategiyasi” fanidan o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etiladi.

**Taqrizchilar:**

**Abduraxmonova G.K.** – TDIU, Inson resurslarini boshqarish kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori;

**Xodjayeva N.A.** – TDTU, Korporativ boshqaruv kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari nomzodi.

**UO‘K: 331.108(08)**

**KBK 65.050.2**

**ISBN 978-9943-8616-8-8**

© **A.B.Irmatova, 2022,**

© **“Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi”, 2022.**

## **KIRISH**

Deyarli barcha kompaniyalar bir xil texnologiyalardan foydalanish imkoniga ega bo'lgan bugungi global raqobat sharoitida strategik maqsadlarga erishishdagi haqiqiy kuch bu ishga yollangan inson resurslari hisoblanadi. Aslida, korxonaning xodimlari uning uzoq va samarali faoliyatining asosiy omili hisoblanadi. Biroq, zamonaviy korxonalarining aksariyati o'z xodimlarining salohiyatidan oqilona foydalana olmaydi, shuningdek, ishga qabul qilishda ularning tanloviga alohida ahamiyat bermayapti.

Rivojlangan mamlakatlardagi yetakchi kompaniyalarning yutuqlari korxonalar darajasida inson resurslarini boshqarishning asosan samarali mexanizmlarini yaratish bilan bog'liq bo'lib, mehnat salohiyatidan foydalanishning kompleks va strategik yondashuvlarga asoslanadi. Muvaffaqiyatli korxonalar inson resurslarini ishga yollashda, jalb qilish va saralashda strategik yondashishni taqozo etmoqda.

Yangi tendensiyalarga ko'ra, yetakchi xodimlarni jalb qilish va yollash bo'sh ish o'rinlarini to'ldirishning kundalik tartibi emas, balki har bir kompaniyaning korporativ madaniyati, mehnat sharoitlari va puxta o'ylangan biznes strategiyasiga bog'liq. Bu turli xil resurslarni, HR menejerlarning bu masalaga o'zgacha yondashuvni, ish beruvchining xodimlarga nisbatan boshqacha munosabatni talab qilmoqda.

Bugungi kunda milliy iqtisodiyotda korxonalarining strategik resurslaridan biri kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Xususan, "2022–2026-yillarda Yangi O'zbekistonni rivojlantirish strategiyasi"da inson kapitalini rivojlantirish ustuvor yo'nalishlaridan biri sifatida belgilangan.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev lavozimga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalari qo'shma majlisida qayd etganidek, "ayni vaqtda kadrlarni

tanlash va joy-joyiga qo'yish jarayoniga yangicha, zamonaviy yondashuvlar joriy etiladi. Kadrlar davlat xizmatiga tanlov asosida qabul qilinadi, ular uchun uzluksiz malaka oshirish, natijadorlikni baholash va lavozim bo'yicha ko'tarilish mezonlari belgilanadi"<sup>1</sup>.

So'nggi 10–15 yil ichida kadrlar bilan ishlash amaliyoti sezilarli darajada o'zgardi. Korxonalar o'z xodimlari o'z biznes strategiyalarini amalga oshirishning kaliti ekanligini tobora ko'proq anglab yetmoqda. Kompaniyalar muvaffaqiyatga erishishi va raqobatbardoshligini saqlashida yuqori samarali xodimlarni aniqlash, jalb qilish va yollash masalalari muhim bo'lib qoldi. Internet va axborot texnologiyalar rivojlanishi, raqamlashtirish jarayonlari korxonalarining iste'dodlarini aniqlash, jalb qilish, yollash va ishga qabul qilish usullarini ham o'zgartirdi.

Iste'dodli xodimlar har qanday korxonaning kapitalidir. Ularning g'oyalari, yangicha fikr va innovatsiyalari haqiqiy foyda keltiradi. Ular qadrlanadi, ular uchun maxsus sharoitlar yaratiladi. Lekin ularni qayerdan topish kerak? Ularni yon tomondan qidirasizmi yoki jamoada o'stirasizmi? Agar raqobatchilar tomonidan ovlangan bo'lsa, bunday xazinani qanday saqlab qolasiz?

Biz biznes haqida gapirarkanmiz, kadrlar masalalari ham investitsiya rejasiga kiritilishi zarur. Bilasiz, korxonada uchta investitsiya yo'nalishi mavjud: ko'chmas mulkka investitsiyalar, asbob-uskunalar, yangi texnologiyalar va, nihoyat, inson resurslariga investitsiyalar. Mutaxassislarining ta'kidlashicha, ko'chmas mulkka investitsiyalar 12%, asbob-uskunalar, yangi texnologiyalar 40% gacha samara bersa, inson resurslariga investitsiyalar yiliga 300% foyda berishi mumkin. Bu, albatta, har bir xodim haqida emas, balki iste'dodli xodimlarga tegishli.

Korxonada ehtiyojlariga eng mos keladigan nomzodlarni tanlash va yollash tamoyillari asosiy faoliyat bilan chambarchas bog'liq bo'lishi

---

<sup>1</sup> Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi asosida demokratik islohotlar yo'lini qat'iy davom ettiramiz. 06.11.2021 // <https://president.uz/uz/lists/view/4743>

kerak hamda korxonaning rivojlanish strategiyasining yo‘nalishlariga asoslangan bo‘lishi zarur. Korxonaning rivojlanish istiqbollari uning inson resurslari bilan nafaqat miqdor jihatidan, balki sifat jihatidan naqadar ta‘minlanganligiga bog‘liqdir. Shunday ekan, korxonaning strategiyasining asosiy maqsadi yuqori qobiliyat va malakali xodimlarni yollash orqali korxonaga uchun raqobatbardosh ustunlikka erishishdir. Bunday xodimlarni jalb qiladigan korxonaning HR-brendi yuqori ishga yollash strategiyasi yaxshi yo‘lga qo‘yilgan korxonaga deb atash mumkin. U boshqalarga qaraganda o‘z imkoniyatlarini va mukofotlarini to‘g‘ri taqdim etish orqali, shuningdek, xodimlarning qiziqishini oshiradigan va o‘zaro ishonchni mustahkamlaydigan ijobiy psixologik aloqani rivojlantirish orqali ularni o‘ziga jalb qilish amaliyotiga ega bo‘ladi. Bunday korxonalar o‘z xodimlaridan ular yaratadigan qo‘shimcha qiymatni maksimal darajada oshirish uchun foydalanadi.

Zamonaviy tanlov jarayoni nomzod va korxonaning o‘rtasidagi, nomzod va mehnat faoliyati o‘rtasidagi muvofiqlikni ta‘minlash jarayoni sifatida qaraladi. Korxonaning va nomzodlarning talablari va qadriyatlariga mos kelishi kerak.

Mazkur o‘quv qo‘llanma bilan tanishganingizdan so‘ng ishga yollash strategiyasi mazmuni va mohiyati, tarkibiy qismlari, ishga yollashning huquqiy asoslari, bo‘sh ish o‘rinlarining strategik tahlili, inson resurslarini rejalashtirish va prognozlash, jalb qilish va tanlash, nomzodlarni baholash, ishga qabul qilish tartibi, inson resurslarining adaptatsiyasi hamda ishga yollashda axborot texnologiyalardan foydalanish masalalarini bilib olasiz.

## **1-BOB: ISHGA YOLLASH STRATEGIYASI FANIGA KIRISH**

### **Caribou Coffee do‘konining ish samaradorligi**

1992-yilda o‘zining birinchi qahvaxonasini tashkil etgandan so‘ng, Caribou Coffee Company asoschilaridan biri Jon va Kim Pukketlar o‘z kompaniyalarini tez rivojlantirdilar. Caribou Coffee Company ga hozirda 500 ga yaqin do‘konlar va 6000 dan ortiq xodimlariga ega bo‘lgan Amerika Qo‘shma Shtatlaridagi ikkinchi yirik kofe kompaniyasidir. Kompaniya, shuningdek, qahva, unga zarur bo‘lgan asbob-uskunalar va boshqa shu kabi tovarlarni sotadi.

Kompaniya rahbarlari qisqa vaqt ichida rivojlanishini mijozlarga xizmat ko‘rsatishning o‘ziga xosligi bilan belgilamoqda. Bu, ayniqsa xodimlarning mijozlarga xizmat ko‘rsatishdagi ko‘nikmalari hamda bitta tuman rahbarlari 8-14 tagacha do‘konlarga mas‘ul bo‘lishi bilan ajralmoqda.

Ammo do‘konlarning muvaffaqiyati filial menejerlariga bevosita bog‘liq ekanligi ma‘lum bo‘ldi. Ya‘ni yuqori natijalar do‘konlarning joylashuvi, uning mijozlari soni, atrofdagi infratuzilmasiga emas, balki rahbarlarning samarali ishlashida, sheriklar bilan unumli shartnomalarni tuza olishidami yoki xodimlarni rivojlantirish dasturlaridami?

Tasavvur qilingki, Caribou Coffee kompaniyasi har bir do‘konning samaradorligi nimada ekanligini hamda uning muvaffaqiyatini oshirish uchun nima ishlar amalga oshirish kerak, deb murojaat qildi. Javobingiz qanday bo‘ladi?

### **1.1. Ishga yollash strategiyasi mazmuni va mohiyati**

Xodimlarning sa‘y-harakatlari, iste‘dodlari, bilimlari, malaka va ko‘nikmalari korxonaga uchun muhimdir. Agar bu haqiqatga ishonmasangiz, korxonaningizning barcha xodimlarini ishdan bo‘shatib, o‘rniga saralamasdan boshqalarni ishga oling. Muvaffaqiyatli korxonalar o‘z xodimlari maqsadga erishishda va yuqori natijalarni ko‘rsatishdagi asosiy kuch ekanligini tushunib yetadi. Bugungi kunda korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uning raqobat ustunligi bilan belgilanadi. Ba‘zi korxonalarining ustunligi uning texnika, texnologiyalari tashkil qiladi, chunki ayni paytda innovatsion, arzon mahsulotlar, mijozlarga mukammal xizmat ko‘rsatish korxonaning muvaffaqiyatini belgilamoqda.

Korxonalar xodimlari ham raqobatbardosh ustunlikni tashkil qiladi. Masalan, Facebook va Google kabi kompaniyalarda asosiy texnologiyalar uni yaratuvchi va ishlatadigan xodimlar tomonidan ishlab chiqiladi, joriy qilinadi va yangilanadi. Apple Computer, Pfizer xodimlari yangi va innovatsion mahsulotlarni yaratadi va sotadi. Xodimlar Hyundai da arzon va sifatli avtomobillarni yaratadigan ishlab chiqarish tizimini takomillashtirmoqda va amalga oshirmoqda. Shuningdek, Starbucks korxonasi xizmat ko'rsatuvchi xodim va mijozlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar va tajribalar uning muvaffaqiyatini belgilab kelmoqda. Ushbu holatlarning har birida xodimlar biznes muvaffaqiyatining va korxonalar rivojining asosi inson omili ekanligidan dalolat bermoqda. Korxonalar turi va shakliga ko'ra barcha yo'nalishlarda qarorlar xodimlar tomonidan qabul qilinishini inobatga olib, xodimlarni to'g'ri ishga yollash korxonalar kelajagini belgilash bilan barobardir. Xodimlarni ishga yollashdagi xatoliklar korxonalar daromadlarini yo'qotishiga, unumdorligining pasayishiga, huquqiy muammolarning chiqishiga, xodimlarning ma'naviy xulqi mijozlar bilan munosabatlarida salbiy fikrlar chiqishiga sabab bo'lishi mumkin.

Samarali xodimlarni ishga yollash inson resurslarini ijobiy boshqarishning asosini hamda korxonalar kelajakdagi faoliyati va muvaffaqiyatini belgilamoqda. Nima uchun bu muhim? Bugungi kunda kadrlar masalasi katta ahamiyatga ega, chunki ishga yollash natijasi korxonalar uchun kimlar faoliyat ko'rsatishi, qabul qilingan xodimlar nimalarga tayyor va qodirligi bilan belgilanadi. Shuningdek, korxonalar biznes strategiyalari to'liq va samarali amalga oshirilishi aynan xodimlarga bog'liq.

Ko'pgina muvaffaqiyatli korxonalar xodimlarni yollash, ushlab turish va rag'batlantirishga marketing, moliya, tadqiqot kabi boshqa muhim biznes funksiyalari kabi yuqori darajada e'tibor qaratishadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, xodimlar bilan ishlash amaliyoti ham rentabellik, ham foydaning oshishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.



Samarali xodimlarni ishga qabul qilish bo'yicha menejerlar va xodimlarni boshqarish bo'limi mutaxassisleri o'rtasida hamkorlik talab etiladi. Kadrlar bo'yicha mutaxassislar inson resurslarini rejalashtirish va kadrlar bilan ta'minlash jarayonlari, shu jumladan mehnat faoliyati nimani talab qilishini baholash, mehnat faoliyatida ijobiy natija ko'rsatish uchun qanday malaka, ko'nikmalar, shaxsiy xususiyatlar talab qilinishini aniqlash, ishga kirmoqchi bo'lgan nomzodlarni saralash vazifalarini bajarishi lozim.

Xodimlarni yollashda asosiy vazifa inson resurslarga bo'lgan talabni sifat va miqdor jihatidan qondirishdir. Shu bilan birga, "xodimlar qayerda va qachon talab qilinmoqda?" degan savolga javob berishi kerak.

Shunday qilib, bugungi kunda xodimlarni yollashni ikkita asosiy pozitsiyadan ko'rib chiqish zarur:

1. Xodimlarni tanlash va saralash jarayonining yakuniy bosqichi sifatida.
2. Korxonadan belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan fazilatlarga ega nomzodlarni jalb qilishga qaratilgan tadbirlarni o'z ichiga olgan jarayon sifatida.

Ishga yollash strategiyasi korxonani sezilarli darajada kuchaytirish yoki u uchun inqiroz vaziyatini yaratish mumkin bo'lgan bir qator ta'sirlarni belgilaydi. Ishga yollashdagi xatolar, ayniqsa rahbarlarni yollashda korxonadan uchun eng qimmatga tushadigan xatoliklardir. Ishga yollash siyosatining samarali amalga oshirilishi quyidagi savollarga asosli javoblar topilishini nazarda tutadi:

1. Muayyan ish joyi (lavozim) ishga kiruvchi nomzodga qanday talablar qo'yilmoqda?
2. Ishga kirmoqchi nomzodning belgilangan talablarga muvofiqligini qanday usullar bilan aniqlash mumkin?

**Ishga yollash strategiyasi** – bu korxonaning biznes strategiyasini qo'llab-quvvatlovchi va uning samaradorligini oshiradigan kelajakka va aniq maqsadga yo'naltirilgan usullarda xodimlar bilan ta'minlash

jarayonidir. Bu jarayon inson resurslarining jalb qilinishidan boshlab, to ishdan bo'shatilgunga qadar bo'lgan harakatlari tushuniladi.

Bugungi kunda juda ko'p korxonalar, tashkilotlar hali ham inson resurslarini jalb qilishning bir yoki ikkita usulidan (bir necha yildan beri o'zgarmaydigan e'lonlar berish, tanish-bilish orqali) foydalanib, suhbat vaqtida o'zlarining his-tuyg'ulariga asoslanib qaror qabul qilishmoqda. Ya'ni, ular korxonaning strategiyasi va maqsadlaridan kelib chiqqan holda yetarlicha baholash va rejalashtirishga amal qilmayaptilar. Strategik ishga yollashning asosiy yo'nalishi korxonalar samaradorligini oshirish uchun xodimlar boshqarish amaliyotini korxonalar strategiyasi va inson resurslarini boshqarishning boshqa sohalari bilan birlashtirishdir.

## **1.2. Kadrlarni strategik yollash bilan an'anaviy yollash o'rtasidagi farq**

Strategiya — bu muayyan maqsadga erishish uchun bajarilishi kerak bo'lgan uzoq muddatli harakatlar rejasi. Kadrlarni an'anaviy yollash korxonaning kadrlarni yollash bo'yicha sa'y-harakatlarini uzoq muddatli strategik ehtiyojlariga moslashtirishga emas, balki vakansiyani tez va qulay tarzda to'ldirishga qaratilgan. Bundan farqli ravishda, kadrlarni strategik yollash qisqa muddatli va uzoq muddatli rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Bu jarayon ushbu strategiyani samarali amalga oshirish uchun xarajatlarni minimallashtirishdan ko'ra, investitsiyalardan maksimal foyda olishga e'tibor qaratgan holda tegishli iste'dodlarga ega xodimlarni kerakli jalb qilish, foydalanish va ushlab qolishni o'z ichiga oladi. Strategik jihatdan yondashilganda, xodimlar bilan ta'minlash korxonaga barqaror raqobatdosh ustunlikka erishish imkonini beradi, bu esa unga o'z missiyasini muvaffaqiyatli bajarish va maqsadlariga erishish imkonini beradi.

**Kadrlarni strategik yollash** deganda nimani nazarda tutayotganimizni va uning kadrlarni yollashda «kamroq strategik» usullaridan qanday farq qilishini ko'rsatish uchun keling, ikkita taxminiy korxonalar bo'sh ish o'rinlarini qanday to'ldirishini ko'rib chiqaylik.

Birinchi kompaniya, «Poyabzal dunyosi» kadrlarni yollash bo'yicha kamroq strategik usuldan foydalanmoqda.

Muzaffar mahalliy savdo markazidagi «Poyabzal dunyosi» nomli mashhur poyabzal do'konining menejeri sifatida yaqinlashib kelayotgan ta'til mavsumida xodimlarning yetishmaslik holati yuzaga kelishini bildi. Menejer yordamchisi Sarvar ishdan ketayotganini aytishi bilanoq, Muzaffar o'zining kartoteka qutisiga kirib, lavozim vazifalarining tavsifi (kasb-malaka talablari tavsifi) va ikki yil oldin ishga olgan shaxsining funksional vazifalarini (ish beruvchi tomonidan talab qilinadigan ko'nikma va malakalarning tavsifi) chiqarib oldi. U tezda uni ko'zdan kechirib, hech qanday o'zgartirish kiritmasdan uni qayta ishlatish mumkin degan qarorga keldi va uni o'zining hududiy menejeriga Sarvar o'rniga ishga olish uchun vakansiya so'rovi bilan birga yubordi. «Poyabzal dunyosi»ning kadrlar bo'limidagi Jahongir Muzaffarning rahbari tomonidan tasdiqlangan vakansiya so'rovi va lavozim vazifalarining tavsifini olganida, oxirgi marta menejer yordamchisini yollaganda, mahalliy gazetada e'lon joylashtirganini esladi. Jahongir reklamani ko'rganidan keyin qancha odam murojaat qilganini tasavvur qilmasdan, bu usul ilgari ish bergan bo'lsa, yana ish berishi kerak, deb qaror qildi. Shunday qilib, u do'konning mahalliy gazetasiga xuddi shunday e'lonni joylashtirdi. Ikki haftadan so'ng yetti kishi ishga qabul qilish haqidagi e'longa javob berdi va o'z rezumelarini topshirishdi. Ulardan uchta avval chakana savdo tajribasiga ega emasligi sababli Jahongir u nomzodlarni rad qildi. U hech qachon chakana savdo tajribasiga ega bo'lmagan uchta nomzod bilan bog'lanib, ularning nomzodi kelgusida ko'rib chiqilmasligini bildirdi. Qolgan to'rtta rezumeni o'qib chiqqach, Jahongir ularning to'rttasi bilan telefon orqali suhbat o'tkazdi. Telefon orqali suhbatdan so'ng, ularning bu ishga qanchalik qiziqishi va tegishli ma'lumot hamda tajribaga ega ekanligini tasdiqlaganidan so'ng, Jahongir ulardan uchta intervyu olishga loyiq deb topdi va ularni Muzaffar oldiga do'konga jo'natdi. Jahongir rad etilgan nomzodga u endi bu lavozimga ko'rib chiqilmasligini bildirmadi. Muzaffar uchta nomzoddan ularning ish tajribasi va taklif qilinayotgan ishdan nima kutayotganlari haqida so'radi va Azizni ishga olishga qaror qildi. Aziz imkon qadar tezroq ish boshlashni xohlayotganga o'xshadi. Garchi u chakana savdoni boshqarish bo'yicha katta tajribaga ega bo'lmasa-da, «Poyabzal dunyosi»ning rasmiy o'quv dasturi bo'lmasa ham, Muzaffar ushbu nomzod ishni tezda o'rganishiga umid qildi. Aziz tibbiy tekshiruvdan o'tish va ma'lumotni tekshirish sharti bilan ish taklifini qabul qildi. Biografik va tibbiy tekshiruv bo'yicha sinovlari ijobiy natija bergandan so'ng, Aziz ish taklifini qabul qildi. Muzaffar Azizga «Poyabzal dunyosi»ning siyosat yo'riqnomasi va shtat

jadvallarining nusxasini yubordi va u kelasi dushanba kunidan ishlashni ma'lum qildi. Boshqa dastlabki bosqichdan muvaffaqiyatli o'tgan ikkita nomzodga Muzaffar rad xabarini bermadi.

Ikkinchi kompaniya, STEP, kadrlarni strategik yollash jarayonini yaxshiroq tasvirlamoqda.

STEP nomli mashhur poyabzal chakana savdogari menejeri E'zoza so'nggi ikki yil davomida u bilan birga ishlagan menejer yordamchisi Kamolni almashtirishi kerak. Kelgusi ta'til mavsumiga tayyorgarlik ko'rish uchun E'zoza Kamolni iloji boricha tezroq almashtirish istagida. E'zoza ikki yil oldin Kamolni ishga yollaganida foydalangan lavozim tavsifini ko'rib chiqdi. U «bu lavozimning yaxshi tavsifi,» deb o'yladi, «lekin nimadir yetishmayotgandek» tuyuldi. E'zoza so'nggi bir necha yil ichida do'konning raqobat muhiti qanday o'zgargani haqida o'yladi. U to'rt yil oldin STEPda birinchi marta ish boshlaganida, o'zi joylashgan savdo markazida undan boshqa faqat birgina poyabzal sotuvchisi bor edi. Endi ular beshta bo'lib, ulardan ikkitasi STEPning bir nechta asosiy mahsulot qatorlari bilan raqobatlashadigan poyabzallarga arzonroq narxlarni taklif qilmoqda. E'zoza uning kompaniyasi narxlarni pasaytira olmasligini bilib, uning do'koni mijozlarga a'lo darajada xizmat ko'rsatish, mijozlari uning do'konidagi poyabzallarni qimmatroq narxda sotib olishga tayyorligini his qildi. Bundan tashqari, STEP barcha do'kon ishlarini yuritishda statsionar ro'yxatga olish qurilmalariga emas, balki planshetlarga o'tkazishni rejalashtirmoqda, shuning uchun texnologik ko'nikmalarga ega bo'lgan menejer yordamchisini ishga olishi ham foydali bo'lar edi. E'zoza o'zining yangi menejer yordamchisi nimalar qila olishi kerakligini tahlil qilishda ko'mak olish uchun o'zining kadrlar bo'yicha vakili Murodga qo'ng'iroq qildi. Lavozim tahlilini o'tkazgandan so'ng va kasb-malaka talablarini aniqlagandan so'ng, E'zoza o'zining hududiy menejeriga qayta ko'rib chiqilgan lavozim talablari tavsifi va xodimning o'rniga boshqasini yollash uchun vakansiya so'rovini yubordi. Ishga qabul qilish tasdig'ini olgandan so'ng, Murod E'zoza tomonidan lavozim uchun tuzib chiqilgan ko'nikma va malakalar haqida biroz o'yladi. U bunday ko'nikmaga ega bo'lgan odamlarni yollash uchun qaerga e'lon berish mumkinligini o'ylab qoldi. Murod kompaniya tomonidan belgilangan maosh savdo markazidagi boshqa do'konlar bilan raqobatdosh ekanligi, lekin ish qidirayotganlarni jalb qilish uchun yetarli darajada emasligini angladi. U yangi iqtidorli salohiyatli xodim tomonidan qo'llanishi mumkin bo'lgan lavozimning boshqa jihatlari haqida ham o'yladi. Kompaniyaning afzalliklaridan bo'lgan ish faoliyatini baholash va o'qitish dasturlari mavjudligi xodimlarni ichki imkoniyatlardan topish yoki kerakli ko'nikma va malakalarni rivojlantirish

mumkinligi haqida xayol qildi. U taklif qilishi mumkin bo'lgan maoshdan kelib chiqib, juda tajribali menejer yordamchisini yollay olmasligi, bu imkoniyat hech bo'lmaganda biroz tajribaga ega bo'lgan shaxsga, ya'ni STEPning boshqaruv lavozimlarida ko'tarilishni xohlaydigan shaxsni jalb qilish kerakligini reja qildi. Murod kompaniyaning avvalgi menejer yordamchilarini yollashda erishgan muvaffaqiyatlari haqidagi ma'lumotlarni ko'rib chiqdi. Keyin E'zoza bilan malakali va manfaatdor odamlarni qayerdan topishlari mumkinligi haqida fikr almashdi. U, shuningdek, savdo markazidagi ba'zi boshqa do'konlarga tashrif buyurib, ularning xodimlarini baholashga va ulardan birontasi vakansiya uchun mos kelishini bilib oldi. Do'konlarda bo'lganida, u yerdagi menejer yordamchilarining mijozlar bilan qanday munosabatda bo'lishiga alohida e'tibor berdi va ularning mijozlarga xizmat ko'rsatish ko'nikmalarini baholadi. Bundan tashqari, Murod kiyimlar dizayni bo'yicha kategoriyani taklif qiladigan mahalliy kollejning e'lon taxtasida ish o'rinlari haqida e'lonini joylashtirdi. E'londa STEP boshqaruv tajribasi, moda bilimi, texnologik ko'nikmalar va mijozlarga xizmat ko'rsatish ko'nikmalariga ega bo'lgan odamni qidirayotganini ta'kidladi. Ikki hafta ichida Murod ish o'rniga ariza berish uchun savdo markazining besh nafar bo'lajak xodimini ishga qabul qildi va kollejdandan 15 ta ariza oldi. U chakana savdo va boshqaruv amaliyoti yo'nalishida rezumelarni ko'rib chiqdi va istiqbolli nomzod bo'lib ko'ringan uchta savdo markazi xodimi va kollejdandan etti nafar nomzodni aniqladi. U zudlik bilan ularning o'ntasi bilan telefon orqali muloqot o'tkazdi va ularning har biriga chakana savdoni boshqarish va mijozlarga xizmat ko'rsatish yo'nalishi bo'yicha ko'nikmalarni baholash uchun bir qator savollar berdi. Ularning javoblarini baholab, ulardan besh nafarini boshqaruv qobiliyatlari va intellektual qiziqishlarini baholaydigan yozma testdan o'tishga taklif qildi (kompaniya buni mijozlar bilan aloqa sifatini yaxshilash, xizmat ko'rsatish samaradorligi va lavozimni uzluksiz o'rganish bilan bog'liq deb aniqlagan). Ko'rib chiqilmagan beshta nomzodga ushbu lavozimga qiziqish bildirganliklari uchun minnatdorchilik xati yubordi va ularning nomzodi bundan keyin ko'rib chiqilmasligini tushuntirdi. Sinov bosqichida besh nomzodga ko'rsatmalar berildi va bir qator topshiriqlarni bajarish so'raldi. Keyin Murod ularga kompaniya va vakansiya haqidagi savollariga javob berdi. U uchta eng yuqori ball to'plagan nomzodni do'konda E'zoza bilan uchrashuvini rejalashtirdi va qolgan ikkitasiga qo'ng'iroq qilib, ularning nomzodi endi bu lavozimga ko'rib chiqilmasligini bildirdi. E'zoza suhbat o'tkazish va baholash bo'yicha qisqacha onlayn qayta tayyorlash modulini to'ldiradi va uchta nomzod bilan uchrashdi. Unda nomzodlarning uchalovi ham yaxshi taassurot qoldirdi, lekin Malikani bu

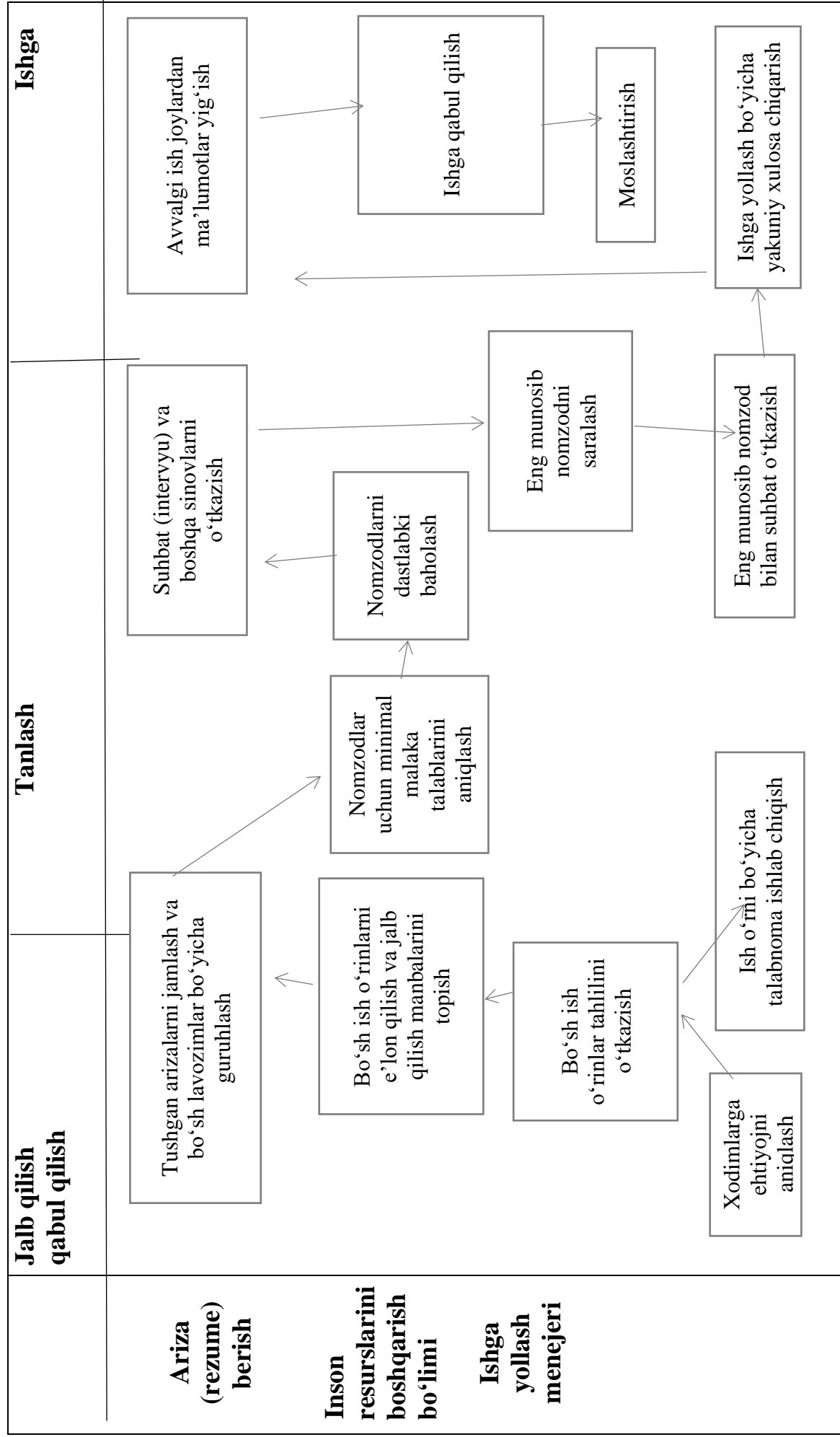
lavozimga eng munosib deb topdi. Tibbiy ko‘rik sinovi va ma‘lumotlar tekshiruvi, shuningdek, ba‘zi qo‘shimcha tekshiruvlardan so‘ng, Malika ishga qabul qilindi. Malika do‘konda ishlashidan oldin kompaniya siyosatini ko‘rib chiqdi va do‘konning siyosat bo‘yicha qo‘llanmasidan nusxa oldi. U boshqa bir nechta STEP ofislarida menejer yordamchilari bilan tanishtirildi, ularning kontakt ma‘lumotlari berildi va ish bo‘yicha biron-bir savol bo‘lsa, ularga qo‘ng‘iroq qilish tavsiya etildi. E‘zoza Malika bilan uchrashib, kompaniyaning faoliyat istiqbollari ko‘rib chiqdi va o‘zini qiziqtirgan barcha savollarga javob berdi. U, shuningdek, yangi ishiga tezroq o‘rnashishiga yordam berish uchun unga bir necha smenada ish tayinlaydi.

Murod qolgan ikki nomzod bilan bog‘lanib, ular ishga qabul qilinmagan bo‘lsalarda, ular boshqa menejer yordamchilari lavozimlari uchun nomzod bo‘lishlari mumkinligini bildirdi. Shuningdek, u keyingi bir necha oy ichida chiqadigan boshqa vakansiyalarni ko‘rib chiqishga qiziqishlarini so‘radi. Murod menejer yordamchilarining sotuv hajmi odatda yiliga 20 foizni tashkil etishini bilardi. Shunday qilib, u kompaniyaning bir yoki ikki oy ichida yaqin atrofdagi do‘konlarda yana uchta filiali ochilishi rejalashtirilgan edi. Dastlabki bosqichdan muvaffaqiyatli o‘tgan nomzodlarni kelajakda ishga yollash uchun Murod ularni ma‘lumotlar bazasiga kiritib qo‘ydi.

Qaysi kompaniya o‘zining kadrlarni yollash jarayoni natijasida yaxshiroq ishlashi mumkin? Kadrlarni strategik yollash tizimlari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- uzoq muddatli rejalashtirish
- firmaning strategiyasiga muvofiqlik
- inson resurslarini boshqa sohalar bilan muvofiqlashtirish
- mehnat bozoriga moslashish
- maqsadga yo‘naltirilgan ishga yollash
- ish muvaffaqiyati va uzoq muddatli salohiyat bilan bog‘liq omillar bo‘yicha nomzodni ishonchli baholash
- xodimlarni yollash natijalarini oldindan belgilangan maqsadlarga asosan baholash.

Shubhasiz, bu STEPning kadrlarni yollash bilan ishlash jarayonini yaxshiroq tavsiflaydi.



**1.1- rasm. Ishga yollashning mexanizm**

Ikkala kompaniya ham 1.1-rasmda ko'rsatilganidek, kadrlarni yollash bilan shug'ullanayapti. Ikkalasi ham rejalashtirmoqda, bo'sh ish o'rinlari haqida qayerda e'lon berishni aniqlamoqda, nomzodlarni tanlamoqda va saralamoqda, lekin ular buni mutlaqo boshqacha yo'l bilan amalga oshirmoqda. Murodning mahalliy kollej talabalarini topish qarori moda bilimlari, o'rganish istagi va chakana savdo tajribasi bo'lgan odamlarni yollash ehtiyoji bilan bog'liq edi. Rad etilgan nomzodlar bilan bog'lanib, ularning nomzodi bundan buyon ko'rib chiqilmasligini bildirish, ularga kompaniya haqida ijobiy munosabatda bo'lishga yordam beradi, shunda ular STEPdan xarid qilishga va kelajakda yana ariza berishga tayyor bo'ladilar. Shuningdek, bu jarayon kompaniyaning korpaorativ madaniyati va etikasini bildirmoqda.

1.1-rasmda inson resurslarini ishga yollash jarayoni tasvirlangan va nomzod, kadrlarni yollash bo'limi yoki ishga yollash bo'limi har bir bosqich uchun mas'ul ekanligi kursatilgan. Kadrlarni yollash bilan ta'minlash jarayoni ishga qabul qilish bo'yicha menejer lavozimga bo'lgan ehtiyoj borligi aniqlagandan so'ng boshlanadi, bu kadrlar qo'nimsizligi yoki yangi ish o'rni yaratilishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Kadrlarni yollash bo'limi ish joylar tahlilini o'tkazadi va bo'sh ish o'rinlarini aniqlaydi. Keyin zarur nomzodlar yollash uchun e'lonlar beriladi. E'lonlarga javoban nomzodlar ariza berishadi va kadrlarni yollash bo'limi ularni ko'rib chiqib, munosiblarni aniqlash uchun sinovdan o'tkazadi. Sinovdan o'tolmagan nomzodlarga rad javobini berib, bu lavozim uchun muvaffaqiyatli o'tganlarni aniqlaydi. Ishga yollash menejeri ular bilan suhbat o'tkazib, munosib nomzodni aniqlaydi. Shundan so'ng korxonada nomzodning ma'lumotlarini va zarur hollarda tibbiy ko'rigini tekshirib, unga ish taklifini kiritadi.

Korxonada yangi xodimni korxonada va mehnat faoliyati bilan tanishtirish va uning imkon qadar tezroq samarali ishlashiga yordam berish uchun uni moslashtirishni boshlaydi. Korxonalarda moslashtirish dasturlarining mavjud xodimlarni qanchalik faol boshqarishlari bilan ham farqlanadi.



Ushbu kitobdagi maqsadimiz kadrlarni yollash bo'yicha yuqori sifatli qarorlar qabul qilish va tashkiliy samaradorlikni oshirishga olib keladigan usullar bilan xodimlarni tanlash jarayonini qanday loyihalashtirish va yaxshiroq strategik amalga oshirishni tushunishga yordam berishdir. Biz nafaqat kadrlarni strategik usulda yollash jarayonini tasvirlab beramiz, balki uni firmaga o'z maqsadlariga erishishda yordam berishda qanday qilib samaraliroq qilish mumkinligini ham muhokama qilamiz. Ushbu kitobda kadrlarni yollash atamasidan foydalanganda biz strategik yollashni nazarda tutamiz.

### **1.3. Kadrlarni strategik yollashning tarkibiy qismlari**

Agar strategik jihatdan kadrlar tizimi to'g'ri faoliyat ko'rsatsa, strategik yollashning 7 ta tarkibiy qismi mavjud. Bular: iqtidorni rejalashtirish, qidirish, ishga olish, tanlash, jalb qilish, moslashtirish va saqlab qolishdan iborat. 1.1-jadvalda yettitaning har biri strategik jihatdan qanchalik muhimligi jamlangan.

**Inson resurslarini rejalashtirish.** Inson resurslarini rejalashtirish — bu korxonaning kelajakdagi vakant joylariga bo'lgan ehtiyojlarini prognoz qilish va bu ehtiyojlarni qondirish uchun mavjud xodimlar va nomzodlarni hamda mehnat bozorini baholash jarayoni. Korxonalar rahbarlari va inson resurslari korxonaning strategik yo'nalishlarini, korxonaning kengayishi yoki diversifikatsiya bo'lishini inobatga olib, xodimlarning mavjud malaka va ko'nikmalari, shuningdek, kelajakda xodimlarga zarur ko'nikmalar o'rtasidagi nomutanosibliklarni baholash kerak.

Misol uchun, ishlab chiqarish biznesi kengayishni rejalashtirayotgan bo'lsa, u holda sotish va ishlab chiqarish kabi sohalarda ko'proq odamlarni yollash kerak bo'ladi. Agar korxonalar o'zining ayrim ishlab chiqarish faoliyatini avtomatlashtirishni rejalashtirayotgan bo'lsa, unda unga kamroq xodimlar kerak bo'ladi, lekin u mavjud bo'lgan xodimlarga yangi texnologiyalar bilan bog'liq yangi ko'nikmalarni rivojlantirish zarur bo'ladi.

## 1.1-jadval

### Kadrlarni strategik yollashning yetti komponenti

<b>№</b>	<b>Komponent nomi</b>	<b>Komponent tavsifi</b>
1.	Ishchi kuchini rejalashtirish	korxonaning kelajakdagi vakant joylariga bo'lgan ehtiyojlarini prognoz qilish va bu ehtiyojlarni qondirish uchun mavjud xodimlar va nomzodlarni hamda mehnat bozorini baholash jarayoni
2.	Iste'dod manbalari	ishga olish uchun malakali shaxslar va mehnat bozorlarini topish
3.	Iste'dodli kadrlarni izlash va jalb qilish	ishga yollash uchun malakali kadrlarni va ular joylashgan mehnat bozorlarini topishga qaratilgan ishga yollashning tarkibiy qismidir.
4.	Iste'dodni tanlash	Tanlov jarayoni korxonada kimni ishga olishni tanlashi uchun nomzodlarning qobiliyati va malakasini baholashda malaka, psixologik testlar, kasbiy ko'nikmalarni aniqlashtiruvchi sinovlar va suhbatlar kabi tadbirlardan foydalanish.
5.	Iste'dodni yollash	bu tanlangan nomzodlarni qiziqtiradigan ish takliflarini birgalikda yig'ish va ish taklifini oluvchilarni ushbu ish takliflarini qabul qilishga ko'ndirish.
6.	Iste'dodni moslashtirish	yangi yollangan kadrlarni korxonadagi tegishli mehnat faoliyati va vazifalarga moslashtirish, yangi ishga qabul qilingan va lavozimga ko'tarilgan xodimlarni mehnat faoliyati, vazifalari, huquq va majburiyatlari, mehnat jamoasi va umuman tashkilot bilan tanishtirish.
7.	Iste'dodni saqlab qolish	muvaffaqiyatli xodimlarni kompaniyaga jalb qilish va ularga sodiq qoldirish.

Kadrlarni yollash bo'yicha mutaxassis korxonaning kelajakda rejalashtirilgan biznes faoliyatidan kelib chiqib, korxonaga zarur bo'ladigan xodimlar soni va turlarini aniqlaydi. Kutilayotgan ish o'rinlarini rejalashtirish va uni to'ldirishda korxonaning mavjud xodimlarini ham, tashqi mehnat bozoridan yangi nomzodlarni ham baholashi kerak.

Bo'sh ish o'rinlarga kadrlarni yollash bo'yicha mutaxassis kadrlarni yollash, tanlash va saralash strategiyasini ishlab chiqishi kerak. Korxonada, birinchi navbatda, o'z biznes strategiyasini amalga

oshirish uchun zarur bo'lgan malaka va mehnat faoliyatini aniqlamasdan turib, belgilangan maqsadiga erishish uchun samarali yollash, xodimlardan foydalanish va ushlab turish rejalarini ishlab chiqish qiyin yoki imkonsizdir. Kerakli inson resurslarni aniqlash va ta'minlash, mas'uliyatlarni to'g'ri taqsimlash, vaqt rejimini va jadvalini yaratish ham rejalashtirish bosqichining muhim natijalaridir. Rejalashtirish faoliyati qisqa muddatli bo'lishi mumkin va darhol ishga olish ehtiyojiga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin yoki uzoq muddatli va korxonaning kelajakdagi ehtiyojlariga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin. Inson resurslari rejaları korxonaning ham qisqa muddatli ham uzoq muddatli ehtiyojlarini hal qilsa, yanada strategik bo'ladi.

**Iste'dodli kadrlarni izlash va jalb qilish.** Iste'dodlarni qidirish – bu ishga yollash uchun malakali kadrlarni va ular joylashgan mehnat bozorlarini topishga qaratilgan ishga yollashning tarkibiy qismidir. Masalan, farmatsevtika sohasida sotuvchi lavozimiga potensial nomzodlar bo'lib tajribali hamshiralalar ham hisoblanar ekan, chunki ular shifokorlar bilan bevosita muloqot qilish qobiliyati tufayli firmaning dori-darmonlarini yozib berishga ko'ndirishlari mumkin. Xodimlarni yollash mutaxassisi hamshiralarni qayerdan topish mumkinligini va ular bilan qanday bog'lanish mumkinligini aniqlab, hamshiralik yoki tibbiyot nashrlarida hamshiralarni ishga olish to'g'risidagi e'lonlarni joylashtiradi.

Iste'dodlarni izlash ish takliflarini qabul qilishga va ariza berishga tayyor bo'lgan kadrlarning soni yoki turlariga ta'sir qiluvchi barcha tashkiliy amaliyotlar va qarorlarni anglatadi. Jalb qilish – bu har qanday turdagi korxonalaridagi mavjud ish o'rinlari uchun malakali kadrlarni tanlash uchun ariza beruvchilarning yetarlicha katta guruhini shakllantirishdir. Saralashda asosiy e'tibor kerakli nomzodlarni aniqlash va ularga erishish yo'llarini topishga qaratilgan; yollash bu nomzodlarni haqiqiy ariza beruvchiga aylantirish jarayonidir. Ko'pgina korxonalar saralashdan ko'ra izlash bosqichi turli ko'nikmalarni talab qiladi deb hisoblaydi. Binobarin, ular izlash bo'yicha mutaxassislarni

ham, saralash bo'yicha mutaxassislarni ham yollashadi. Murojaat qilmagan odamlarni ishga olish mumkin emasligi sababli, izlash va saralash manbalari xodimlarni ta'minlashda uchun juda muhim hisoblanadi.

Ishga yollash (rekrutment) amaliyoti yuqori samarali xodimlarning ko'proq qismini jalb qilish va ularni to'g'ri baholash korxonada faoliyati yaxshilashiga, uning asosiy maqsadiga erishishni bildiradi. Rekruterlarning xatti-harakati, ular yuborgan vakansiya e'lonlari va jalb qilmoqchi bo'lgan nomzodlar kelajakda korxonaning xodimlari bo'lishi mumkinligi, inson resurslarini jalb qilish manbalariga katta e'tibor qaratishni bildiradi.

Saralashning asosiy maqsadi – munosib kadrlarni korxonaga yoki vakant ish joyiga qiziqtirish, ulardan ariza topshirishga ko'ndirish va ishga yollashdir. Ishga jalb qilish jarayoni qoniqarsiz tarzda amalga oshirilsa, korxonaga ishga joylashish uchun kam odam murojaat qilsa potensial nomzodlarning ko'pi ishga yollash jarayonidan chetda qoladi. Ya'ni, ishga jalb qilish manbalari noto'g'ri tanlansa, vakansiya e'lonlari chala, eski uslubda, barcha zarur ma'lumotlarni keltirmagan holda tuzilgan bo'lsa, munosib nomzodlarni ishga yollash imkoniyati chegaralanadi. Natijada, korxonada tomonidan taqdim qilinadigan ko'pgina vakansiya takliflari rad etiladi va ishga qabul qilingan nomzodlar korxonaga sodiq bo'lmasligi mumkin.

Tashkilotlar ham, kadrlar ham mehnat munosabatlarini shakllantirishda skrining (to'liq saralash) jarayonidan foydalanadilar. Ariza beruvchilar istalgan vaqtda o'zlari uchun mos ish o'rnini tanlashlari mumkin. Nomzodlarning ish joyi va korxonaga bo'lgan sadoqatini saqlab qolish uchun nomzodlarni baholash va tanlash jarayonida to'liq saralash amaliyotini davom ettirish muhimdir.

Ishga qabul qilishning yana bir muhim tarkibiy qismi – bu ish beruvchining brendi yoki istalgan murojaat etuvchilar ongida tashkilot ular uchun yaxshi joy ekanligi haqida ijobiy imidj yaratilishidir.

Potensial ishga talabgorlar ma'lum bir korxonaga murojaat qilish yoki yo'qligini ko'rib chiqayotganda, ular o'zlari uchun muhim omillarni, shu jumladan bu korxonaga ular ishlashni xohlaydigan joymi yoki yo'qligini baholaydilar. Aksariyat ishga talabgorlar turli korxonalarining ish beruvchilari haqida ma'lumotga ega emasligi sababli, ko'plab kompaniyalar marketing va reklama orqali ish beruvchi brendlarini yaratadilar. Misol uchun, Starbucks «Ish beruvchilar brendi bo'yicha dastur menejeri»ni ishga oldi, uning vazifasi qahva savdosi zanjirini ishlash uchun ajoyib joy sifatida targ'ib qilishdir.

**Iste'dodlarni tanlab olish.** Tanlov jarayoni korxonaga kimni ishga olishni tanlashi uchun nomzodlarning qobiliyati va malakasini baholashda malaka, psixologik testlar, kasbiy ko'nikmalarni aniqlashtiruvchi sinovlar va suhbatlar kabi tadbirlardan foydalanadi. Ishga yollashda nomzodlarni baholash va saralashda qo'llanadigan usullar yangi xodimlar va umuman korxonaning naqadar yaxshi faoliyat ko'rsatishda namoyon bo'ladi. Albatta, tanlov jarayonining samaradorligi qisman saralash amaliyotiga bog'liq. Agar saralash amaliyoti 1000 ta nomzodni taklif etsa, lekin ulardan faqat bir nechtasi malakali bo'lsa, bu tanlov jarayonini sekinlashtiradi.

Ariza beruvchilarni oldindan ko'rib chiqadigan maqsadli ishga olish amaliyoti umumiy ishga qabul qilish amaliyotiga qaraganda kamroq, ammo yuqori malakali kadrlarni tanlashga yordam berishi mumkin. Masalan, agar farmatsevtika sotuvchisi ma'lum ma'lumotlarga ega bo'lgan hamshiralarning muayyan miqdordagi tibbiy bilimlarini talab qilsa, jalb qilish amaliyoti talab qilinadigan malakaviy ma'lumotlarga ega bo'lgan hamshiralarni topish orqali arizachilarni oldindan ko'rib chiqishni ta'minlaydi. Oldindan nomzodlarni to'liq tekshiruvdan o'tkazish korxonaning vaqtini ham, pulini ham tejaydi, chunki tanlov jarayonida ko'plab malakasiz nomzodlarni saralash ehtiyoji mavjud bo'lmaydi. Bundan farqli o'laroq, agar jalb qilish bo'yicha harakatlar malakali nomzodlarni taklif qila olmasa, hech qanday tanlov tizimi ularni aniqlay olmaydi.

Suhbat va malakani baholash testlari kabi turli tanlov amaliyotlarining samaradorligi korxonaning ishga qabul qilish amaliyotiga qarab keskin farq qilishi mumkin. Tarixan, tashkilotlar ko‘p nomzodlarni jalb qilishga e’tibor qaratib, so‘ngra eng yuqori malakali nomzodlarni aniqlash uchun ariza beruvchilarni baholashning turli usullariga tayanib, yangi xodimlarning sifatini maksimal darajada oshirishga harakat qilishgan. Shu bilan birga, zarur malakalarga ega bo‘lgan nomzodlar ariza beruvchilar ichida mavjud bo‘lishiga kafolat yo‘q.

Shunday qilib, strategik ishga yollashdan tom ma’nodagi maqsad – ishga qabul qilishning minimal talablariga javob beradigan va tanlov tizimidagi ovoragarchiliklarni kamaytirishi mumkin bo‘lgan ariza beruvchilarning ko‘proq foizini jalb qilishdir. Ishga qabul qilish tizimining boshlang‘ich qiymati yuqoriroq bo‘lsa ham, ishga yollashdan samarali strategiyani qo‘llash asosida nafaqat moliyaviy mablag‘larning tejalishi, balki munosib kadrlarni yollash orqali korxonada daromadlari yuqori proporsional ravishda oshishi mumkin. Yuqori texnologiyali kompaniya menejeri ta’kidlaganidek, «bizning kadrlarimizning sifati texnologiyalarimiz kabi muhimdir. Bizning kadrlarimizning sifati biznesimizda qanday g‘alaba qozonishimizni ta’minlaydi»<sup>2</sup>. Xuddi shu narsa texnologiyaga yo‘naltirilmagan ko‘pchilik korxonalar uchun ham amaliy ahamiyatga egadir.

**Iqtidorli kadrni yollash.** Iqtidorli kadrni yollash tanlangan nomzodlarni qiziqtiradigan ish takliflarini birlashtirish va ushbu takliflarini qabul qilishga ko‘ndirish jarayonini o‘z ichiga oladi. Garchi ko‘plab ish takliflari “qabul qilish” yoki “rad etish” mazmunida taqdim etilgan bo‘lsa-da, ba’zan korxonalar ishga olishni istagan nomzodlar bilan mehnat faoliyati borasidagi shartlarini qo‘shimcha muhokama qiladilar. Bular asosan ish haqi, sog‘liqni saqlash, pensiya badallari, ta’til vaqti, boshqa joyga ko‘chirish xarajatlari, turar-joy nafaqalari va

---

<sup>2</sup> Soper, N. A., Recruitment & Retention Lessons from Industry and High Tech Organizations: Winning the War for Scientists and Engineers, Air Force Research Laboratory, Space Vehicles Directorate, Kirtland Air Force Base, 2001.

boshqa imtiyozlarni o‘z ichiga olishi mumkin. Muzokaralar natijasi mehnat shartnomasi yoki nomzodga yozma taklifda rasmiylashtiradi. Shuningdek, mehnat shartnomasida xodim va ish beruvchi o‘rtasidagi munosabatlarning boshqa jihatlari, masalan, pensiya yoki ishdan bo‘shatish to‘lovlari, tartiblari, nizolarni hal qilishni tartibga solish va xodimning boshqa faoliyat bilan shug‘ullanish qobiliyatini cheklash masalalari ham qayd etiladi.

**Iqtidorli kadrlarni moslashtirish.** Iqtidorli kadrlarni moslashtirish yangi yollangan kadrlarni korxonadagi tegishli mehnat faoliyati va vazifalarga moslashtirish jarayonini o‘z ichiga oladi. Yangi kadrlardan to‘g‘ri foydalanish va mavjud xodimlarni rotatsiya qilish korxonada kadrlaridan optimal foydalanishdir. Misol uchun, odamlar bilan muloqot qilishni yoqtirmaydigan texnik jihatdan qobiliyatli dasturchini savdo lavozimiga tayinlash iqtidorli kadrdan to‘g‘ri foydalanish amaliyotdagi xatolik bo‘ladi.

Moslashtirish – bu yangi ishga qabul qilingan va lavozimga ko‘tarilgan xodimlarni mehnat faoliyati, vazifalari, huquq va majburiyatlari, mehnat jamoasi va umuman tashkilot bilan tanishtirish jarayoni. Bu boshqa xodimlarga tezlik bilan moslashishi uchun muhim qadamdir. Ba’zi korxonalar shunchaki yangi ishga yollanganlarga kompaniya ichki siyosati bo‘yicha qo‘llanma taqdim etadi va ularning ish joylarini belgilashadi. Buning o‘rniga, ularga kompaniyaning korporativ madaniyati haqida to‘g‘ri tushunchani shakllantirishga yordam berish, ularga moslashish va yangi ish joylarida yaxshi ishlash usullarini taklif qilish, qoniqish hissi va ish muvaffaqiyatini oshirish va firmaga bo‘lgan majburiyatlarini oshirish uchun ularga zarur bo‘lgan ma’naviy yordam berish uchun vaqt ajratish juda muhimdir.

Vaqt o‘tishi bilan firmalar xodimlarning ko‘nikmalari va qobiliyatlarini rivojlantirishi mumkin, buning natijasida kadrlardan to‘g‘ri foydalanish imkoniyatlari kengroq bo‘ladi. Zaxiraviy kadrlarni boshqarish va martaba oshishi orqali xodimlar yangi ko‘nikmalarga ega bo‘lishlari va tashkilotda turli va yuqori darajadagi lavozimlarni

egallashga tayyor bo'lishlari mumkin. Korxonaning ichki kadrlarining iste'dodlarini rivojlantirish ba'zan tashqaridan ishga qabul qilinganlardan ko'ra tezroq natija olish va yuqori samaradorlikni ta'minlaydi, chunki mavjud xodimlar tashkilot madaniyati, mijozlari va ish qanday samarali bajarilishini yaxshi bilishadi (ya'ni, ular firmaning ichki tizimlari qanday ishlashini va kompaniyaning kuchli va zaif tomonlarini tushunishadi).

**Iqtidorli kadrni saqlab qolish.** Zaxiraviy kadrlarni boshqarish va martaba oshishi ham yuqori malakali xodimlarni saqlab qolish uchun samarali vositadir. Iste'dodga ega kadrni topish, ishga yollash va bu kadrlarning qisqa vaqtdan keyin ishdan bo'shashini ko'rish juda achinarli holatdir. Kadrlar qo'nimsizligi korxonaga qimmatga tushadi, ayniqsa eng yaxshi xodimlar ketayotgan bo'lsa. Samarasiz xodimlarning almashinuvi foydali bo'lishi mumkin bo'lsa-da, asosiy xodimlarning ketishi halokatli bo'lishi mumkin. Xodimlarning raqobatchi korxonalarga o'tishi yanada katta yo'qotishdir. Muvaffaqiyatli xodimlarni saqlab qolish, shuningdek, tashkilot kelajakda bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish uchun kamroq vaqt va resurslarni sarflashini anglatadi.

**Aloqalarni o'rnatish jarayoni.** Strategik kadrlarni yollash – bu bo'sh ish o'ri uchun arizalarni taklif qilinishidan ko'ra kengroq faoliyatni o'z ichiga oladi. Ishga jalb qilish va tanlash bir-biriga bog'liq bo'lgan ikki tomonlama jarayonlar bo'lib, unda ish beruvchilar ham, ishga qabul qiluvchilar ham o'zlarining potensial muvofiqlik jihatlari haqida iloji boricha ko'proq o'rganib, bir-biriga nisbatan jozibali ko'rinishga harakat qilishadi. Korxonalar ariza beruvchilarni tanlaganidek, ariza beruvchilar ham korxonalarni tanlasa ham, ko'pincha ish beruvchilar faqat saralash bosqichiga e'tibor qaratishadi. Ariza beruvchilar istalgan vaqtda ishga qabul qilish jarayonini tark etishlari mumkinligi sababli, ishga joylashish uchun ariza topshirilganda saralash amaliyoti tugamaydi. Ariza beruvchi, agar tomonlardan biri ham mehnat munosabatlariga ikkinchi tomonni



ko'ndirishni davom ettirishdan manfaatdor bo'lmasa, nomzod maqomidan tushadi. Ishga qabul qilish jarayoni butun tanlash va jalb qilish jarayonida, shaxs munosib ishga nomzod bo'lmaguncha yoki ish taklifi qabul qilinmaguncha va u ish uchun munosabat bildirmaguncha davom etadi. Ba'zi firmalar ish beruvchi sifatida jozibadorligini saqlab qolish va uni kuchaytirish uchun doimiy ravishda xodimlarni «saralash»ga harakat qiladi.

#### **1.4. Strategik yollashning maqsadlari**

**Strategik yollash maqsadlarini aniqlash.** Korxonalar strategiyalari va maqsadlari bilan aniq bog'langan holatda ishga yollash jarayoni strategik yollash maqsadlarini keltirib chiqaradi. Jarayonning maqsadlari ishga qabul qilish amaliyotining o'zi bilan bog'liq, jumladan, qancha ariza tushgan, nomzodlarning holati, tegishli miqdordagi turli xil nomzodlarni jalb qilish va ishga qabul qilish muddati va maqsadlariga erishish, masalan, ikki hafta ichida suhbatni yakunlash va yakuniy suhbatdan keyin bir hafta ichida ishga yollash. Maqsadning natijasi ishga yollash yakuniga taalluqli bo'lib, ishga qabul qilinganlar soni va sifati, xodimlarni yollash bo'yicha xarajatlarga nisbatan moliyaviy daromad va xodimlarni jalb qilish natijasida tashkiliy samaradorlikni oshirilganmi yoki yo'qligini o'z ichiga oladi. 1.2-jadvalda xodimlarning yollash maqsadlari namunasi keltirilgan.

Bu maqsadlarning barchasi ishga yollashning har bir holatiga taalluqli emas. Turli vaqtlarda turli maqsadlar ustuvor bo'lishi mumkin. Shuningdek, ishga yollashning maqsadlari qarama-qarshi bo'lishi odatiy holdir.

Masalan, bir vaqtning o'zida ish joylarini tezda to'ldirish va xodimlar bilan ishlash xarajatlarini minimallashtirish bilan birga ko'p yillar davomida korxonada qoladigan eng yaxshi ijrochilarni yollash qiyin bo'lishi mumkin.

## 1.2-jadval

### Kadrlarni yollash amaliyotidan ko‘zlangan maqsadlar

Maqsadlar	Maqsadlarning misollari
Jarayondan ko‘zlangan maqsadlari	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tegishli malakali ishga talabgorlarning yetarlicha sonini jalb qilish</li><li>• Amaldagi qonunchilik va har qanday tashkilotning ichki yollash siyosatiga rioya qilish</li><li>• Har qanday diskriminatsion harakatlar yuzasidan majburiyatlarini bajarish</li><li>• Ishga qabul qilish jadvalidan ko‘zlangan maqsadlariga erishish</li><li>• Xodimlarni ishga yollashning samaradorligini ta’minlash</li></ul>
Natijaviy maqsadlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kasbiy muvaffaqiyat qozongan shaxslarni ishga yollash</li><li>• Pirovardida yuqori lavozimga ko‘tarilish salohiyati mavjud shaxslarni ishga olish</li><li>• Yuqori ko‘rsatkichli kadrlar o‘rtasida almashinuv ko‘rsatkichlarini kamaytirish</li><li>• Boshqa kadrlarni yollash amaliyoti funksiyalarining kerakli ta’sirga ega bo‘lgan shaxslarni yollash (masalan, o‘qitishdan foyda ko‘radigan va firmaning tovon to‘lash paketi bilan rag‘batlantiriladigan nomzodlar)</li><li>• Manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirish</li><li>• Tashkilotning kadrlarni yollash jarayoniga yo‘naltiradigan sarmoyasidan maksimal moliyaviy daromad olish</li><li>• Tashkilot faoliyatining xilma-xilligini oshirish</li><li>• Tashkiliy moslashuvchanlikni ta’minlash</li><li>• Biznes strategiyasini amalga oshirishni kuchaytirish</li></ul>

Strategik yollash bilan shug‘ullanmaydigan korxonalar ko‘pincha vakant joylarni to‘ldirish, u uchun ketadigan vaqt, ishga yollash soni va har bir yollash qiymati kabi maqsadlarga e’tibor qaratadi. Garchi bular xodimlarni ta’minlash jarayoni samaradorligini oshirish uchun foydali maqsadlar bo‘lsa-da, ular kadrlar tizimining strategik samaradorligini oshirish bilan mutlaqo mos kelmaydi. Masalan, korxonaning strategiyasi yuqori darajadagi iste’dodli kadrlarni yollash bo‘lsa, korxonaning yollash maqsadlariga ishga yollash emas, balki nomzodlarning sifatiga alohida urg‘u berilishi kerak.

Xodimlarni yollashning asosiy maqsadlari vaqt o'tishi bilan o'zgarishi va turli lavozimlar uchun ham har xil bo'lishi mumkin. Chunki, vaqt o'tishi bilan ish o'rinlari, mehnat mazmuni va xarakteri o'zgaradi, turli texnologiyalar paydo bo'ladi, bugungi kunda eng ilg'or xodimning yillar o'tib malaka va ko'nikmalari, qobiliyatlari susayishi mumkin. Turli korxonalar turli xil maqsadlarga intilishlari sababli, har bir korxonaning kadrlarni yollash maqsadlari ham har xil bo'lishi mumkin. Shuningdek, bitta korxonaning yillar davomida ham maqsadlari, rivojlanish strategiyasi o'zgarishi bilan kadrlarni yollash maqsadlari o'zgarib borishi mumkin.

Xoh ishonang, xoh ishonmang, xodimlarning "ommaviy almashinuvi"ni rejalashtirish ham korxonaning maqsadiga kirishi mumkin. Ba'zi hollarda, ayniqsa texnologiyalar tez o'zgarayotganda, ish beruvchilar xodimlarini doimiy ravishda qayta tayyorlashdan ko'ra, iloji boricha ko'nikmalariga ega bo'lgan yangi xodimlarni yollashni afzal ko'radilar. Agar kompaniyada bir necha yil ishlagan xodimlarning malakasi yangi ishga qabul qilinganlarnikidan past bo'lsa, muntazam ommaviy kadrlar almashinuvini rejalashtirish yaxshiroq strategik tanlovdir. Masalan, ta'limga sarmoya kiritish uchun ko'p pulga ega bo'lmagan kichik dasturiy ta'minot ishlab chiqaruvchi firma har ikki-to'rt yilda bir marta o'z dasturchilarining ko'p qismini almashtirishni rejalashtirishi va xodimlariga ikki yillik shartnomalar taklif qilishi mumkin. Dunyodagi eng yirik xususiy dasturiy ta'minot kompaniyasi bo'lgan SAS kabi boshqa tashkilotlar xodimlarning kompaniyada uzoq vaqt ishlaganliklarini qadrlashadi va xodimlarning doimiy rivojlanishiga sarmoya kiritishni afzal ko'rishadi. Agar mijozlar bilan munosabatlarni o'rnatish va uni saqlab qolish muhim bo'lsa, va korxonada faoliyatida noyob tashkiliy bilimlar muhim bo'lsa yoki kompaniya o'zining bo'lajak rahbarlarini ichidan tanlashni rejalashtirsa, u holda xodimlar bilan ishlashning asosiy maqsadi kadrlar qo'nimsizligini qisqartirish bo'lishi mumkin.

Korxonaning kadrlarini yollash bo'yicha sa'y-harakatlaridan ko'zlangan maqsadlari, kompaniyaning boshqa manfaatdor tomonlari,

individual tarzda ishlaydigan menejerlarning maqsadlariga ham mos kelishi kerak. Ishga qabul qiluvchi (rektruter)ning asosiy vazifalaridan biri korxonaga maqsadlaridan kelib chiqib, barcha darajadagi rahbarlar bilan hamkorlik qilishdir. Masalan, agar korxonaning veb-saytlarini ishlab chiqish funksiyasi autsorsingga topshirilgan bo'lsa, veb-saytlarni ishlab chiqish ko'nikmalariga ega bo'lgan odamni yollash zaruriyati yo'qoladi.

Kadrlar tizimining yakuniy maqsadi yaxshi ishlay oladigan, kompaniyaning biznes strategiyasini amalga oshirishga hissa qo'shadigan va foydani ko'paytiradigan xodimlarni yollashdir. Buni imkon qadar tezroq amalga oshirish va xodimlarni jalb qilish uchun sarflangan vaqt va resurslardan yuqori daromad olish ham muhimdir. Kadrlarni yollash maqsadlari xodimlarni rejalashtirishning dastlabki bosqichlarida belgilanishi va kadrlar tizimi ushbu maqsadlarga javob berishiga ishonch hosil qilish uchun baholanishi kerak. (Kadrlar tizimini baholash keyingi bobda muhokama qilinadi.)

**Kadrlarni yollash tizimini baholash.** Xodimlar bilan ishlashning maqsadlarini to'g'ridan to'g'ri xodimlar tizimini baholashda foydalanadigan baholash mezonlari bilan bog'lash korxonaga muvaffaqiyatining kalitidir. Masalan, muhim maqsad bo'sh ish joylarni tezda to'ldirish bo'lsa, unda har bir ish joyini to'ldirish uchun ketadigan vaqt kuzatilishi va baholanishi kerak. Biroq shuni e'tirof etish kerakki, bo'sh ish o'rinlarni tezda to'ldirilishi sifatli kadrlarni yollashda qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin. Agar yuqori sifatli kadrlarni yollash muhim maqsad bo'lsa, unda ishga kirishga qiziqish bildirgan xodimlarning sifati kuzatilishi va baholanishi kerak. Korxonaning kadrlar bo'yicha maqsadlari tashkilotning biznes strategiyasi bilan chambarchas bog'liqligi sababli, ushbu maqsadlarga erishilayotganiga ishonch hosil qilish uchun xodimlarni yollash tizimini baholash muhimdir.

#### **Caribou Coffee do'konining ish samaradorligini yaxshilash.**

Caribou Coffee o'z tuman rahbarlari do'konning o'rtacha ish samaradorligidagi farqlar nima ekanligini bilmoqchi bo'ldi. Bu holat mijozlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq, deb taxmin qildi, lekin aniq bilishi va bu ma'lumotlardan kelajakda tuman menejerlari lavozimlarini yaxshilash uchun

foydalanishi uchun eng yaxshi ishlaydigan tuman menejerlari nima qilganini xolisona baholashni xohladi. Caribou tuman menejerlarining mahorati har xil ekanligini aniqladi. Ba'zilar, kutganidek, haqiqatan ham mijozlar talabiga bog'liq holatda faoliyat yuritilayotganligi aniqlandi. Ammo bu do'konlarning savdo ko'rsatkichlari har doim ham eng yaxshi bo'lmagan. Caribou tuman menejerining eng muhim malakasi uning do'kon menejeri lavozimiga kadrlarni samarali yollash qobiliyati ekanligini aniqladi. Tuman menejer eng ko'p ishlagan smena boshlig'ini avtomatik ravishda yuqori lavozimga ko'tarish o'rniga do'kon boshlig'i lavozimiga eng munosib nomzodni topishga vaqt ajratganida, do'konning daromadlariga ijobiy ta'sir etgani qayd etildi. Caribou kompaniyasining tuman menejerlariga do'kon menejerlarini to'g'ri yollash savdoga ijobiy ta'sir ko'rsatishi haqida aniq dalillar orqali asoslab, tuman menejerlarini do'kon menejeri lavozimlariga jiddiy e'tiborlik bilan tayinlash aytib o'tildi. Buning natijasida ilgari yaxshi ishlamagan do'konlarda sotuvlar ko'payib, tuman menejerlar o'z faoliyatini yaxshilashga erishdi.

### **Qisqacha xulosa**

Strategik kadrlarni yollash amaliyoti – bu korxonaga yollash maqsadlariga erishish va biznes strategiyasini amalga oshirish imkonini beradigan iqtidorli kadrlarni saralashni rejalashtirish, jalb qilish, foydalanish va saqlab qolishning murakkab jarayoni. Ushbu jarayon iste'dodlarning korxonada ichida, o'z bozorida muvaffaqiyatli raqobatlashishga imkon beradigan tarzda tashkilotning harakatlanishini qo'llab-quvvatlaydi. Korxonaning kadrlari raqobatdosh ustunlikni rivojlantirish va biznes strategiyasini amalga oshirishda markaziy o'rinni egallaganligi sababli, strategik ishga yollash va xodimlarni ta'minlash faoliyati korxonada samaradorligining asosi hisoblanadi. Xodimlarni strategik yollash bilan bog'liq harakatlar birinchi navbatda korxonaning missiyasi va maqsadlarini, shuningdek, uning biznes strategiyasini tushunishga qaratilgan. Keyinchalik, mehnat mazmuni va talablari aniqlanadi hamda ish o'rnining minimal shaxsiy va texnik talablariga javob beradigan yoki undan yuqori bo'lishi mumkin bo'lgan potensial ishga yollanuvchilar

aniqlanadi. Ishga yollash amaliyoti keyingi o‘rinda bu nomzodlarni jalb qilishga, ularni saralashga va nihoyat tanlangan nomzodlarni ishga qabul qilishga qaratilgan. Yuqori ahamiyatga ega xodimlarni ishda saqlab qolish uchun harakatlar qilinadi. Ushbu turdagi strategik xodimlarni jalb qilish, ehtimol, muvaffaqiyatli ishga yollanganlarning ko‘p qismini va yuqori samarali xodimlarning ko‘proq qismini aniqlashga yordam berishi mumkin.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. An’anaviy va strategik ishga yollashning farqi nimada?
2. Ish qidiruvchi sifatida ishga yollash tajribasini 1.1-rasmda ko‘rsatilgan jarayon bilan bog‘lang.
3. Faraz qilaylik, chakana savdo tarmog‘ida inson resurslarini tanlashni yaxshilashga intilmoqda. Siz yo‘lni nimadan boshlashni tavsiya qilgan bo‘lardingiz?
4. Ishga yollash va saralash bir-biriga bog‘liq bo‘lgan ikki tomonlama jarayonlar bo‘lib, unda ish beruvchilar ham, yollanadiganlar ham o‘zlarining potentsiali mosligi haqida imkon qadar ko‘proq o‘rganish bilan bir-biriga jozibaliroq ko‘rinishga harakat qiladilar. Ariza beruvchilar va ish beruvchilar qanday bir-biriga jozibali ko‘rinmoqchi bo‘ladilar?
5. Xodimlar malakasi past bo‘lsa ham, lavozimdan ko‘tarilishi qanday ta’sir ko‘rsatishi mumkin?

### **Keys**

Atlas korporatsiyasida kadrlarni strategik yollash tizimi namunasida.

Grafik futbolkalar ishlab chiqaruvchi kompaniya bo‘lmish Atlas korporatsiyasi o‘zining o‘sish strategiyasini amalga oshirish ichki

reklamaga bog‘liqligini yaxshi anglaydi. Atlas korporatsiyasi o‘zining kadrlarni yollash faoliyati zamirida to‘ldirilayotgan ish o‘rnini belgilangan vazifalarni bajarishga qodir va menejer darajasiga ko‘tarilish potensialiga ega bo‘lgan iste’dodli kadrlarga ega bo‘lishimiz kerak, deb hisoblaydi. Bo‘sh ish o‘rinlari uchun ko‘p sonli arizalarni qabul qilishga moyilligi sababli, Atlas har bir bo‘sh ish o‘rni uchun juda ko‘p sonli arizachilarni ko‘rib chiqishi kerak va buni iloji boricha samarali bajarishni xohlaydi. Atlas izlash va yollash uchun ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish tendensiyasidan foydalanishga qaror qildi. Kompaniya Twitter da akkaunt yaratadi va kompaniyaga ergashadigan odamlarga o‘z ish o‘rinlari haqida Tvitlar yozishni boshlaydi (odatda narx bo‘yicha chegirma takliflariga umid qiladigan mijozlar uchun). Shuningdek, u ilovalar sonini ko‘paytirishga harakat qilish uchun o‘z ish joylarini Monster.com, yirik va ommabop bo‘sh ish joylariga joylashtiradi. Ish izlovchilar grafik dizayn lavozimlariga ariza topshirganda, avvalo onlayn arizani to‘ldiradilar va ma’lumotlar bazasiga yuboriladi. Ish beruvchiga dastlabki malaka to‘liq tekshiruvdan o‘tgan har qanday ariza darhol yuboriladi. Bir necha kun ichida ishga qabul qiluvchi saralangan nomzodga uning ishining namunaviy portfelini so‘rab elektron pochta xabarini yubordi. Fayllarning kattaligi tufayli portfellar ko‘pincha ishga qabul qiluvchilarning elektron pochta hisoblari tomonidan rad etishi tufayli ishga nomzod hujjatlarni faks bilan yuborishi kerak, chunki Atlas «bulut»li saqlash mexanizmiga ega emas. Ko‘p sonli ilovalar tufayli dastlabki sinovdan o‘tmaganlar ma’lumotlar bazasida ko‘rilmagan holda qoladi va kompaniya tomonidan hech qanday tarzda bog‘lanmaydi. Dastlabki sinovdan o‘tgan arizalar ishga oid asosiy malakalarni baholash uchun ishga qabul qiluvchi bilan telefon orqali suhbatga taklif qilinadi. Keyin eng yaxshi 10 nomzod Atlas korporatsiyasida o‘rnatilgan ichki kasbiy etika talablariga mosligini baholash va ish bilan bog‘liq ko‘nikma va malakalarni yaxshiroq

aniqlash uchun boshqa bir ishga yollovchi bilan yuzma-yuz suhbatlashishga taklif qilinadi. Eng yuqori ball olgan 5 nafar nomzod ishga qabul qilish bo'yicha menejer bilan suhbatga taklif qilinadi va u kimni ishga olishi to'g'risida yakuniy qaror qabul qiladi. Keyin biografik ma'lumotlar tekshiruvi o'tkaziladi va agar u muvaffaqiyatli yakunlansa, nomzod ishga taklif qilinadi. Agar nomzod taklifni rad etsa, keyingi eng yuqori ball to'plagan nomzod ma'qul bo'lgan finalchilar qolmagunicha biografik ma'lumotlar tekshiruvi va ishga taklifini olaveradi. Atlas qabul qilingan arizalar sonini, lavozimga tayinlashga ketgan vaqtni va birinchi ikkita ish taklifidan biri qabul qilinganmi yoki yo'qligini baholash orqali har bir xodimlarning ish samaradorligini baholaydi.

### **Keys bo'yicha savollar**

1. Strategik jihatdan kadrlarni yollash borasida Atlasning ijobiy jihati nimada?
2. Qanday qilib Atlas o'zining grafik dizayner uchun bo'sh ish o'rnini uchun nomzodni yanada strategik tarzda yollay oladi?
3. Siz Atlasga kadrlarni yollash amaliyoti va uni ichkaridan rag'batlantirish zarurati o'rtasidagi uyg'unlikni yanada yaxshilash uchun nima qilishni taklif qilasiz?



## **2-BOB: ISHGA YOLLASHNING HUQUQIY ASOSLARI**

### **2.1. Mehnat munosabatlarining turlari**

Restoranga ofitsiantlar guruhi talab qilindi. Anora, e'lonni ko'rib, ishga kirish uchun murojaat qildi. Qo'shimcha ravishda Anora bilan birga yana 5 kishi murojaat qildi.

Restoran ma'muri suhbat o'tkazib, Anorani va qolgan 5 kishini sinov muddatiga ishga taklif qildi. Sinov muddatining birinchi kuni mijozlarga to'la bo'lib, ma'murlar bandligi sababli ishga yollash shartlarini aniqlash imkoni bo'lmadi. Bu bir necha kun davom yetdi. Anora ishlash davomida o'zining barcha bilim va qobiliyatlarini ishga soldi, ammo bir qancha kamchiliklar ham sodir bo'ldi: noto'g'ri taom buyurtmasi, mijoz uzoq vaqt kutgani uchun taomdan bosh tortishi va h.q.

Belgilangan muddatdan keyin Anora Ma'murdan rasmiy ish haqida so'rashga qaror qildi va u quyidagi javobni eshitdi: "Hurmatli Anora, siz o'zingizni to'liq ko'rsata olmadingiz, sizda juda ko'p xatolar bor edi, biz sizni ishga qabul qilmaymiz."

Restoran ma'muri ishga yollashda nomzodlarning xaq-huquqlarini buzdimi?

Ish beruvchi o'z xodimlarini strategik boshqarishda turli xil mehnat munosabatlaridan foydalanadi. Keling, ushbu turli xil mehnat munosabatlarini va ularning huquqiy oqibatlarini ko'rib chiqamiz.

Xodim – ikkinchi (boshqa) shaxs yoki korxonadan shaxsiy xizmatlar evaziga ish haqi yoki belgilangan ish haqi evaziga ishga qabul qilingan yoki mustaqil biznes doirasida xizmat ko'rsatadigan shaxs.

Nomzod tomonidan ish taklifi qabul qilingandan so'ng, ish beruvchi va xodim o'zaro ijtimoiy-mehnat munosabat shartlarini muhokama qiladilar va mehnat shartnomasini tuzadilar. Har bir xodim bilan mehnat shartnomasi tuziladi. Agar yozma kelishuv mavjud bo'lmasa, og'zaki kelishuv ham ko'p hollarda rasmiy yozma kelishuv bilan bir xil yuridik kuchga ega bo'ladi. To'g'ridan to'g'ri yozma yoki og'zaki mehnat shartnomasi bo'lmasa ham, ish beruvchi va xodim o'rtasidagi umumiy tushunchalarni aks ettiruvchi yashirin mehnat shartnomasi mavjud bo'ladi.

Ish beruvchi xodimlarning ish haqi bo'yicha soliqlarni (daromad solig'i va yagona ijtimoiy to'lovi) xodimlarning ish haqi fondidan ushlab qolishi va ma'lum soliqlarni to'lashi kerak. Bundan tashqari, ish beruvchilar mehnat munosabatlarini tartibga soluvchi ko'plab qonunlar va qoidalarga rioya qilishlari kerak va ular o'z xodimlarining mehnat faoliyati davomida qilgan harakatlari uchun javobgar bo'ladilar.

**Beqaror xodimlar.** 1989-yilda Mehnat statistikasi byurosi beqaror mehnatni "uzoq muddatli mehnat shartnomasiga ega bo'lmagan holatdagi har qanday mehnat faoliyati" deb ta'riflagan, boshqacha qilib aytganda, beqaror xodimlar - bu cheklangan muddatga ega xodimlar.

Beqaror xodimlar korxonaning asosiy ishchi kuchidan tashqaridadir. Mutaxassislarning tadqiqotlariga ko'ra, dunyoda har to'rt nafar xodimdan biri beqaror xodim edi.

Kompaniya beqaror xodimni ikki yo'l bilan jalb qilishi mumkin. U xodimni to'g'ridan to'g'ri yoki uni yollagan boshqa ish beruvchi bilan shartnoma tuzish orqali yollashi mumkin. Beqaror xodimlarning asosiy afzalligi, ular kadrlar agentliklari yoki lizing firmalari orqali tezda ishga qabul qilinishlari mumkin. Bu esa firmaga qisqa muddatlar xodimlar yetishmasligini hal qilish, asosiy shtatni kengaytirmasdan tezda shaxsiy tarkib darajasini tartibga keltirishga imkon beradi.

Endi, biz beqaror xodimlarning bir nechta turlari haqida fikr yuritamiz.

**Vaqtinchalik xodimlar.** Vaqtinchalik xodimlar kadrlar agentliklari tomonidan ta'minlangan yoki ular ishlayotgan kompaniya tomonidan bevosita yollangan beqaror xodimlardir. Doimiy xodimlar vaqtinchalik xodimlarga qaraganda ko'proq maxsus, ilg'or, texnik va kasbiy ko'nikmalarga egadirlar. Vaqtinchalik xodimlar, odatda bir necha oydan bir yilgacha yoki undan ko'proq vaqtga yollaniladigan. Vaqtinchalik xodimlar ish haqini faqat ish joyida ishlagan soatlari uchun soatbay to'lanadi. Vaqtinchalik xodimlar ko'pincha to'liq stavkada ishlaydigan xodimlarga beriladigan ijtimoiy kafolatlar va boshqa

imtiyozlardan foydalana olmaydilar. Ularni korxonalar bilan munosabatlarining doimiy bo'lmaganligi sababli, uzoq muddatda qo'shimcha xodimlar kerak bo'lishi aniqlanmaguncha, korxonalar uchun vaqtinchalik xodimlardan foydalanish strategik ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Microsoft, Delphi va FedEx vaqtinchalik xodimlardan keng foydalanadi.

Vaqtinchalik xodimni yollashda kadrlar agentligidan foydalanish sababli bu xodimning ish beruvchisi aynan agentlik hisoblanadi. Ammo bu faqat agentlikdan foydalanadigan kompaniya natijaga erishish vositalari va usullarini emas, balki faqat xodim tomonidan bajarilgan mehnat faoliyati natijasini nazorat qilish yoki boshqarish huquqiga ega bo'lgan taqdirdagina shunday bo'ladi. Agentlik, shuningdek, ishlash bo'yicha fikr-mulohazalarni va rejalashtirish funksiyalarini taqdim etishi kerak, aks holda kompaniya va agentlik ish beruvchi va xodim munosabatlarini tartibga soluvchi mehnat qonunlariga rioya qilgan holda hamkor ish beruvchilar sifatida aniqlanishi mumkin.

**Ijaraga olingan xodimlar.** Ijaraga olingan xodimlar – bu korxonaning ma'lum funksiyalarini bajaradigan yoki mijoz-kompaniya uchun shartnoma asosida ofis yoki zavodda ishlaydigan xodimlardir. Xodimlar pudratchining xodimlari bo'lib, ular ishni bajarayotgan kompaniya tomonidan ijaraga olingan xodimlari hisoblanadi. Xodim lizing kompaniyasi va mijoz-kompaniya qo'shma ish beruvchilar bo'lganligi sababli, ikkalasi ham ish haqi solig'i va xodimlarning kompensatsiya badallarini to'lash va mehnat munosabatlari qoidalariga rioya qilish uchun javobgardir.

Ijaraga olingan xodimlar odatda professional va texnik tajribani talab qiladigan kamida bir yil davom etadigan loyihalarga tayinlanadilar. Ko'pgina kichik firmalar xodimlarni ijaraga beruvchi kompaniyalardan inson resurslari hamkori sifatida foydalanadilar. Firma o'z xodimlarini tanlaydi, tekshiradi va yollaydi, keyin ularni lizing kompaniyasining ish haqi fondiga uzatadi. Keyin agentlik xodimlarni haq evaziga kompaniyaga qaytarib "ijaraga" beradi. Bu

cheklangan resurslarga ega bo'lgan kichik korxonalar uchun ish haqi va imtiyozlarni boshqarish bo'yicha mas'uliyatni lizing kompaniyasiga o'tkazish imkonini beradi. Lizing agentligi ko'proq xodimlarni ish bilan ta'minlaganligi sababli, u bir nechta xodimi bo'lgan kichik biznesga qaraganda arzonroq narxda yaxshiroq ijtimoiy to'lovlarini taklif qilishi mumkin.

**To'liqsiz ish kunida ishlaydigan va mavsumiy xodimlar.** To'liqsiz ish kunida ishlaydigan xodimlar to'liq ish haftasidan kamroq ishlaydi va ular beqaror xodimlar sifatida tan olinadi. Mavsumiy xodimlar – bu faqat yilning ma'lum bir qismida ishlash uchun yollangan xodimlardir. Masalan, turizm sohasida band bo'lganlar dam olish va yoz mavsumida ko'proq xodimlarni yollashi, qishloq xo'jaligida terimchilar hosil yig'ish uchun kuzda ishchilarni yollashi, ularni mavsumiy xodimlar tarkibiga kiritmoqda.

**Mustaqil pudratchilar.** Mustaqil pudratchi ish beruvchi kabi faqat ish natijasini nazorat qiladigan yoki boshqaradigan xizmatlarni amalga oshiradi. Kompaniyaga xizmat ko'rsatadigan har bir kishi, agar kompaniya uning mehnat faoliyatini nazorat qilsa, qonuniy ravishda xodim hisoblanadi. Huquqiy nuqtayi nazardan, ishchi xodim yoki kompaniyaga nisbatan mustaqil pudratchi bo'lishidan qat'i nazar, kompaniyaning ishchi oldidagi majburiyatlarini belgilaydi. Kompaniyalar xarajatlarni nazorat qilish, imkoniyatlarni vaqtincha oshirish va kerakli iste'dodlarni tezda jalb qilish uchun mustaqil pudratchilardan strategik foydalanishi mumkin.

Shunday qilib, ular innovatsiyalar yoki arzon narxlardagi strategiyalar orqali raqobatbardosh korxonalar uchun ayniqsa foydali bo'lishi mumkin. Mustaqil pudratchilar ko'pincha oddiy xodimlarga qaraganda ko'proq maosh olishadi, lekin imtiyozlar olmaydilar, bu esa ularni iqtisodiy jihatdan qulay va afzal qiladi.

Mustaqil pudratchilar ko'pincha yuqori malakaga ega bo'lganligi sababli, ular bitta korxonaning xodimi bo'lishdan ko'ra ko'plab firmalar uchun loyiha asosida ishlashni afzal ko'rishlari mumkin. Mustaqil

pudratchilar, shuningdek, o'zlari bajaradigan mehnati va ish soatlari ustidan kuchliroq nazorat oborib, o'ziga qulay vaqtlarda mehnat faoliyatini olib borishi mumkin.

**Autsorsing.** Beqaror xodimlarni ishga yollashning muqobil yo'li bu autsorsing, ya'ni ishni boshqa firmaga topshirishdir. Bu, odatda, xodimlarni yetkazib berish uchun emas, balki muayyan shartnoma asosida xizmat uchun to'liq javobgarlikni o'z zimmasiga olish, ma'lum tajribaga ega bo'lgan tashqi firma bilan shartnoma tuzishni o'z ichiga oladi. Korxonalar ko'pincha ma'lum bir mehnat faoliyat turlarini (buxgalteriya ishi, obodonlashtirish va oziq-ovqat xizmatlarini) autsorsing qiladilar.

## **2.2. Ishga yollashning huquqiy asoslari**

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 37-moddasida har bir shaxs mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolatli mehnat sharoitlarida ishlash va qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalanih huquqiga ega ekanligi mustahkamlangan.

Jamiyat rivojlanishining zamonaviy tendensiyalari mehnat sohasida vujudga kelayotgan munosabatlarga yangi talablar qo'ymoqda. Bugungi kunda davlat organlari, xo'jalik boshqaruvi organlari, davlat korxonalari, muassasalari va tashkilotlarida mehnat munosabatlarini belgilab beruvchi huquqiy asos bo'lib – O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining, O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining, Kasaba uyushmasi Federatsiyasining qarorlari va boshqa bir qator normativ-huquqiy hujjatlar xizmat qilmoqda.

Mehnat munosabatlari borasida normativ hujjatlar:

- ✓ jamoa kelishuvlari;
- ✓ jamoa shartnomalari;

✓ kasaba uyushmasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishgan holda ish beruvchi tomonidan qabul qilingan lokal hujjatlar;

✓ ish beruvchi tomonidan uning vakolatlari doirasida yakka tartibda qabul qilingan lokal hujjatlardan iborat.

Lokal hujjatlarda ushbu tashkilotda tuzilgan jamoa kelishuvlariga nisbatan xodimlar uchun qo‘shimcha mehnat huquqlari va kafolatlari nazarda tutilishi mumkin.

Lokal hujjatlarga jamoa kelishuvlariga nisbatan xodimlarning ahvolini yomonlashtiruvchi qoidalarni kiritishga yo‘l qo‘yilmaydi.

Agar mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlari, jamoa shartnomalari, jamoa kelishuvlari yoki ish beruvchi tomonidan qabul qilingan mehnat huquqi normalarini o‘z ichiga olgan boshqa lokal hujjatlarda kasaba uyushmasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishilgan holda, ushbu yoki boshqa masalani ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi yoki boshqa vakil bilan kelishgan holda hal qilinishi kerakligi nazarda tutilgan bo‘lsa, ushbu talabga rioya qilish ish beruvchi uchun majburiydir.

Xodim bilan tuzilgan mehnat shartnomasida mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlarida belgilanganiga nisbatan xodim uchun qo‘shimcha huquq va kafolatlar nazarda tutilishi mumkin.

Mehnat shartnomasiga mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlari va mehnat huquqi normalarini o‘z ichiga olgan boshqa normativ hujjatlarda belgilanganiga nisbatan xodimning ahvolini yomonlashtiruvchi shartlarning kiritilishiga yo‘l qo‘yilmaydi.

Ish beruvchilar qonunchilikda belgilangan tartibda o‘z vakolatlari doirasida muayyan xodimga (xodimlarga) yoki jamoaga yo‘naltirilgan va bir marta qo‘llanishi (boshqa ishga o‘tkazish, mehnat sharoitlarini o‘zgartirish, mehnat shartnomasini bekor qilish, xodimga mehnat ta’tili berish, xodimga nisbatan intizomiy jazo qo‘llash, xodimlarni rag‘batlantirish va h.k.) uchun mo‘ljallangan ichki yakka tartibdagi huquqiy

hujjatlar – qarorlar, buyruqlar, farmoyishlar (keyingi o‘rinlarda – buyruqlar) qabul qilishlari mumkin.

Faqat rahbar tomonidan yakka tartibda qabul qilinadigan huquqiy hujjatlar buyruq yoki farmoyish shaklida qabul qilinadi. Kollegial ijroiya organi tomonidan qabul qilinadigan yakka tartibdagi huquqiy hujjatlar qarorlar shaklida chiqariladi.

Agar ish beruvchi tomonidan yakka tartibda qabul qilingan huquqiy hujjatlar xodimlar uchun mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlarida va mehnat huquqi normalarini o‘z ichiga olgan boshqa normativ hujjatlarda belgilanganiga nisbatan kamroq qulayliklarni o‘z ichiga olgan bo‘lsa, bunday hujjatlar yoki uning tegishli qismlari haqiqiy emas deb hisoblanadi.

### **2.3. Teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati va kvotalar**

Teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati va kadrlar kvotalari ko‘pincha noto‘g‘ri tushuniladi va bu ko‘p munozarali mavzuga aylangan.

Teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati korxonaning ishga yollash amaliyoti “neytral ko‘rinish” tarzida ishlab chiqilishi va qo‘llanilishi kerakligini anglatadi. Neytral ko‘rinish, barcha xodimlar va arizachilarning jinsi va irqiga e‘tibor qaratmasdan, ularga teng muomala qilinishini anglatadi. Teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati qonunlari korxonalardan murojaat etuvchilarning ish malakasini xolis baholash va sharhlashni talab qiladi. Inson resurslarini boshqarish nafaqat ijtimoiy himoya ostiga olingan qatlam a‘zolariga, balki har bir kishiga ishga joylashish yoki yuqori lavozimga ko‘tarilish uchun teng imkoniyat yaratish bilan belgilanadi.

Teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati qonunlari, shuningdek, xodimlarni repressiv tarzda ishdan bo‘shatish va jinsiy zo‘ravonlikka duchor qilinishlarini taqiqlaydi. Shuningdek, qonunlar

ish beruvchilarga xodimlarning jinsiga qarab ko‘proq maosh to‘lashni yoki xodimlarni homiladorligi sababli kamsitishni taqiqlaydi.

Har kim mehnat huquqlarini amalga oshirishda va himoya qilishda teng imkoniyatlarga ega. Mehnat va kasbiy faoliyatda kamsitish taqiqlanadi. Mehnat va kasbiy faoliyat sohasida jinsi, yoshi, irqi, millati, tili, ijtimoiy kelib chiqishi, mulkiy holati va mansab mavqei, dinga bo‘lgan munosabati, e‘tiqodi, jamoat birlashmalariga mansubligi, shuningdek, xodimlarning ishchanlik qobiliyatlariga va ular mehnatining natijalariga aloqador bo‘lmagan boshqa jihatlariga qarab har qanday to‘g‘ridan to‘g‘ri cheklashlar yoki imtiyozlar belgilash *kamsitish* deb hisoblanadi.

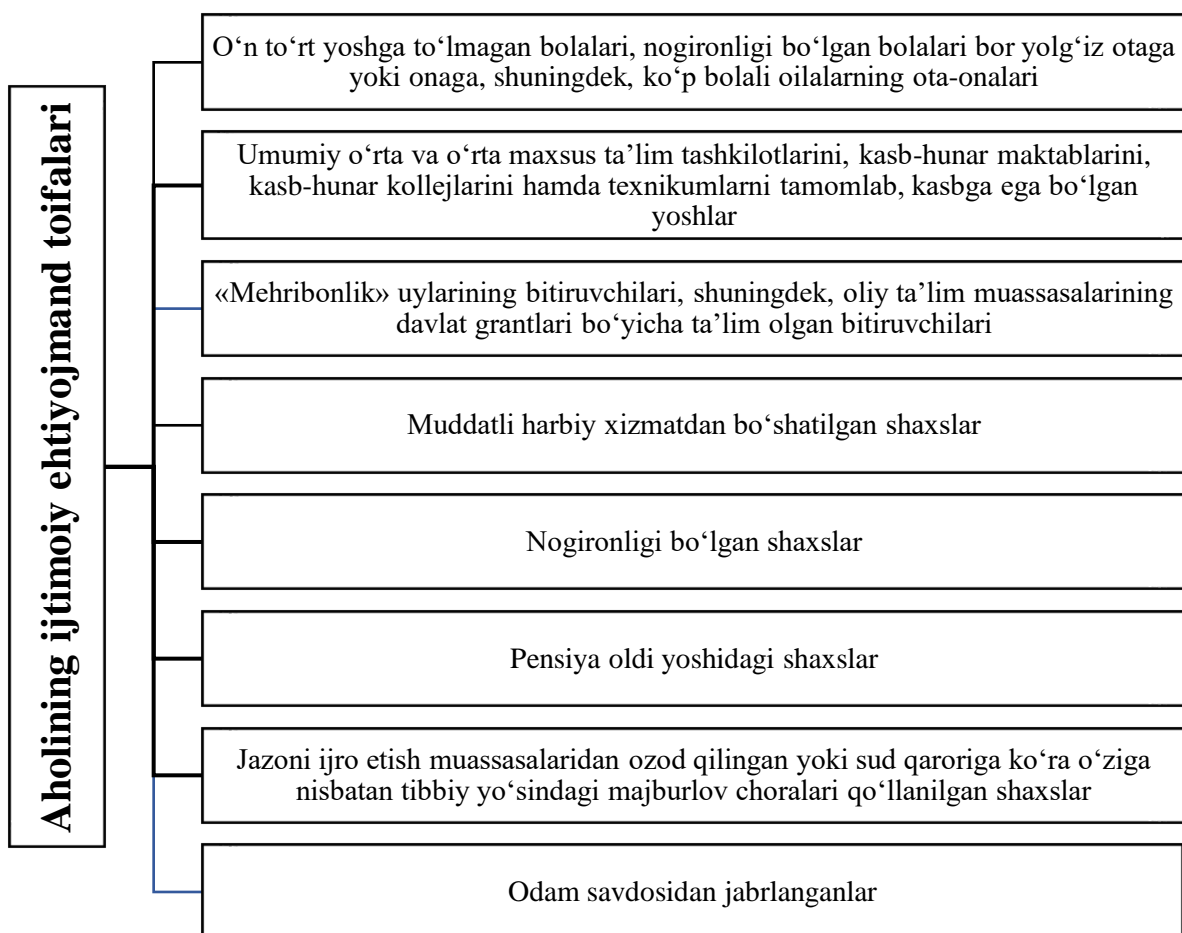
Mehnat faoliyat sohasida o‘zini kamsitilgan deb hisoblagan shaxs kamsitish fakti bo‘yicha belgilangan tartibda shikoyat qilishi mumkin. Kamsitilgan shaxsning kamsitishni bartaraf etish, buzilgan huquqlarini tiklash va unga yetkazilgan moddiy va ma‘naviy zararni qoplash to‘g‘risidagi da‘volari qanoatlantiriladi. Kamsitilgan shaxsga yetkazilgan moddiy va ma‘naviy zararni qoplash to‘g‘risidagi nizolar sud tartibida hal etiladi, kamsituvchi xususiyatga ega harakatlarda aybdor bo‘lgan shaxslar belgilangan tartibda javobgarlikka tortiladi.

Mehnat va kasbiy faoliyatning muayyan turiga xos bo‘lgan talablar yoki yuqoriroq ijtimoiy himoyaga muhtoj bo‘lgan shaxslar (oilaviy majburiyati bo‘lgan shaxslar, voyaga yetmaganlar, nogironligi bo‘lgan shaxslar va boshqalar) to‘g‘risida alohida g‘amxo‘rlik bilan bog‘liq asosli farqlashlar, istisnolar, imtiyozlar kamsitish deb hisoblanmaydi.

Ayrim toifadagi xodimlar mehnatini huquqiy tartibga solishdagi asoslangan farqlar xodimning ish beruvchi bilan mehnat munosabatlarining xususiyati, mehnat faoliyatini amalga oshirish joyi, xodim mehnatining shartlari va xususiyati, ish beruvchining holati, ayrim tarmoqlar va kasblarning o‘ziga xos xususiyatlari, organizmning psixofiziologik xususiyatlari, oilaviy majburiyatlar va boshqa xolisona holatlar tufayli bo‘lishi mumkin.



Davlat aholining ijtimoiy ehtiyojmand toifalarini (2.1-rasm) ishga joylashtirish bo‘yicha qo‘shimcha kafolatlarni ta’minlaydi.



**2.1-rasm. Aholining ijtimoiy ehtiyojmand toifalari**

Ish beruvchi zaxiraga qo‘yilgan ish o‘rinlariga ishga joylashtirish uchun qonunchilikda belgilangan tartibda mahalliy mehnat organlari va boshqa organlar tomonidan yuboriladigan shaxslarni ishga qabul qilishi shart. Ushbu shaxslarni ishga qabul qilishni asossiz ravishda rad etgan ish beruvchi va u vakolat bergan shaxslar qonunchilikda belgilangan tartibda javobgar bo‘ladi.

Qo‘shimcha kafolatlar qo‘shimcha ish o‘rinlarini, ixtisoslash–tirilgan tashkilotlarni, shu jumladan nogironligi bo‘lgan shaxslar mehnatidan foydalanish asosidagi tashkilotlarni tashkil etish, o‘qitish–ning maxsus dasturlarini ishlab chiqish, tashkilotlarga ish o‘rinlarining eng kam sonini belgilash yo‘li bilan, shuningdek, qonunchilikda nazarda tutilgan boshqa choralar orqali ta’minlanadi.

Aholining ijtimoiy ehtiyojmand toifadagi shaxslar tomonidan qo'yiladigan o'ziga xos talablarga muvofiq bo'lgan mehnat sharoitlarini ta'minlaydigan ish o'rni mazkur toifadagi shaxslar uchun, shu jumladan quyidagilar uchun tashkil etilgan ish o'rni deb hisoblanadi:

— o'n to'rt yoshga to'lmagan bolalari, nogironligi bo'lgan bolalari bor yolg'iz otaga yoki onaga, shuningdek, ko'p bolali oilalarning otalari uchun — bolalarni tarbiyalash majburiyatlari va mehnat majburiyatlari bajarilishini birga qo'shib olib borish imkonini beruvchi ishning moslashuvchan jadvaliga ega bo'lgan ish o'rinlari;

— nogironligi bo'lgan shaxslar uchun — mehnat sharoitlari bo'yicha attestatsiyadan o'tkazilgan va xodimga sog'lig'ining holatini hamda mehnat faoliyatiga doir belgilangan qarshi ko'rsatmalar hisobga olingan holda mehnat majburiyatlarini moneliksiz bajarish imkonini beradigan ish o'rinlari.

Mazkur shaxslar joylashtirib bo'lingan ish o'rinlari kelgusi davrga zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlari sonini aniqlashda hisobga olinadi. Zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlariga ishga joylashtirish tashkilot tomonidan mahalliy mehnat organining yo'llanmasi bo'yicha yoki mustaqil ravishda amalga oshiriladi.

Zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlariga ishga joylashtirishga nogironligi bo'lgan shaxslarning jamoat birlashmalari, jazoni ijro etish joylaridan ozod etilgan shaxslarning ijtimoiy moslashuv markazlari, ko'rsatib o'tilgan toifadagi shaxslarning manfaatlarini ifoda etuvchi boshqa tashkilotlar ham ularni mahalliy mehnat organlariga yuborish yo'li bilan ko'maklashishi mumkin bo'lib, mahalliy mehnat organlari bunday shaxslarning ishga joylashtirilishini ta'minlaydi. Bunda mazkur tashkilotlar kalendar yil boshlanishidan kamida besh oy oldin mahalliy mehnat organiga aniq tashkilotlar bo'yicha ish o'rinlarini zaxiraga qo'yish to'g'risida takliflar kiritish huquqiga, zarur hollarda, mahalliy mehnat organlaridan har bir tashkilot bo'yicha tashkil etilgan ish o'rinlarining soni va xususiyati, shuningdek, zaxiraga qo'yiladigan

bo'sh (vakant) ish o'rinlari mavjudligi to'g'risida ma'lumotlar olish huquqiga ega.

Zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlari qisqartirilgan yoki tugatilgan hollarda tashkilot mahalliy mehnat organiga axborot taqdim etadi.

Texnologiyadagi, ishlab chiqarishni tashkil etish va mehnat shart-sharoitlaridagi o'zgarishlar, xodimlar sonining o'zgarishiga olib kelgan ish hajmlarining qisqarishi bilan bog'liq tadbirlarni amalga oshirish chog'ida, zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlariga ishga joylashtirilgan shaxslar uchun ish o'rinlari, agar ushbu shaxslarning soni xodimlar soni o'zgargan kalendar yil uchun tuman (shahar) hokimlarining qarorlari bilan belgilangan zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlari sonidan ortiq bo'lmasa, ustuvor tartibda saqlanadi.

Zaxiraga qo'yiladigan ish o'rni ilgari ushbu ish o'rnini egallagan shaxs bilan tuzilgan mehnat shartnomasi bekor qilinishi munosabati bilan bo'shaganda, tashkilot yangidan ochilgan bo'sh (vakant) ish o'rni to'g'risida mahalliy mehnat organini o'n kunlik muddatda xabardor qilishi shart.

Tashkilot tumanlar (shaharlar) hokimlarining qarorlariga muvofiq o'zi uchun ish o'rinlari zaxiraga qo'yiladigan toifadagi shaxslarni ishga joylashtirishi shart.

Tashkilot zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlari umumiy sonining kamida yigirma besh foizi miqdorida zaxiraga qo'yiladigan ish o'rinlarining tayyorligini yil boshlanishidan oldin o'n kundan kechiktirmay ta'minlashi, shuningdek, bu haqda mahalliy mehnat organini xabardor qilishi shart.

Ish o'rinlarining qolgan qismini zaxiraga qo'yish tashkilot tomonidan kalendar yilning birinchi choragi mobaynida ta'minlanadi, bu haqda mahalliy mehnat organi birinchi chorak tamom bo'lganidan keyin o'n kundan kechiktirmay xabardor qilinadi.

Tashkilotlar mahalliy mehnat organiga ishga joylashtirish to'g'risida har oyda, hisobot oyidan keyingi oyning 5-sanasiga qadar axborot taqdim etadi.

Mavsumiy va vaqtinchalik ish o‘rinlarini zaxiraga qo‘yishga yo‘l qo‘yilmaydi.

Zaxiraga qo‘yiladigan ish o‘rinlarining belgilangan eng kam sonidan ortiqcha ish o‘rinlari tashkil etgan tashkilotlar qonunchilikda belgilangan tartibda imtiyozlarga, shu jumladan O‘zbekiston Respublikasi Bandlikka ko‘maklashish davlat jamg‘armasining mablag‘lari hisobidan subsidiyalar olish huquqiga ega bo‘ladi.

Tumanlar (shaharlar) hokimlari belgilangan sonidan ortiqcha zaxiraga qo‘yiladigan ish o‘rinlari tashkil etgan tashkilotlarga ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqa chora-tadbirlar uchun yashash uchun mo‘ljallanmagan joylarni birinchi navbatda ajratish orqali o‘z vakolatlari doirasida imtiyozlar belgilashi mumkin.

Shaxslarga ushbu moddaning birinchi va ikkinchi qismlarida belgilangan tartibda ish berish imkoni bo‘lmagan hollarda, mahalliy mehnat organi ularni ishga joylashtirishni, zarur hollarda esa ularning bepul kasbga tayyorlanishini, qayta tayyorlanishini yoki malakasi oshirilishini ta‘minlaydi.

**Xodimlarni yollashdagi to‘siqlar.** Kadrlar bilan ta‘minlashda huquqiy strategik asos korxonaga raqobatbardoshligini oshirish va biznes strategiyasini amalga oshirishda, eng iqtidorli xodimlarni yollash va ushlab turish uchun qonunlar va ko‘rsatmalardan foydalanishni talab qiladi. Shu bilan birga, korxonalar kadrlar bilan ta‘minlashda qonun doirasida faoliyat amalga oshirish bilan bir qatorda mavjud bo‘lgan to‘siqlarni aniqlash va kamaytirishi hamda teng huquqlilik asosida ishga yollash imkoniyatlarini ta‘minlash zarur.

Teng huquqlilik asosida ishga yollashda ko‘plab to‘siqlar mavjud. Ushbu to‘siqlarning ba‘zilari ijtimoiy, diniy yoki madaniy xususiyatga ega bo‘lsa, boshqalari bevosita ish beruvchiga bog‘liq. Ijtimoiy yoki madaniy urf-odatlar yoxud normalarga asoslangan umumiy to‘siqlar odatda ish beruvchiga bog‘liq bo‘lmaydi. Endi, biz teng huquqlilik asosida ishga yollash imkoniyati uchun ba‘zi umumiy va maxsus to‘siqlarni tavsiflaymiz.

**Umumiy to‘siqlar.** Teng huquqlilik asosida bandlik tashkilotining hisobotida eng ko‘p uchraydigan teng huquqlilik asosida ishga yollashda g‘ov bo‘luvchi to‘siqlar aniqlandi. Ushbu to‘siqlarni tushunish va faol ravishda hal qilish korxonaning kadrlarni yollashda beixtiyor yoki qasddan kamsitish ehtimolini kamaytirishi mumkin.

**«Menga o‘xshash» tushunchasi.** Odamlar o‘ziga o‘xshagan boshqa odamlar bilan muloqot qilishga moyildir. Bu tushuncha inson tabiatining bir qismi bo‘lib, ongli yoki ongsiz bo‘lishi mumkin. Garchi u mehnat munosabatlarida yuqori qulaylik darajasini yaratishi mumkin bo‘lsa-da, bu odamlarning irqi, jinsi, nogironligi yoki yoshi kabi himoyalangan xususiyatlariga ko‘ra kamsitilishiga olib kelishi mumkin. Qabul qilingan madaniy va diniy tafovutlar va etnotsentrizm, «menga o‘xshash» tushunchasini kuchaytirishi va odamlarning teng huquqlilik asosida ishga yollashda adolatsizlikka olib kelishi mumkin. «Menga o‘xshash» tushunchasi ishlash normalarini baholashga ta’sir qilishi mumkinligi, «boshqa» shaxs ishni kamroq bajara olishi va «menga o‘xshash» shaxs esa bu ishni yaxshiroq bajarishga qodir, degan fikrga kelishi mumkin. Masalan, ayollardan yaxshi olim chiqmaydi, deb fikrlaydigan erkak olim ayol olimani ishga yollashi dargumon. Bu tushuncha korxonaning maqsadli yollash harakatlariga ta’sir qilishi va teng huquqlilik asosida ishga yollashni qiyinlashtirishi mumkin.

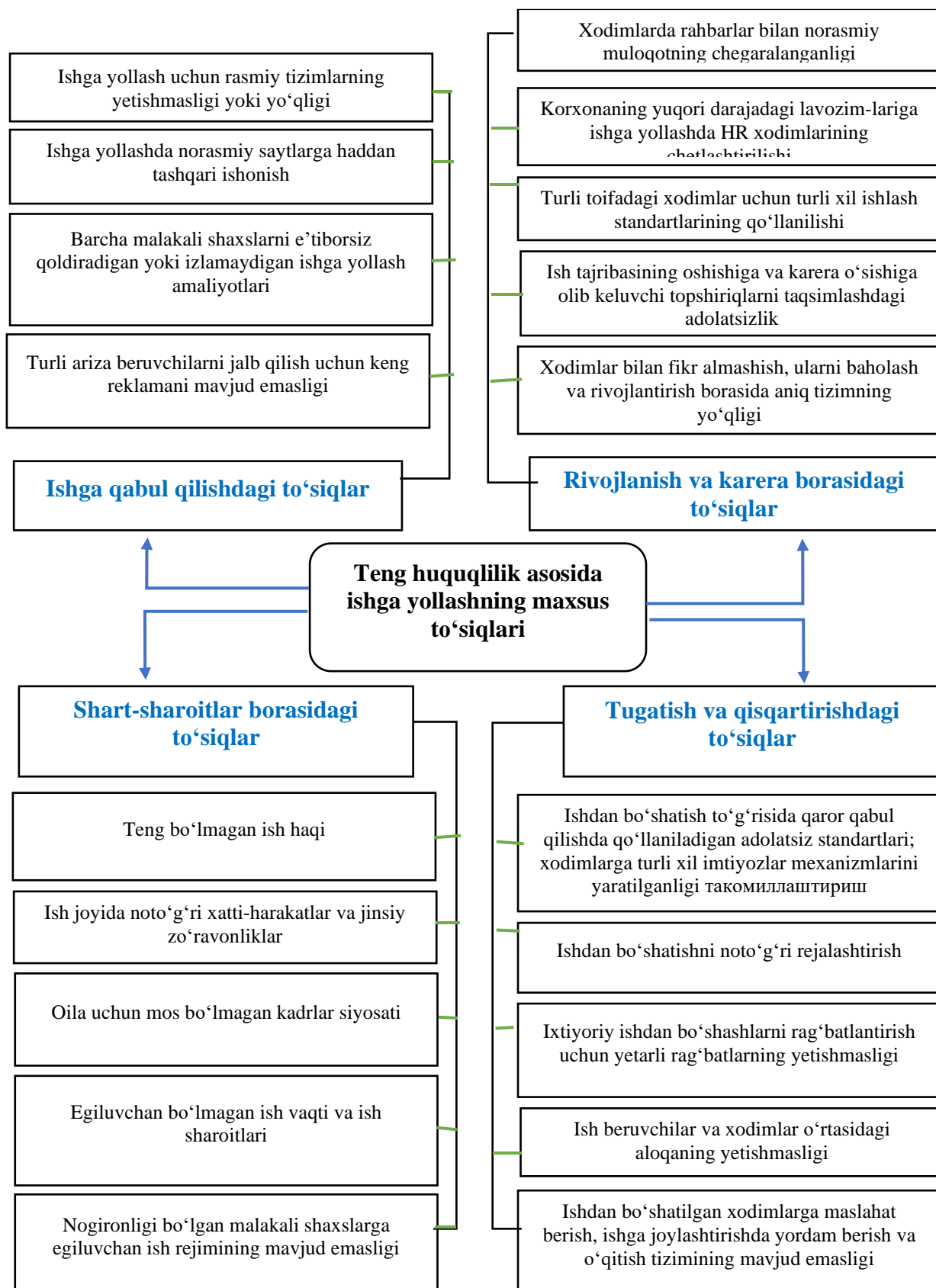
**Stereotip.** Stereotip – bu ma’lum bir guruhdagi har bir kishi o‘zini bir xil tutishi haqidagi g‘oyaga asoslangan e’tiqoddir. Masalan, “barcha erkaklar sportchi”, “barcha ayollar ko‘ngilchan” va “ma’lum bir ko‘rinishdagi odamlar xavfli” kabilar stereotiplarga misol bo‘la oladi. Stereotiplar zararli, chunki ular shaxsni, uning o‘ziga xosligidan qat’i nazar, faqat ma’lum bir guruhning bir qismi ekanligiga qarab baholaydi. Odamlar irqi, dini, milliy kelib chiqishi, jinsi, nogironligi yoki yoshiga qarab boshqa shaxslarning stereotiplariga ega bo‘lishi mumkin. Stereotiplar ko‘pincha salbiy va noto‘g‘ri bo‘lib, shu tarzda maqsadli shaxslarga zararli ta’sir ko‘rsatadi. Stereotiplar yumshoq irqchilik, seksizm, xurofot va noqulaylikni keltirib chiqarishi mumkinligi sababli, ularga Teng huquqlilik asosida ishga yollash kontekstidan kelib chiqib

murojaat qilish kerak. Rekruterlar va ishga yollovchi menejerlar “yaxshi xodim” to‘g‘risida stereotiplarga ega bo‘lishsa, ishga yollashda nomzodlarning teng huquqliligini saqlab qolmasdan ishga qabul qilish bo‘yicha qarorlari korxonaga uchun salbiy bo‘lishi mumkin.

Ariza beruvchini «haddan tashqari malakali» deb rad etish stereotipining keng tarqalgan namunasi paydo bo‘lgan. Ish beruvchi yuqori tajribaga ega bo‘lgan nomzod, kam maosh oladigan lavozimga qiziqmaydi yoki tez orada yaxshiroq taklif chiqib qolsa, ishni tashlab ketadi, deb taxmin qilishi mumkin. Garchi bu taxmin to‘g‘ri bo‘lsa-da, uni bu asosda rad etib bo‘lmaydi. Bundan tashqari, agar shaxs haqiqatan ham malakali bo‘lsa, lekin ishga qabul qilinmasa, nomzod noto‘g‘ri yoshga qarab kamsitish sodir bo‘ldi, deb taxmin qilishi mumkin. Eng yaxshi echim bu nomzodlardan nima uchun ular bu lavozimga qiziqishlarini so‘rash hisoblanadi, balki ular darhaqiqat mehnat faoliyatini o‘zgartirishi yoki kamroq mas’uliyat talab qiladigan ish izlashi mumkin. Agar shaxsning ko‘p ish joyini almashtirganligiga oid dalillar mavjud bo‘lsa, suhbat olib boruvchi endi u ishda qoladimi yoki ularni rad etish uchun yanada mustahkamroq asosga egaligiga ko‘p fikr yuritmaydi.

**Xurofot (predrasudki).** Ish beruvchi yoki rahbariyati tomonidan nomzodlarga qarshi ochiq mutaassiblik ham sodir bo‘lishi mumkin. Korxonaga teng huquqlilik asosida ishga yollashga qat’iy sodiq bo‘lsa ham, ba’zi rekruterlar yoki ishga yollovchi menejerlarining e’tiqodi va harakatlari korxonaga siyosati va qadriyatlariga mos kelmasligi mumkin. Korxonalar rekruterlarni va ishga yollovchi menejerlarni sinchkovlik bilan tanlash va o‘qitish, ularning mehnat faoliyatini baholash hamda ishga qabul qilinadigan turli nomzodlarning xilma-xilligini kuzatish va kamsitish tendensiyalarini aniqlash orqali noto‘g‘ri qarashlar paydo bo‘lishini kamaytirish zarur.

**Maxsus to‘siqlar.** Yuqorida muhokama qilingan umumiy to‘siqlardan farqli o‘laroq, ish beruvchiga xos bo‘lgan teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati uchun qo‘shimcha to‘siqlar ham mavjud. 2.2-rasmda biz teng huquqlilik asosida ishga yollashning maxsus to‘siqlarni keltirdik.



**2.2-rasm. Teng huquqlilik asosida ishga yollashning maxsus to'siqlari**

Avvalo mehnat qonunchiligida rasmiy yoki norasmiy xodim tushunchasi yo‘q. Dastlabki sinov bilan ishga olinganlarga ham mehnat to‘g‘risidagi qonun hujjatlari va korxonada o‘rnatilgan mehnat shartlari to‘liq tatbiq etiladi. Ya‘ni sinov davri mehnat stajiga kiritiladi. Dastlabki sinovdagilar ham oylik, bayram puli, mukofotlar oladi yoki ularga ham intizomiy jazolar qo‘llaniladi.

Shartnomani bekor qilish masalasiga kelsak, ushbu holatda shartnoma 100-moddasi 2-qismi 2-bandi bilan emas, balki 87-modda bilan bekor qilinadi. Mehnat kodeksining 107-moddasiga e‘tibor qaratsangiz 87-modda ham mehnat shartnomasini bekor qilish asoslaridan biri hisoblanadi. Demak dastlabki sinov muddati tugagunga qadar har bir taraf ikkinchi tarafni 3 kun oldin yozma ravishda ogohlantirib, mehnat shartnomasini bekor qilishga haqlidir.

Bunday holda ish beruvchi mehnat shartnomasini sinov natijasi qoniqarsiz bo‘lgandagina bekor qilishi mumkin. Xullas, sinov davrida ish beruvchi yoki xodim tashabbusi bilan shartnoma bekor qilinsa, asos 100-modda 2-qismi 2-band yoki 99-modda emas, balki 87-modda hisoblanadi.

### **Qisqacha xulosalar**

Bugungi kunda kadrlar amaliyotiga ta‘sir ko‘rsatadigan ko‘plab normativ-huquqiy hujjatlar qabul qilinib, xodimlarni ishga yollash jarayonida ularga albatta rioya qilish zarur. Korxonaning ushbu normalarga amal qilmasligi, garchi u beixtiyor tarzda bo‘lsa ham, salbiy oqibatlariga olib kelishi mumkin. Bundan tashqari, ko‘plab korxonalar ilgari e‘tibordan chetda qolgan iste‘dod nomzodlarni keng ishga jalb qilish va tanlash orqali nomzodlar jamg‘armasini yaratish va yanada sifatli yollash tizimiga ega bo‘ladilar.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Faqat mehnat qonunlariga rioya qilish ish beruvchini brendining ijobiy tomonining bir qismi. Shu ta‘rifga qo‘shilasizmi?
2. Mehnat munosabatlarining qanday turlari mavjud? Ularga izoh bering.
3. Teng huquqlik tamoyili asosida ishga yollashda qanday muammolar yuzaga chiqishi mumkin?



4. Kadrlarni yollashda qaysi 3 ta asosiy to‘siq eng keng tarqalgan hisoblanadi? Ushbu to‘siqlarni bartaraf etish uchun kompaniya nima qilish kerak?

5. Yevropa ishlab chiqarish kompaniyasining kadrlar bo‘limi boshlig‘i lavozimiga Internet bazasidan foydalangan holda ishga yollash naqadar to‘g‘ri? Mazkur lavozimga yollashning asosiy mezonlari qanday deb o‘ylaysiz?

### **Keys**

Global biofarmatsevtika kompaniyasi Pfizer turli xildagi xodimlar yanada innovatsion va ijodiy fikrlarning ko‘payishiga olib keladi, deb hisoblaydi. Kompaniya, shuningdek, o‘z xodimlari orasida inkluzivlik asosida kompaniya madaniyatini oshirib kelmoqda. Pfizer turli xil xodimlarni jalb qilish va ushlab turish, undan o‘zining xilma-xilligi va inkluzivlik tashabbuslariga ko‘proq e‘tibor berishni talab qilmoqda. Pfizer o‘zining butun dunyo bo‘ylab xilma-xilligi xodimlar va kompaniyaning yuqori martabali rahbarlaridan iborat bo‘lib, o‘z g‘oyalarni yaxshiroq qo‘llash uchun nogironlar, turli irq va millat vakillarini ishga yollash orqali inson resurslari bilan ta‘minladi.

### **Keys bo‘yicha savollar**

1. Nima uchun Pfizer kompaniyadagi xilma-xillik va inkluzivlikning manfaatdori?

2. Xilma-xillik va inkluzivlikka faol e‘tibor berishi Pfizerning moslashuvchanligini qanday yaxshilaydi?

3. Agar siz Pfizerda inkluziv ishga yollash bo‘yicha mas‘ul bo‘lsangiz, kompaniyada bu borada nima qilgan bo‘lar edingiz?

### **3-BOB: BO‘SH ISH O‘RINLARINING STRATEGIK TAHLILI**

MITRE korporatsiyasi maxsus bilimlarga ega bo‘lgan nodavlat-notijorat tashkilot hisoblanib, jamoatchilik manfaatiga xizmat qilish uchun o‘zi qamrab olgan tizim injenerligi va axborot texnologiyalari faoliyatini tashkil qiladi. MITREning qariyb 7600 nafar olimlari, injenerlari va yordamchi mutaxassislarining uchdan ikki qismi magistr yoki PhD ilmiy darajasi egadir. MITREning xodimlari kompaniya bo‘ylab yuqori darajadagi texnik, operatsion va sohaviy bilimlarini talab qiluvchi yuzlab turli loyihalarda faoliyat yuritishadi. MITRE ushbu muhim sanalgan sohada o‘zining strategik salohiyatini oshirish maqsadida o‘zining tizim injenerlari uchun kompetensiyali modelni yaratishni xohlaydi. Tizim injenerligi loyihaaning hayot sikli davomida barcha vositachi tomonlarning talablari muvofiqlashtirilishi va qoniqtirilishini ta‘minlash maqsadida loyihaga tegishli barcha injenerlik fanlari va mutaxassislik guruhlarini birlashtiradi. MITRE o‘zining tizim injenerlari uchun yanada maxsus va aniqroq kompetensiyali model ishga yollash va shtatni xodimlar bilan to‘ldirish faoliyatini oshirishga va xodimlarni rivojlantirish dasturlarini mukammallashtirishiga ishonadi. Bir tasavvur qilib ko‘ring, MITRE Sizdan ushbu kompetensiyali modelni yaratish bo‘yicha maslahat so‘rab murojaat qildi. Ushbu bobni o‘rganib chiqqaningizdan keyin Sizda bir qancha yaxshi g‘oyalar paydo bo‘lishi kerak.

#### **3.1. Bo‘sh ish o‘rinlarini tahlil qilish**

Har bir xodim korxonaning biznes strategiyasini amalga oshirishda va kompaniya samaradorligiga ijobiy hissa qo‘shishda nimadir qilishi, qandaydir faoliyat ko‘rsatishi lozim. Ba‘zan bunday xatti-harakatlar rasmiy ishni bajarishda amalga oshiriladi, ba‘zan esa turli rollar yoki kutilgan obrazlar misolida kelib chiqadi. Ayrim tashkilotlar aniq belgilangan va yaxshi tuzilgan lavozim yo‘riqnomasida keltirilgan namunalardan chetga chiqmasdan, misol uchun, ishlab chiqarishdagi ish o‘rinlariga mos bo‘lgan vazifalar bo‘yicha zo‘r faoliyat yuritsa, boshqa korxonalarga ish joydagi o‘zgarmas vazifalar to‘g‘ri kelmasdan, xodimlardan o‘zgaruvchan rollarni va turli xil vazifalarni amalga oshirishni talab qiladi. Ba‘zan ish o‘rinlari boshlang‘ich lavozim

yo‘riqnomasi bilan bog‘liq bo‘lmagan sohalarda yangi ishga kiruvchilarning qobiliyatlarini birlashtirish uchun kengaytiriladi.

Yangi tashkil etilgan tashkilotlar uchun ko‘pincha o‘z xodimlaridan bir nechta vazifalarni, ya‘ni moliya va buxgalteriya hisobotlarini yuritish, inson resurslarini boshqarish, mahsulotni ishlab chiqish, sotish va marketing vazifalarini bajarishga ehtiyoj sezadi. Qat‘iy va rasmiy ish o‘rinlarning tavsiflari va lavozim yo‘riqnomalari bu korxonalar uchun juda cheklangan bo‘lishi mumkin. Bugungi kunda ko‘plab korxonalar, shu jumladan Accenture va Proxicom kabi konsalting firmalari xodimlardan ish o‘rniga moslashuvchan bo‘lishini va lavozim yo‘riqnomalariga kamroq e‘tibor berishini talab qilmoqdalar. Ko‘plab korxonalar ma‘muriy lavozimlar uchun qat‘iy rasmiy lavozim yo‘riqnomalariga rioya qilish hamda ijodiy va kreativ rahbarlar uchun lavozim tavsiflaridan chetga chiqish va qo‘shimcha boshqa vazifalarni qamrab olishni lozim ko‘rmoqdalar. Procter & Gamble ishga yollashda ko‘pincha aniq pozitsiyaga ega bo‘lmagan, lekin “yumshoq” ko‘nikmalarga ega iste‘dodli, kompaniya bilan rivojlanish salohiyatiga ega nomzodlarga e‘tibor qaratadi.

Korxonada ish joyi tavsifiga (lavozim yo‘riqnomalariga) yoki rollarga tayanishidan qat‘i nazar, ishga yollangan shaxs korxonaga zarur bo‘lgan ishlarni bajarishi uchun kompetensiya va motivatsiyaga ega bo‘lishi kerak. Agar kompaniyalar zarur xodimlarni ishga yollamoqchi bo‘lsa, qanday ishni yaxshi bajarish va undan nima talab qilinishini aniq tushunishi kerak.

***Ish o‘rnini tahlil qilish*** – bu ishga yollovchi mutaxassislar, birinchi navbatda, ish o‘rni uchun zarur bo‘lgan vazifalarni aniqlashda, so‘ngra ish o‘rni o‘z ichiga olgan har bir vazifani bajarish uchun nima talab qilinishini baholashda foydalanadigan jarayondir. Bu jarayon ish o‘rni talablarini kompaniyaning biznes strategiyasiga muvofiqlashtirsa, strategik instrument sifatida hozirda ham, kelajakda ham raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qilishi mumkin. 1990-yillarning oxirida, Internet biznesga ta’sir qila boshlaganda, korporativ marketing ishini bir

tasavvur qiling. Agar kompaniya kelgusi yoki ikki yil ichida internetdan marketing vositasi sifatida foydalanishni rejalashtirgan bo'lsa, texnologiyadan foydalana olmaydigan marketing xodimini ishga qabul qilish yomon strategik tanlov bo'lishi mumkin edi. Ish o'rnini tahlili zarur bo'lgan nomzodlar turini va ularni qanday xususiyatlarga ko'ra baholash kerakligini belgilaydi. Shuningdek, u karyera o'sishini va kadrlar qo'nimsizligining asosiy sabablarini aniqlashda yordam beradi.

Citi Financial o'zining kredit mutaxassisi lavozimining ish o'rnini tahlilini o'tkazganida, u ish o'rnini bilan bog'liq bo'lgan uchta turli darajani hamda uchtasining har biri uchun zarur bo'lgan 10 ta eng yaxshi ko'nikma va qobiliyatlarni aniqladi. Bu narsa Citi Financialga har bir daraja uchun zarur bo'lgan o'ziga xos ko'nikmalar va o'ziga xos qobiliyatlar asosida yollash imkonini berdi. Mutanosib va prognoz qilinadigan tarzda bajarilgan ishlarni osongina tahlil qilish mumkin. Biroq, bu aniq belgilanmagan vazifalarni bajaradigan tarmoqlar, jamoalar va korxonalarda ishlaydigan xodimlar uchun to'g'ri kelmaydi. Chunki unda har bir xodimga mos ravishda guruhlardagi rollar va vazifalar o'zgaradi va bu ish o'rnini tahlilini samarali olib borishini qiyinlashtiradi.

Shunday qilib, ish o'rnini vazifalaridan ko'ra ushbu ish joyidagi xodimlarning rollarini kengroq baholash samarali va ijobiy jamoaviy natijaga olib kelishi mumkin. Kompetensiyalarni modellashtirish ish o'rinlarini emas, balki ish joylarda ishlaydigan xodimlarning rollarni tahlil qilish jarayonidir, ba'zi korxonalar aynan xodimlarning kompetensiyalarini tahlil qilishga ehtiyoj sezadi. Masalan, Nordstromning mijozlarga xizmat ko'rsatish strategiyasiga asosan mijozlar e'tiborini qaratish va yaxshi muomala qilish kompetensiyalariga, shuningdek, yaxshi savdo ko'nikmalariga ega bo'lgan nomzodlarni yollash kerakligini anglatadi. Walmartning arzon narxlardagi strategiyasi samaradorlikka yo'naltirilgan shaxslarni ishga qabul qilish kerakligini ta'kidlaydi. Demak, faqat qanday vazifalarni bajarish kerakligi emas, balki korxonaning strategiyasini ta'minlashda

qanday ko'nikma va kompetensiyalarga egaligini hisobga olish muhim. Kompetensiyalarni modellashtirish ish o'rnini yo'riqnomasi yaxshi belgilangan bo'lsa ham, «qo'shimcha» vazifalarni aniqlab, mehnat faoliyatning samaradorligini va ish o'rnining tahlili sifati oshishiga xizmat qiladi.

Ish o'rnini tahlili korxonaning strategiyasining bajarilishini tezlashtirishi mumkin. General Electric (GE) o'z savdo quvvati bo'yicha ish o'rnini tahlilini o'tkazdi va sotuvchilar o'z vaqtlarining 80 foizini to'g'ridan to'g'ri savdoni boshqarish faoliyatiga emas, balki byurokratik vazifalarga sarflashini aniqladi. Bu GE kompaniyasiga o'z faoliyatini korxonaning missiyasiga muvofiqlashtirish uchun savdo vakillarining funksiyalarini qayta ko'rib chiqish imkonini berdi.

Ushbu bobda siz ish o'rnini tahlil qilish va kompetensiyalarni modellashtirish asoslarini o'rganasiz. Ushbu bobni o'rgangandan so'ng, siz ish o'rnining muhim elementlarini aniqlash va kompaniyaning biznes strategiyasini amalga oshirish va raqobatbardoshligini oshirishda xodimlar nima qilish lozimligini yaxshi tushunib olishingiz kerak.

### **3.2. Ish o'rinlarini tahlil qilish turlari**

**Ish o'rinlarini tahlil qilish** bu ish o'rnining muhim tomonlarini va uni yaxshi bajarish uchun zarur bo'lgan xususiyatlarni aniqlash va tavsiflashning tizimli jarayoni. Bu ish o'rnining muhim vazifalari va ish o'rnini sharoitlarini, shuningdek, ishni bajarayotgan xodimlarning asbob-uskunalarini va texnologiyalarini bilan ta'minlanganligini belgilaydi. Shuningdek, tashkilotning o'ziga xos biznes strategiyasi va madaniyatini hisobga olgan holda, xodim ishni yaxshi bajarishi uchun nima qilishi kerakligi haqida asosiy fikrlarni ham o'z ichiga oladi. Buning maqsadi kompaniyaning kelajagi, uning strategiyasi uchun mavjud xodimlar bilan ishlaydigan yangi xodimni topishga qaratilgan bo'sh ish o'rnini uchun ideal shaxsni aniqlashdir.

Ish o‘rni tahlillari to‘laqonli ravishda inson resurslarini boshqarishda ko‘plab maqsadlarga nisbatan qo‘llanilib, quyidagilarni qamrab oladi:

- Ishga kirish talablarini aniqlash
- Firma uchun strategik ishga olish rejasini ishlab chiqish
- Ishga qabul qilish uchun shaxslarni tanlash
- Xodimlarni o‘qitish rejalarini ishlab chiqish
- Xodimlar kompensatsiyalari tizimini loyihalash
- Samaradorlikni baholash choralarini ishlab chiqish.

Ish o‘rnini tahlili HR mutaxassislariga bo‘sh ish joylarni turkumlash yoki talab qiladigan vazifalari o‘xshash bo‘lgan ish joylarni guruhlashga yordam beradi. Ish joylarini guruhlash xodimlarga bittadan ortiq rasmiy vazifalarni bajarish orqali tashkilotning moslashuvchanligini oshiradi. Ish o‘rinlarini tasniflash xodimlarni yollashda tanlash tizimini optimallashtirish, bir turdagi nomzodlarni turli ish joylarga yollash, ularga bir xil tanlash tartib-qoidalarini va sinovlarini hamda rag‘batlantirish yo‘nalishlarini qo‘llash imkonini beradi. 3.1-jadvalda lavozimlar asosida ish joylarni guruhlariga bo‘lib tasnifi keltirilgan.

Turli maqsadlar ish o‘rnini tahlil qilishning turli xil usullarini talab qiladi. Bizni qiziqtirgan usullar kadrlar bilan bog‘liq maqsadlarda qo‘llaniladigan usullardir. Kadrlarga yo‘naltirilgan ish o‘rni tahlili, oxir-oqibat, ish o‘rni uchun eng yaxshi nomzodlarni aniqlaydigan haqiqiy yoki ish o‘rni bilan bog‘liq, ishga qabul qilish rejalarini va tanlash mexanizmlarini ishlab chiqishga yordam beradi.

Ish o‘rni tahlilini o‘tkazishning ko‘plab usullari mavjud, ammo ularning aksariyati jarayonni boshqaradigan ish o‘rni bo‘yicha tahlilchini va ish o‘rni bo‘yicha ekspertlardan ma‘lumot to‘plashni o‘z ichiga olib, odatda ish joyida bo‘lgan shaxslar va ularning rahbarlaridan suhbatlar va yozma so‘rovlar ko‘rinishida amalga oshiriladi.

### 3.1-jadval

#### Ish joylarni lavozimlarga ko'ra tasniflash

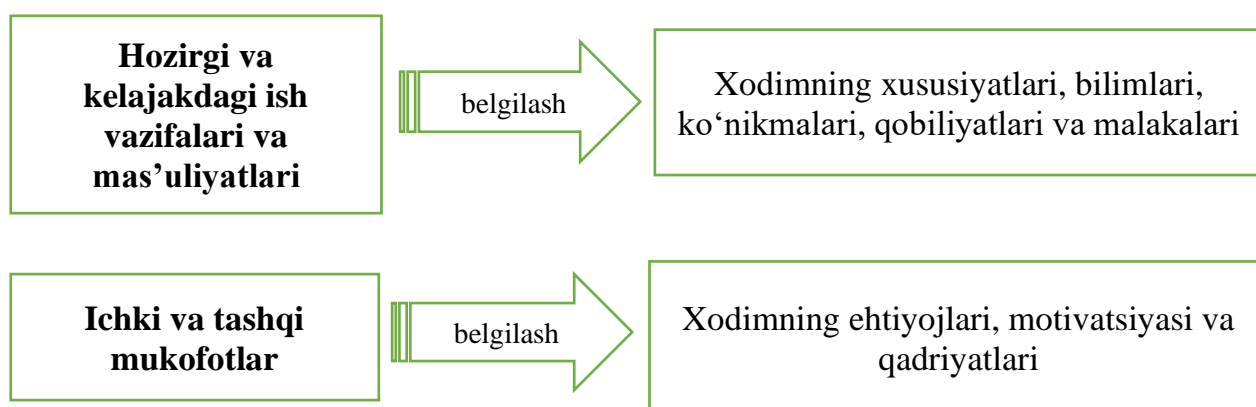
Ish joylar	Lavozimlar
Rekruter	Rekruter Ijrochi ishga yollovchi Inson resurslari bo'yicha mutaxassis
Sekretar	Kotib Yozuv teruvchi kotib Departament kotibi Ma'muriy yordamchi
Kimyogar injenerlar	Loyiha bo'yicha muhandis Kimyoviy injener Injener olim Olim

Ish o'rnini bo'yicha tahlilchi keyin bu ma'lumotnomani jamlaydi, umumlashtiradi va ish o'rnini bo'yicha ekspertlar ishlab chiqarish jarayonlarida o'z vazifalarini aniqlik va diqqat bilan tekshiradilar. Shtatni xodimlar bilan to'ldirish strategik tarzda amalga oshirilishidan oldin, bu lavozimning tashkilotga qo'shgan hissasi, shuningdek, vazifa va majburiyatlarini to'liq tushunish juda muhimdir. Oral-B Laboratories va Equistar Chemicals kabi kompaniyalar asosiy lavozimlarni qanday tanlash haqida qaror qabul qilishdan oldin ish joyini chuqur tahlil qiladilar.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ish joyini samarali tahlil qilish bilan shug'ullanadigan firmalar moliyaviy jihatdan o'z raqobatchilaridan ustun turadilar. Lavozimning ahamiyati va uning biznes strategiyasini amalga oshirishdagi roli haqida aniq tasavvurga ega bo'lmasa, korxonasi strategiyasini amalga oshirish uchun munosib nomzodlarni doimiy ravishda ishga yollab bo'lmaydi. Masalan, ixtisoslashgan biznes strategiyasini amalga oshirayotgan ishlab chiqarish kompaniyasi yuqori darajaga va tajribaga ega bo'lgan savdo vakillariga ehtiyoj sezishi mumkin, chunki bu korxonasi uchun bozordagi mavqeini mustahkamlashga olib keladi. Ammo arzon narxlardagi strategiyani

amalga oshirayotgan ishlab chiqarish korxonalari o'z vazifalarini yaxshi bajara oladigan, ammo korxonada xarajatlarini kamaytirish uchun kamroq ish haqi evaziga ishlashga tayyor bo'lgan samaradorlikka ega shaxslarni yollashga e'tibor qaratishi mumkin.

**Kelajakka yo'naltirilgan ish o'rni tahlili** bu yangi ish o'rinlari yoki kelajakdagi ish joylari soni va sifati jihatidan tahlildir. An'anaviy ish o'rni tahlili bugungi kunda mavjud bo'lgan ish joylarini tavsiflash, kelajakka yo'naltirilgan ish o'rni tahlili kompaniyaga kelajakda zarur ko'nikmalarni aniqlashga qaratilgan bo'ladi. 1990-yillarda kompyuterlar mehnat sohasiga kirib kelishi bilan odatdagi ma'muriy yordamchi vazifalari haqida bir o'ylab ko'ring: ma'muriy yordamchilar diktofon va stenografiya ko'nikmalariga ega bo'lganlik asosida tanlangan. Bugungi kunga kelib esa holat butunlay boshqacha. Kelgusi yillarda, nutqni aniqlash texnologiyasidan foydalanish ortib borishi bilan, vazifalar ham boshqacha bo'ladi: firmalar tez gapira oladigan va aniq gapira oladigan kotiblarga muhtoj bo'lishi mumkin. Ba'zida ish o'rinlarining o'zgarish tezligi joriy ish profillarini iqtisodiy jihatdan samarali saqlashni qiyinlashtirishi mumkin. Bunday holda, korxonalar o'z sarmoyalaridan maksimal foyda olish uchun asosiy ishlarga yoki tez-tez to'ldirishlari kerak bo'lgan ishlarga e'tibor qaratishlari kerak.



### 3.1-Ish o'rni tahlilini o'tkazishning huquqiy va amaliy sabablari

3.1-rasmda ish o'rnining joriy va kelajakdagi vazifalari va majburiyatlari, xodimlarning xususiyatlari va kompetensiyalari ichki va tashqi mukofotlar, xodimning ehtiyojlari va motivatsiyasiga mos kelishi



zarurligi ko'rsatilgan. Ba'zi korxonalar korporativ madaniyatga mos keladigan shaxsiy xususiyatlarni aniqlash uchun tashkiliy tahlilni ham amalga oshiradilar. Ushbu yondashuv aksariyat hollarda xodimlarga o'z vazifalarini bajarishda noyob xususiyatlaridan foydalanish uchun yetarlicha mustaqillik beradigan korxonalarda qo'llaniladi.

Yuqorida qayd eiltganidek, ish o'rnini tahlil qilish jarayoni firmalarga kompaniyaning tashkiliy samaradorligi va mehnat samaradorligiga hissa qo'shishga qodir bo'lgan xodimlarni yollash imkonini beradi. Biroq, ish o'rnini tahlilini o'tkazish uchun qonuniy sabablar ham mavjud. Yuridik sabablar korxonaning ishga yollash usullari ish o'rnini bilan bog'liqligini anglatadi. Ish o'rnini tahlil qilish, ish joyining muhim funksiyalari va xodimlardan talab qilinadigan zarur malakalar va kompetensiyalarga ro'yxatini tuzishga yordam beradi. Ishga kirmoqchi bo'lgan nomzodlar belgilangan talablarga javob berishi, obyektiv standartlarga asoslangan ish o'rnini tavsifida keltirilgan malakalar va kompetensiyalarga mosmasligi tufayli ishga qabul qilinmaslikka va keyinchalik ishdan bo'shatilishda asosiy yuridik hujjat bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Qonun bo'yicha korxonalar vakant ish joylar tahlilini o'tkazishi shart emas, lekin bu tahlil nomzodlarni yollashda ish o'rnini va lavozimning talablarini aniqlash orqali eng munosib nomzodni tanlash imkonini oshiradi.

Ish o'rnini tahlili xodimlarni yollashda va baholashda lavozimning muhim vazifalaridan kelib chiqib, bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarga (KSAOs (knowledge, skills, abilities, and other)) mosligini aniqlashga yordam beradi. Masalan, lavozimning vazifalarini bajarishda maxsus bilim va ko'nikmalar talablari ish o'rnini tavsifida belgilanishi, nomzodning ishga qabul qilinmasligi va maxsus bilim va ko'nikmani yo'qotgan xodimning ishdan bo'shatilishiga yuridik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Shuning uchun, ishga yollash va tanlash (sinov) tizimini ishlab chiqishdan oldin ish o'rnini tahlilini amalga oshirish juda muhim. Ish

o‘rnining tahlili huquqiy-normativ talablarga javob berish uchun quyidagilarga asoslanishi zarur:

1. Lavozim vazifalarini bajarishda xodimning zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlari va yuqori malakaning mavjudligini aniqlash.

2. Har bir jarayonni yozma shaklda bayonini olib borish.

3. Nomzodlarni ko‘plab manbalardan tanlash.

Ish o‘rnini tahlil qilish ko‘plab amaliy sabablar bilan ham bog‘liqdir. Xodimlarni yollashdagi sa’y-harakatlar samaradorligini oshirish, ish o‘rnini tahlil qilish tartib-qoidalari mehnat samaradorligini boshqarish, kompensatsiya, o‘qitish, rivojlanish va izchillikni rejalashtirish kabi boshqa inson resurslarini boshqarish faoliyatlari uchun foydalidir. 3.2-rasmda xodimlarni yollash bilan bog‘liq ayrim sabablar umumlashtirilgan.

### **3.3. Lavozim yo‘riqnomasi va xodimlarning xususiyatlari**

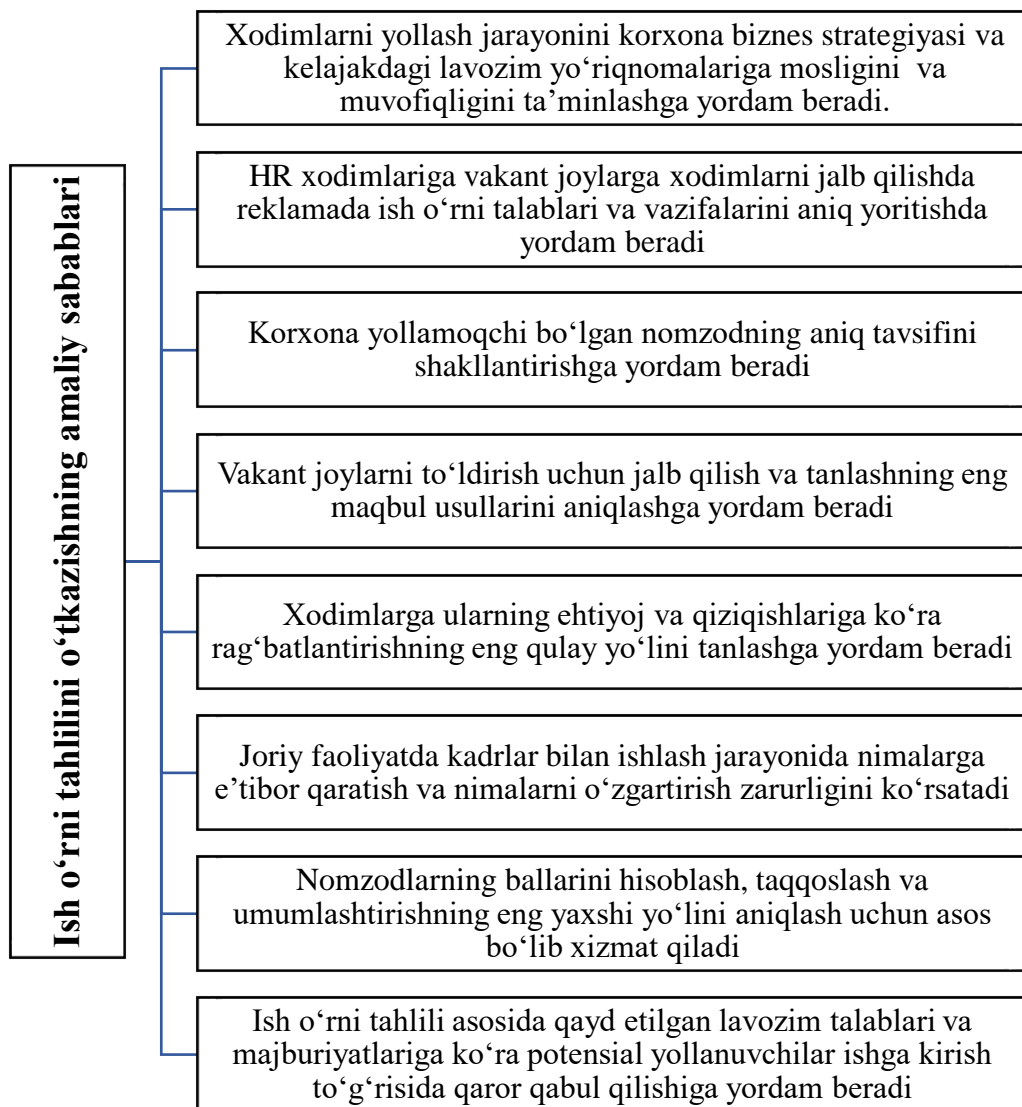
**Lavozim yo‘riqnomasi** – korxonaning lokal hujjati bo‘lib, unda asosiy vazifalar, muayyan lavozimda ishlash uchun talab etiladigan ko‘nikma va vakolatlar qisqacha bayon etiladi. Xodimlarning mehnat majburiyatlari boshqa lokal hujjatlarda (IMTQ, ustavlar, intizom to‘g‘risidagi nizomlar yoki b.) yoki mehnat shartnomalarida batafsil yoritilmagan bo‘lsa, u kerak bo‘ladi<sup>3</sup>. Yo‘riqnomaning vazifasi – quyidagilarni mustahkamlash:

- xodimning funksiyalarini,
- uning asosiy huquqlari, majburiyatlari va javobgarligini,
- malaka talablarini;
- ishning boshqa muhim shartlarini.

---

3

[https://www.norma.uz/uz/bizning\\_sharhlar/lavozim\\_yuriqnomasi\\_u\\_ish\\_beruvchiga\\_qachon\\_qul\\_kelishi\\_mumkin](https://www.norma.uz/uz/bizning_sharhlar/lavozim_yuriqnomasi_u_ish_beruvchiga_qachon_qul_kelishi_mumkin)



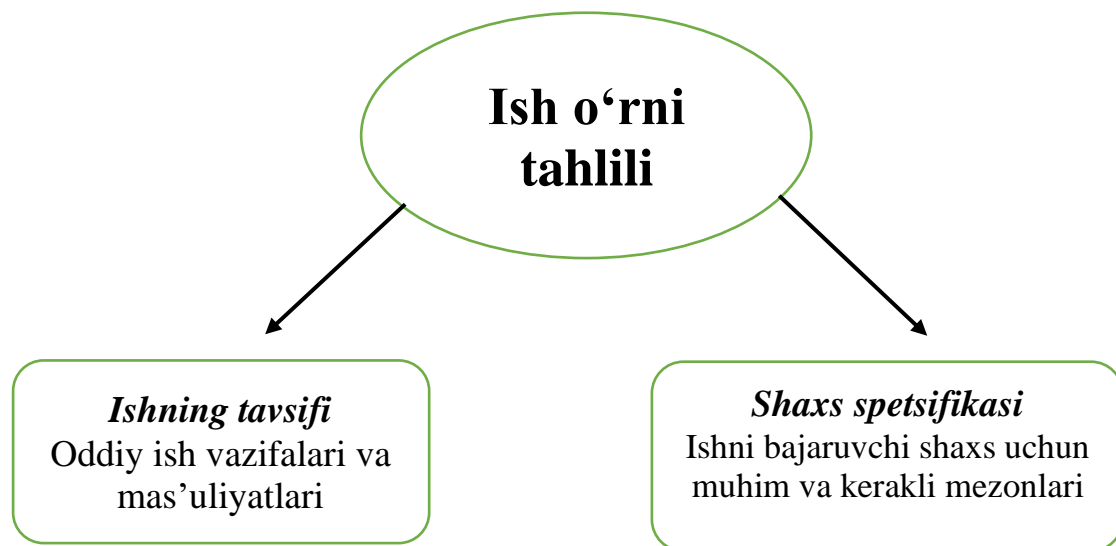
### 3.2-rasm. Ish o' rni tahlilini o' tkazishning amaliy sabablari

Ish o' rni tahlilining asosiy natijalaridan biri lavozim vazifalari bilan bog' liq lavozim yo' riqnomasini shakllantirishdir. Odatda, lavozim yo' riqnomalari quyidagilarni o' z ichiga oladi:

- Korxonaga hajmi va turi
- Bo' lim va lavozim
- Maosh miqdorining chegarasi
- Xodimlar tarkibi iyerarxiyasi
- Lavozimning asosiy majburiyatlari va javobgarliklari
- Lavozimning tasodifiy majburiyatlari va javobgarliklarining qisqacha mazmuni

- Ish o‘rnida foydalaniladigan maxsus jihozlar
- Mehnat sharoitlari (smenaliligi, dam olish kunlarida ishlash tartibi, chet elga xizmat safari va h.k.)

**Lavozim yo‘riqnomasi** — ishga yollanayotgan nomzodlarga ish o‘rni va lavozimiga tegishli talablar va majburiyatlarni o‘z ichiga olgan korxonaning ishga yollash bo‘yicha hujjatlarning bir qismidir.



### 3.2-rasm. Ish o‘rnini tahlil qilish natijalari

Lavozim yo‘riqnomasi qisqa, lo‘nda va aniq bo‘lishi zarur, chunki u orqali vakant joylarga nomzodlarni jalb qilish va iste‘dodlarni yollashda foydalaniladi. Tadqiqotlarga asosan korxonada qadriyatlar va lavozim yo‘riqnomalari haqidagi ma‘lumotlarni o‘z ichiga olgan ishga qabul qilish bo‘yicha reklama xabarlarini ushbu qadriyatlar va korxonada ehtiyojlariga mos keladigan nomzodlarni jalb qilish imkoniyatini oshiradi. Iste‘dodli xodimlarni jalb qilishda korxonada ishlash ularga qanday foyda keltirishi mumkinligi haqidagi ma‘lumotning mavjudligi ularni ishga yollash imkoniyatini oshiradi.

Mutaxassislarning fikricha, lavozim yo‘riqnomalari milliy qonunchilik ko‘rsatmalariga muvofiq tuzilishi lozim bo‘lsa-da, ularni o‘ta rasmiy va zerikarli qilib shakllantirish maqsadga muvofiq emas. Chunki lavozim yo‘riqnomalarida asosiy vazifalar, korxonaning

tamoyillari, qadriyatlari va missiyasi asosida ishga yollanuvchilarni jalb qilishi va jozibali tuzilgan bo'lishi kerak. Mukammal tuzilgan lavozim yo'riqnomalari kadrlar qo'nimsizligining qisqartirilishi va kompaniya xarajatlarini bir necha bor tejash imkonini beradi.

Ish o'rnini tahlilining yana bir muhim natijasi «muvaffaqiyat profili» deb ataluvchi lavozim egasining shaxsiy xususiyatlar profilini, ya'ni modelini shakllantirish. Lavozim egasining shaxsiy xususiyatlar profili lavozim vazifalarini yaxshi bajara oladigan kishining xususiyatlarini umumlashtiradi. Lavozim egasining shaxsiy xususiyatlar profilida nomzodlarning shaxsiy xususiyatlarini jalb qilish va tanlash jarayonida e'tibor qaratilishi zarur bo'lgan ko'nikmalar, malakalar, qobiliyatlar va tajribalarni mujassamlashtiradi. Shaxsiy xususiyatlar profilida bevosita ish vazifalariga bog'liq, ularni samarali bajarish uchun zarur bo'lgan minimal malaka talablar aks ettirilgan bo'ladi. Ushbu xususiyatlar ishga jalb qilish uchun ishga yollash strategiyasining asosini belgilaydi. Lavozim yo'riqnomasida ish o'rnini uchun talab etiladigan umumiy xususiyatlar tavsiflangan bo'lsa, lavozim egasining shaxsiy xususiyatlar profilida lavozim vazifalarini bajarishda maxsus bilim, malaka va ko'nikmalar yoritiladi.

Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari qatoriga ko'p yillik tajriba, yuqori darajada ijrochilik, yetakchilik, jamoaviy ishlash ko'nikmalari, kuchli texnik ko'nikmalar kiradi.

Lavozim egasining shaxsiy xususiyatlar profilini tuzishda «samarali» xodim mezonlarini aniq belgilab olish zarur. Muvaffaqiyatga olib kelmaydigan mezonlar shaxsiy xususiyatlar qatoriga kiritilmasligi lozim. Ko'plab profillarda shaxsiy xususiyatlarga minimal ish tajribasi, maxsus darajalar, boshqa qator faoliyatlar yoki ko'nikmalar ko'rsatiladi. Ba'zan bu xususiyatlar faoliyat muvaffaqiyatiga umuman aloqador emas. Masalan, ayrim faoliyatda, xodimning texnik ko'nikmalari, uning chidamliligi, ochiqligi, shaxslararo muloqot ko'nikmalari, vijdoniyliги kamroq ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Ishga qabul qilish uchun maxsus ko'nikmalar talab qilinsa, ammo ular

faoliyat davomida haqiqatan ham zarur bo'lmasa, turli nizolar chiqish xavfi oshadi. Ishga yollash jarayonida talablarni mantiqsiz belgilashdan ko'ra, nomzodlar vazifalarni muvaffaqiyatli bajara oladimi yoki yo'qligini to'g'ri baholaydigan mezonlardan foydalanishi kerak.

### **3.4. Ish o'rnini tahlil qilishning umumiy usullari**

Ish o'rnini tahlil qilishning usullari ish joy va lavozimi, uning vazifalari borasidagi ma'lumotlari qanday yig'ish, tahlil qilish va hujjatlashtirishga qarab farqlanadi. Har bir usul turli vaqt, resurslar va ish o'rni bo'yicha mutaxassislar jalb etilishini talab qiladi. Natijada, ba'zi usullar ish o'rnini tavsiflashda yaxshiroq, ba'zilari esa lavozim vazifalarini va xodimga qo'yiladigan talablarni tavsiflashda yaxshiroqdir. Odatda ish o'rni tahlilchilari bittadan ziyod usuldan foydalanadilar, chunki ish joyiga oid barcha ma'lumotlarni to'plash, odatda faqat bitta usul orqali amalga oshirilmaydi. Har bir ish o'rnini tahlil qilish usulini ish o'rni haqida turli tushunchalar va ma'lumotlarga olib keladigan alohida vosita sifatida qarash yaxshiroqdir.

Istalgan bir ish o'rnini tahlil qilish usulning eng muhim xususiyatlaridan ikkitasi, u ishonchliligi yoki takrorlanadigan bo'lishi va haqiqiyliigi yoki o'lchamli bo'lishi hisoblanadi. Ish o'rnini tahlil qilishning ishonchli amaliyoti quyidagi natijalarni ko'zda tutadi:

- 1) ish o'rnini tahlilini boshqa mutaxassis tomonidan amalga oshirishi;
- 2) ish o'rinlarni tahlilida boshqa mutaxassislar guruhi foydalanishi;
- 3) ish o'rnini tahlilini boshqa vaqtda oralig'ida amalga oshirilishi.

Biz eng ko'p qo'llaniladigan ish o'rnining tahlil usullarini ko'rib chiqamiz.

**Xavfli holatlar texnikasi.** Xavfli holatlar texnikasi bu ish faoliyatida sodir bo'lgan xavfli hodisalarni hujjatlashtirish orqali juda samarali va samarasiz xatti-harakatlarni aniqlaydigan ish o'rnini tahlil qilish usulidir.

Har bir hodisa kabi xavfli holatlar ham ish o‘rnini tahlil qilish texnikasi tomonidan aniqlanadi

1. Xavfli hodisaga olib boruvchi holatlar yoki sodir bo‘lgan voqealar ketma-ketligi.
2. Xodim tomonidan qilingan harakat.
3. Amalga oshirilgan harakatning oqibatlari.

Xavfli holatlar haqidagi ma’lumotlarni lavozimni egallab turgan shaxslar va nazoratchilar bilan suhbatlar yoki voqealar qayd etish jurnallari yoki boshqa yozma yozuvlarni ko‘rib chiqish orqali to‘plash mumkin (bular odatda salbiy xavfli hodisalarni to‘plash uchun samaraliroqdir). Ish joylari xavfsizligi bo‘yicha mutaxassislar xavfli holatni ish joyida vazifalarni bajarishda mazkur holatga qanday yo‘llar bilan sodir bo‘lganligini aniqlashi mumkin. Ish joylarda talablar oldindan belgilanmagan bo‘lsa, xavfli hodisalar sodir bo‘lgandan keyin, ish o‘rni tahlilchisi xavfli vaziyatga keltiruvchi lavozim vazifalarini aniqlab (masalan, muammolarni hal qilish yoki mijozlar bilan munosabatlardagi majburiyatlar), so‘ngra ushbu majburiyatlarni muvaffaqiyatli ijro etishi uchun xodimga tegishli talablarini belgilaydi.

Xavfli holatlar texnikasi ish o‘rnini tahlil qilishning boshqa usullari (ayniqsa, standartlashtirilgan anketalar) tomonidan e’tiborsiz qoldirilishi mumkin bo‘lgan kam uchraydigan yoki g‘ayrioddiy faoliyat hodisalarini aniqlashda foydali usuldir. Bu usul yordamida xodimlarning qaysi xususiyatlariga e’tibor qaratish lozimligini hisobga oladigan bir nechta usullardan biridir.

Yuqori malaka va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan xodimlar nima uchun kutilgan natijalarga erisholmay qolib, xavfli vaziyatlarni sodir qilishiga olib keluvchi shaxsiy va boshqa xususiyatlarni aniqlashga yordam beruvchi usullardan biri hisoblanadi.

Xavfli holatlarni jamlash usuli nisbatan qimmat emas hamda xodimlarning «o‘rtacha» mehnat unumdorligini aniqlash uchun ham qo‘llaniladi. Xavfli holatlar haqida real ma’lumotlar asosida kelajakda

ushbu vaziyatni oldini olish uchun xodimlar bilan suhbat, savol-javob va testlarni tuzishda foydalanish ijobiy natijalarga olib keladi.

**Suhbat usullari.** *Tizimli bo'lmagan* suhbat bu HR mutaxassisi, rahbar yoki bevosita menejer bilan olindan tuzilmagan savollar asosida norasmiy tarzda olib boriladigan suhbatdir. HR mutaxassisi ish o'rnini tahlilining maqsadiga asosan suhbatda e'tibor berilishi zarur bo'lgan masalalar doirasida savol-javobni olib boradi. Suhbat odatda eng muhim lavozim majburiyatlarini, ya'ni har bir xodim uchun muhim vazifalarni, ushbu vazifalarni bajarishda talab qilinadigan xodimning xususiyatlari, malaka va kompetensiyalari, uning mehnat samaradorligini aniqlash-tiruvchi mezonlar asosida tadqiq qilinadi. Mehnat faoliyati davomida bajarish mumkin bo'lgan boshqa bir qator vazifalar ham muhokama qilinadi.

*Tizimli suhbat* HR mutaxassisi tomonidan oldindan tayyorlangan savollar asosida ma'lum bir maqsadda amalga oshiriladigan suhbatdir. Ushbu usuldan ish o'rnini tahlilini kam sonli mutaxassislar ishtirokida yoki ish o'rnini tahlilini tezda bajarilishi kerak bo'lgan vaqtda foydalaniladi. Ushbu usulda kam miqdordagi ma'lumotlar yig'ilishi sababli, uni professional mutaxassis tomonidan amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir. Masalan, radio detallarini yig'uvchilar ish o'rnini bo'yicha tuzilgan tahlili bo'yicha suhbatda, so'ralishi kerak bo'lgan ikkita savol mavjud: «Radioni yig'ishda bajaradigan harakatlaringizning izchilligi qanday?» va «Yig'ish jarayonining har bir qismi uchun qancha vaqt sarflaysiz?»

Suhbat qo'llanmasidan foydalanish ish o'rnini tahlili suhbatlarini tezlashtirishi va har bir suhbatda to'plangan ma'lumotlarni standartlashtirishga yordam beradi. Ish o'rnini tahlili haqidagi suhbat qo'llanmalari turli ish o'rnini bo'yicha mutaxassislariga beriladigan savollar ro'yxatidan iborat bo'lib, ayrim hollarda ish o'rnini xususiyatlarining miqdorini yoki izchilligini qamrab oladi. Quyidagi jadvalda ma'muriy lavozim uchun ish o'rnini tahlil qilish bo'yicha suhbat qo'llanmasiga misol keltirilgan. Suhbatdoshlar tomonidan ish



o‘rnini qanday qabul qilishlari va tavsiflashlari turlicha bo‘lib, umumiy mavzular va malakalarni aniqlash uchun ko‘plab suhbatlarni o‘tkazish muhimdir. Odatda, tashkilotlar suhbat natijalarini nazorat ro‘yxati yoki anketa kabi obyektiv usul bilan tekshiradilar.

**Ma‘muriy lavozim uchun ish o‘rni tahlili bo‘yicha suhbat  
qo‘llanmasining namunasi**

1. Kundalik ishda bajaradigan eng muhim vazifalarni imkon qadar batafsilroq aytib bering. Har bir vazifa va majburiyatni bajarishda foydalanadigan bilim, ko‘nikma, qobiliyat yoki boshqa xususiyatlarni tavsiflang.

2. Ishda kamroq bajaradigan eng muhim vazifalarni (haftalik, oylik, yillik va hokazo) batafsil tavsiflang va ularni naqadar tez bajarishingizni tushuntiring. Har bir vazifani bajarishda foydalaniladigan bilim, ko‘nikma, qobiliyat, shaxsiy xususiyat yoki boshqa xususiyatlarni tavsiflang.

3. Ishda muntazam foydalanadigan har qanday asbob-uskunalarni (kompyuterlar, mashinalar va hokazolar) tavsiflang.

4. Ishdagi mehnat sharoitlarini aytib bering. Iltimos, siz ishlayotgan har qanday nomaqbul sharoitlar va bu holatlar qanchalik tez-tez uchraganligini kiriting.

5. Ish joyingizda qanday nazorat turlari mavjud, uning darajasi va bosimini kiriting.

6. Ishingizni bajarishda qanchalik mustaqilsiz? 1 dan 10 gacha bo‘lgan shkalada belgilang: 1 bu mustaqillik yo‘qligini va 10 esa butunlay mustaqillikni aks ettiradi.

Ushbu shkalada siz o‘zingizning ishdagi mustaqilligingizni qaysi raqam bilan belgilar edingiz?

7. Boshqa xodimlar ustidan nazoratingizni, shu jumladan, siz nazorat qilayotgan xodimlar soni va ularning ishdagi mehnat samaradorligi va natijalari uchun javobgarlik darajasini tavsiflang.

8. Ishingizning murakkabligini tavsiflang.

9. O‘z vazifalaringizni qoniqarli bajarishingiz uchun qanday trening yoki ta‘lim, malaka oshirish kurslari kerak?

10. Ushbu ishni qoniqarli bajarish uchun qancha ish tajribasi kerak? Bu tajribani qayerdan orttirish mumkin (ham tashkilot ichida va tashqarisida)?

**Vazifalarni invertizatsiyalash usuli.** Vazifalarni inventarizatsiyalash usuli ekspert mutaxassislar tomonidan ish o‘rniga tegishli vazifalar ro‘yxatini (odatda 50 dan 200 gacha) ishlab chiqishga tayanadigan usuldir. Vazifa bu mehnat faoliyatida aniq maqsadga erishishiga qaratilgan elementar harakatlarning to‘plamidir. O‘rta va kichik pog‘ona rahbarlari odatda bitta yoki undan ortiq reyting shkalalaridan foydalanib, lavozim yo‘riqnomasida qayd etilgan har bir vazifani tizimli so‘rovnomalar asosida o‘rganib chiqadilar. Shuningdek, xodimlarning ish tajribasi, mehnat faoliyatining tarixi, jinsi, mehnatdan qoniqishi, boshqaruvdagi tajribasi va boshqa shu kabi xususiyatlari jamlanib, tahlil qilinadi. Keyin vazifalar mehnat faoliyatining asosiy funksiyalarini aks ettiruvchi kategoriyalarga tasniflanadi. Ushbu kategoriyalar tanlov maqsadlariga ko‘ra baholanib, har bir kategoriyadagi vazifalarning nisbiy qiymatini va xodim ularning har biriga sarflagan nisbiy vaqt miqdorini tahlil qiladi. Asosiy e‘tibor ish o‘rni uchun xos bo‘lgan vazifalarni aniqlashga qaratilganligi sababli, bu usul orqali yuqori malakali xodimni o‘rta va malakasi yetmaydigan xodimdan ajratishga imkon bo‘lmaydi. Ushbu kamchiliklarni oldini olish uchun vazifalarni inventarizatsiyalash usulidan boshqa usullar bilan birgalikda foydalanish maqsadga muvofiqdir.

**Tizimli anketa usuli.** Tizimli anketa usuli — bu oldindan rejalashtirilgan savollar ro‘yxatidan foydalanish asosida ish joylarni va lavozimlarni tahlil qilish usulidir. Lavozim tahlili anketasi mualliflik huquqi bilan himoyalangan, standartlashtirilgan ish o‘rni tahlili anketasi bo‘lib, deyarli har qanday ish o‘rni uchun mo‘ljallangandir. U bir qator savollardan iborat bo‘lib, lavozimga tegishli savollarni o‘z ichiga oladi. Lavozim tahlili anketasi xodimlarga yo‘naltirilganligi sababli, uning savollari va natijalari muvaffaqiyatli xodimning bilimi yoki malaka va kompetensiyalari nuqtayi nazaridan tuziladi. Lavozim tahlili anketasi hisobotida

xodimning aqliy, intellektual, psixomotor va jismoniy qobiliyatlari naqadar ish o‘rni talablariga, shuningdek, shaxsiy xususiyatlar va qiziqishlarga mosligi qayd etiladi. Lavozim tahlili anketasi xodimlarni ish joylarga tanlash jarayonida juda foydalidir.

Ish o‘rnini tahlil qilish uchun tuzilgan anketalardan foydalanishning afzalliklari, ularning tezkorligi va arzonligidir. Standartlashtirilgan format turli ish joylarni yanada obyektiv taqqoslash imkonini beradi. Usulning kamchiliklaridan savollarning murakkabligi va barcha ish joylarni tahliliga joriy etish qiyinligini keltirish mumkin.

Ish joylarning tahlili sifatini oshirish maqsadida tahlil jarayonida bir nechta usuldan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Ish o‘rni tahlilini o‘tkazish uchun vaqt, maxsus bilimlar va boshqa shu kabi resurslar sarflanishi sababli, ko‘plab korxonalar ish o‘rni tahlillarini o‘tkazmaydilar, uning o‘rniga o‘xshash korxonalarda tayyor ish o‘rni tahlillari va tavsiflarini sotib oladilar va moslashtiradilar. Bu esa nafaqat tegishli huquqiy himoyani ta’minlamaydi, balki tayyor olingan ish o‘rni tahlillari korxonaning biznes strategiyasini, uni iste’dodlarga bo‘lgan ehtiyojlarini tegishli ravishda belgilamaydi.

3.4-jadvalda ish o‘rnini tahlil qilish usullari, uning afzalliklari va kamchiliklari jamlangan.

### 3.4-jadval

#### Ish o‘rnini tahlil qilish usullarining qisqacha mazmuni

Usul	Afzalliklar	Kamchiliklar
Xavfli holatlar texnikasi: mutaxassislar xavfli holatlar nuqtayi nazaridan ish o‘rinlarni yaxshi va yomon joylarga ajratadi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarali yoki samarasiz ish o‘rinlari yaqqol namoyon bo‘ladi.</li> <li>• Sodir bo‘lgan hodisalar asosida ish joylar tahlil qilinadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ba’zi hollarda mavjud ish o‘rinlarni xavfsizligini aniqlash qiyin.</li> <li>• Tahlil uchun vaqt va moliyaviy resurlarning zarurligi.</li> </ul>
Tizimli suhbat: mutaxassislar tomonidan og‘zaki yuzma-yuz suhbat asosida ish o‘rni tahlili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tezkor.</li> <li>• Minimal vaqt va resurslarni talab qiladi.</li> <li>• Kam ish o‘rni va tahlili tezkor bajarilishi kerak bo‘lgan holatlarda ishlatiladi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhbatni o‘tkazishda subyektiv omillar bo‘lishi mumkin.</li> <li>• Ko‘plab mutaxassislar jalb qilingan bo‘lsa, suhbat ko‘p vaqtni olishi mumkin.</li> <li>• Suhbat ma’lumotlarini tahlil qilish va ishlatish qiyin bo‘lishi mumkin.</li> </ul>
Vazifalarni invertizatsiyalash: ekspert mutaxassislar tomonidan ish o‘rniga tegishli vazifalar ro‘yxatini (odatda 50 dan 200 gacha) ishlab chiqishga tayanadigan usuldi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obyektiv</li> <li>• Ish o‘rnining ishonchli tavsifiga erishiladi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xodimning kam foydalanadigan vazifalarini aniqlamasligi mumkin.</li> <li>• Yuqori malakali xodimni o‘rta va malakasi yetmaydigan xodimdan ajratish qiyin.</li> </ul>
Tizimli anketa: oldindan rejalashtirilgan savollar ro‘yxatidan foydalanish asosida ish joylarni va lavozimlarni tahlil qilish usuli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tezkor.</li> <li>• Nisbatan arzon.</li> <li>• Deyarli har qanday lavozim uchun ishlatilishi mumkin.</li> <li>• Standartlashtirilganligi sababli turli ish o‘rinlarni taqqoslash mumkin.</li> <li>• Xodimning aqliy, intellektual, psixomotor va jismoniy qobiliyatlari naqadar ish o‘rni talablariga, shuningdek, shaxsiy xususiyatlar va qiziqishlarga mosligi qayd etiladi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savollar murakkab va barcha ish joylarni tahliliga joriy etish qiyin.</li> <li>• Olingan ma’lumotlar oldindan belgilangan savollar bilan cheklanadi.</li> <li>• Ish o‘rni yoki xodimning o‘ziga xos jihatlari e’tibordan chetda qolishi mumkin.</li> </ul>

### 3.5. Ish o‘rni tahlilini rejalashtirish

Ish o‘rni tahlilini to‘g‘ri rejalashtirish va oldindan tayyorgarlik asosida amalga oshirilishi natijalarning aniq va foydali bo‘lishini hamda ish o‘rnini tahlil qilishda kam vaqt va kuch sarflanishini ta‘minlaydi. Tahlil jarayonining ijtimoiy mazmuniga, ya‘ni u kim tomonidan amalga oshirishi va qanday boshqarilishi tahlil natijalarining aniqligiga bog‘liq.

Ish o‘rni tahlili korxonaning ichki tartib qoidalar, shuningdek, xodimlarni tanlash, ish joylarni attestatsiyadan o‘tkazish tartib-qoidalarida keltirilgan kasbiy va huquqiy ko‘rsatmalarga mos ravishda bajarilishi kerak.

Ba‘zida rahbarlar ish o‘rni tahliliga vaqt sarflashni xohlamaydi, chunki ular «hamma biladigan narsa» haqida ma‘lumot to‘plash befoйда deb biladi. Jarayon korxonaning biznes strategiyasini kengaytirish va korxonaga qaytishi yuqori xodimlar aniqlashda juda muhim. Ish o‘rnini tahlilining tizimi, maqsadi va ehtiyojlarini xodimlarga ham, ma‘muriyatga ham yetkazish, ish o‘rni tahlilining sifatli bo‘lishini ta‘minlaydi.

**Vaqt va resurslar.** Ish o‘rni tahliliga sarmoya kiritish uchun vaqt va resurslar miqdorini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Vaqt va mablag‘ ko‘pincha muhim omillar hisoblanadi, ish o‘rni tahlili uchun qancha ko‘p mablag‘ sarflansa, natijasi ham shuncha asosli va huquqiy jihatdan ta‘minlangan bo‘ladi. Eng yaxshi xodimni yollamoqchi bo‘lgan korxonalar ish o‘rinlarining tahliliga va tanlovga ko‘proq vaqt va resurslarni sarflaydi.

**Ish o‘rni bo‘yicha mutaxassislarni aniqlash.** Ish o‘rni tahlilini rejalashtirish jarayonining navbatdagi bosqichi ish o‘rni tahlilida ishtirok etishi mumkin bo‘lgan mutaxassislarni aniqlash. Bular joriy ish o‘rni egalari, mijozlar va nazoratchilarni qamrab oladi. Ish o‘rni tahliliga imkon qadar ko‘proq yuqori samarali xodimlarni jalb qilish tahlilchiga barcha eng muhim ish vazifalari va ishchi xatti-harakatlarini aniqlashga yordam beradi.

**Ish o‘rinlari tahlili usullarini aniqlash.** To‘rtinchi qadam ish o‘rni tahlili usullarini aniqlashdir. Agar ish o‘rni tahlilchisiga mehnat faoliyati notanish bo‘lsa, ish o‘rnini tahlil qilishdan oldin mehnat vazifalarini bajaradigan bir yoki bir nechta xodimlarni kuzatib, so‘ng tahlil usullarini tanlash maqsadga muvofiqdir. Bu, ayniqsa, ish o‘rni tahlilchisi xodimning jismonan bajaradigan vazifalarini tushungandan so‘ng oson tavsiflangan ish joylari va ishlab chiqarish bilan bog‘liq bo‘lgan mehnat faoliyati uchun foydalidir. Shuningdek, bir yoki bir nechta xodimlardan o‘z bajaradigan vazifalarini kundalik qayd etishni so‘rash mumkin, lekin uni barcha boshqa vazifalarga qo‘llash qiyin bo‘lishi mumkin. Tahlilchi lavozim haqida umumiy tushunchaga ega bo‘lgach, ish o‘rnini tahlil qilishning eng samarali usullarini tanlashi mumkin. Ish o‘rni tahlilida eng samarali usulni tanlashda korxonaning mavjud resurslari va tajribasiga ham tayanish zarur. Masalan, kichik korxonalarda ba’zi usullarni qo‘llashda mutaxassislar yetarlicha bo‘lmasligi mumkin. Katta korxonalarda esa mutaxassislar shunchalik ko‘p bo‘lishi mumkinki, tahlil jarayonining har bir bosqichida turli xil xodimlar jalb etilishi mumkin. Tahlilchi mutaxassislarning ko‘pi lavozim haqida kengroq ma’lumotlar bilan ta’minlashi mumkin.

Tahlil usullari induktiv yoki deduktiv bo‘lishi mumkin. Induktiv — ish o‘rnining asosiy majburiyatlari va vazifalari hali aniqlanmaganligini bildiradi. Boshqacha aytganda, ish o‘rni tahlilchisi hammasini boshidan boshlaydi. Deduktiv bu majburiyatlar va ish o‘rni vazifalari allaqachon aniqlanganligini bildiradi. Bunday holda, ish o‘rni tahlilchisi ushbu ma’lumotlarga asoslanishi mumkin. Masalan, universitet professorining faoliyatida odatda uchta majburiyat bor: talabalarni o‘qitish, ilmiy-tadqiqot o‘tkazish va uni tijratlashtirish. Deduktiv ish o‘rnini tahlil qilishda ushbu uchta majburiyat aniqlangan. Ish o‘rnini tahlil qilish jarayonida yanada aniqroq vazifalar ish joyining va lavozimining o‘ziga xos xususiyatlariga qarab aniqlanishi mumkin. Deduktiv tahlil natijasida professorlarning barcha vazifalari, ularning muhimligini hamda har biriga ketadigan vaqt birligini aniqlash mumkin.

Mehnat vazifalarining bir qancha tavsifiy ma'lumotlari oldindan belgilab qo'yilganligi sababli, vaqtni tejash maqsadida deduktiv ish o'rnini tahlilini xodimlar bilan o'zaro suhbatlar orqali emas, balki so'rovnomalar orqali amalga oshirish mumkin.

**Ish o'rnini tahlilini o'tkazish.** Aksariyat hollarda mos keladigan ish o'rnini tahlil qilish tartib-qoidasini ko'rib chiqamiz. Alohida ta'kidlash zarurki, mehnat faoliyati yoki ish o'rnini tahlilining maqsadiga ko'ra turli tahlil usullaridan foydalanish mumkin. Quyidagi jadvalda odatiy ish o'rnini tahlilini amalga oshirishning 11 bosqichi keltirilgan.

#### **Odatdagi ish o'rnini tahlilini o'tkazishning bosqichlari**

1. Yuqori darajadagi rahbarlarning roziligi yordamida barcha darajadagi rahbarlar ish o'rnini tahlil qilish harakatlarini qo'llab-quvvatlashini ta'minlash.
2. Ish o'rnini tahlil qilish maqsadini barcha ishtirokchilarga to'liq etkazing va ular topshiriqlarni xolisona bajarishga tayyorligini aniqlash.
3. Ma'lumotlarni to'plash va ish o'rnini tahlili korxonaning biznes strategiyasini amalga oshirishda hissasini tahlil qilish.
4. Vazifa ta'riflarini yaratish.
5. Bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqalarni (KSAOs(knowledge, skills, abilities, and other)) shakllantirish.
6. Ish o'rnini majburiyati va vazifalarini guruhlashtirish.
7. Bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqalarni (KSAOs(knowledge, skills, abilities, and other)) mehnat vazifalari bilan bog'lash.
8. Xavfli ish joylarni aniqlash.
9. Ish o'rnini majburiyatlari va lavozim yo'riqnomalari bir-biriga mosligini baholash.
10. Ish o'rnini talablari matritsasini tuzish.
11. Ish o'rnini tavsifi va xodimning shaxsiy xususiyatlar profilini tuzish.

**Yuqori darajadagi rahbarning yordamini olish.** Ish o'rnini tahlil qilishdagi eng muhim qadam bu korxonada rahbariyatining, ayniqsa uning yuqori darajadagi rahbarining roziligini ta'minlashdir. Busiz, tahlilni o'tkazish uchun munosib resurslar ajratilmaydi, ishtirok etishi zarur bo'lgan xodimlar jiddiy munosabatda bo'lmaydi yoki tahlil jarayoniga muntazam ish majburiyatlaridan tashqari alohida vaqt

ajratmaydi. HR menejer korxonada strategik maqsadlariga erishishda ish o‘rinlarni va lavozim vazifalarini tahlil qilish, yangi xodimlarni ishga jalb qilishda asosiy malaka talablarini shakllantirish, kadrlar qo‘nimsizligini kamaytirish zarurligini korxonada rahbariyatiga hisobot shaklida tushuntirishi kerak.

**Ish o‘rni tahlilining maqsadini barcha ishtirokchilarga yetkazing.** Korxonaning rahbariyati roziligi olingandan so‘ng, ish o‘rnini tahlil qilish maqsadi jarayonda ishtirok etadigan barcha xodimlarga yetkazilishi kerak. Ko‘p hollarda ish o‘rinlarining tahlili amalga oshirilishini ichki e‘lon orqali amalga oshirilishi mumkin. Unda barcha xodimlarga tahlilning asosiy maqsad, vazifalari va olinishi kutilayotgan natijalar aniq ko‘rsatilib, xodimlardan ushbu jarayonda faol ishtirok etishi so‘raladi.

**Ma‘lumotlarni to‘plang.** Navbatdagi bajarilishi kerak bo‘lgan faoliyat – bu korxonaning normativ-huquqiy hujjatlari va lavozimga oid ma‘lumotlarni ko‘rib chiqish, shu jumladan:

- Vakant ish joylarning **tavsifi**.
- Ayni paytda ishlayotgan xodimlardan eng muhim va tez-tez bajariladigan vazifa va majburiyatlari haqida **so‘zlashuvi**. (Bu, ayniqsa, ofis va texnik lavozimlarni tahlil qilish uchun foydali.)
- Hozirda ish o‘rni uchun qo‘llaniladigan **sinovlar**.
- Xodim tomonidan bajarilgan vazifalarni qayd etuvchi **ishchi jurnallar**. Mazkur jurnallarda xavfli hodisalar ham qayd etiladi.
- **Istalgan bir mavjud ish o‘rni tahlili, lavozim yo‘riqnomasi, shaxsiy xususiyatlar profili**, ular malaka talablarini ishlab chiqishda va vakolatlarni aniqlashda foydali boshlang‘ich nuqta bo‘lishi mumkin.
- Lavozimning joriy va oldingi egalarining **mehnat unumdorligi**, bu tahlilchiga faoliyatning qaysi xususiyatlari, vazifalari va natijalari hozirda ham muhimligini aniqlashda yordam beradi.
- **Ishga jalb qilish haqidagi ma‘lumotlar**, masalan, internet e‘lonlari va ilgari ish so‘rab ariza bilan murojaat qiluvchilarga berilgan reklamalar.



- **Trening materiallari.**

Bu kabi hujjatlar faqat mavjud ish o‘rinlar uchun taalluqlidir. Yangi ish o‘rinlari uchun tahlil qilishni boshlashdan oldin, ularni nima uchun joriy etilayotganligini va ularning muhim majburiyat va vazifalarini belgilash zarur. Shuningdek, yangi o‘rinlariga aniq chegaralar qo‘yilib, qanday vazifa va majburiyatlar tayinlanmasligini aniqlash foydalidir. Korporativ madaniyat va korxonada biznes strategiyasini ko‘rib chiqib va yaratilayotgan yangi ish o‘rinlari unga qanday mos kelishini ham hisobga olish muhim. Ushbu ma’lumotlar yaratilayotgan ish o‘rniga munosib xodimlarni jalb qilishga, korxonada strategiyasini amalga oshirishga va korxonaning raqobatbardoshligining oshishiga yordam beradi.

Ushbu bosqichda korporativ madaniyat va biznes strategiyasini tahlil qilish orqali qaysi ish o‘rinlar korxonaga mos kelishini o‘rganish ham muhimdir. Nima uchun korxonada bu ish joyi mavjud? Ish joyining vazifalari yaxshi bajarilishi, u korxonaning biznes strategiyasiga mos kelishi uchun xodimlar nima qilishi kerak? Samarali ishlash uchun qanday qadriyatlar va ish uslublari zarur? Ushbu savollarga beriladigan javoblar ish o‘rni tahliliga kiritilishi kerak savolnoma va harakatlar natijasida aniqlanishi mumkin. Lavozimni egallab turgan shaxslar, nazoratchilar va korxonada ijrochi rahbarlari barchasi korxonaga kerak bo‘lgan ish joyi va lavozimni qanday o‘zgartirishi mumkinligi haqida tushunchaga ega bo‘lishi mumkin.

**Vakant ish joylarning tavsifi.** To‘rtinchi qadam – ish o‘rnining va lavozimning aniq talab, majburiyat va javobgarligini belgilash. Ish vazifasi – bu boshi va oxiriga ega kuzatiladigan faoliyatning bir bo‘lagidir. Masalan, ombor ishchisining ish vazifalaridan biri qutini saralash yoki xarid buyurtmasini to‘ldirish. Har bir vazifa tavsifida ish o‘rni yoki lavozimi bo‘yicha bajariladigan harakat aniqlanishi mumkin bo‘lgan jihati tavsiflangan bo‘lishi hamda xodim *nima, qanday* va *nima maqsadda* bajarishi tavsiflangan bo‘lishi kerak. Keyin har qanday bog‘liq bo‘lgan yoki o‘xshash vazifa tavsiflarini birlashtirib, ularni bitta

ta'rif sifatida kiritiladi. 3.6-jadvalda vazifa ta'riflariga misollar va ularni qanday formatlash ko'rsatilgan.

### 3.6-jadval

#### Vazifa ta'rifiga misollar

Nima? (harakat fe'li)	Kimga/nimaga?	Qanday qilib?	Nega?
Yozadi	Reklama nusxasi	Microsoftdan foydalanish So'z	Gazeta va jurnallarda reklama joylashtirish uchun Microsoft Word dasturidan foydalanish
O'radi	Maysazor maydoni	O'rish mashinalaridan foydalanish	Fermer xo'jaligining yerlari ko'rinishini saqlash
Nazorat qiladi	Do'kon menejerlarining yordamchisi	Shaxsan va kuzatuv kameralaridan foydalanish	Korxonada siyosatiga muvofiqlikni ta'minlash
Taqqoslaydi	Budjet bilan xarajatlar indeksi	Asosiy matematik hisob-kitoblardan foydalanish	Budjetga muvofiqligini ta'minlash
Haydaydi	Benzin solingan yonilg'i yuk mashinasi	Barcha xavfsizlik tartib-qoidalariga rioya qilish	Qurilish transport vositalarini yonilg'i bilan to'ldirish

Vazifa tavsiflari ish o'rni haqidagi ko'plab ma'lumotlarni ochib beradi, shu jumladan:

- foydalaniladigan bilim turi;
- bajariladigan va qabul qilinadigan nazorat hajmi;
- qabul qilingan qarorlar;
- jismoniy mehnat sharoitlari;
- ish o'rning jismoniy talablari (masalan, qancha ko'p ko'tarish, bukilish va egilish qancha va qanday sharoitlarda amalga oshirilishi);

- foydalaniladigan texnologiya;
- ishlash tartibi: yakka tartibda yoki jamoa.

**Bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqalarni (KSAOs(knowledge, skills, abilities, and other)) yaratish.**

Ish o‘rnini tahlil qilishning asosiy maqsadlaridan biri, ishga yollanuvchilarning ish o‘rni uchun minimal malaka talablarini belgilash hamda ish o‘rni uchun nomzodlarni sinovdan o‘tkazish uchun asosiy va qo‘shimcha xususiyatlarni aniqlashdir. Bu borada bilim (K), ko‘nikmalar (S), qobiliyatlari (A), boshqa xususiyatlar (O) (KSAO deb ataladi) va kompetensiyalar kabi xususiyatlarni ko‘rib chiqish mumkin.

**Bilim** deb mehnat vazifasiga nisbatan qo‘llanilishi mumkin bo‘lgan aniq yoki jarayondagi ma‘lumotlarning to‘plami tushuniladi. Kompyuter dasturlash tillari, chet tillari va mashinalar bilan ishlash tartib-qoidalarini bilish bunga yaqqol misoldir. Ish o‘rnining bilim talablari iloji boricha aniq belgilanishi kerak.

**Ko‘nikma** – bu vazifalarni aniq va oson bajarish qobiliyati. Ko‘nikmalar ko‘pincha psixomotor faoliyatni nazarda tutadi (masalan, qo‘llar, ko‘z va boshqalar shu kabi tana harakatlaridan foydalangan holda bajariladigan harakatlar). Agar ko‘nikma zarur deb aniqlansa, ushbu ko‘nikmadan foydalanish uchun ishlash standarti ham mavjud bo‘lishi kerak (masalan, 20/20 ko‘rish, daqiqasiga 120 so‘zni besh yoki undan kam xato bilan yozish va hokazo).

Ko‘nikmalar insonlarning jismoniy vazifalarni bajarish uchun o‘z bilimlaridan samarali foydalanish qobiliyatini aks ettiradi. Haydash ko‘nikmalari bunga yaxshi misoldir. Bu nafaqat insonning haydash to‘g‘risidagi bilimi, balki uni qo‘llashdagi ko‘nikmasi ham muhimdir. Masalan, rul, gaz pedali va tormoz pedalining funksiyasi va ulardan foydalanishni yaxshi biladigan, ammo mashinani boshqara olmaydigan bolani tasavvur qilib ko‘ring. Bu bolada haydash bilimi bor, lekin unda haydash ko‘nikmasi yo‘q.

**Qobiliyat** – bu turli xil vazifalarni bajarish uchun imkonini beradigan ko‘nikmadir. Qobiliyatlar irsiy, orttirilgan yoki ikkalasining kombinatsiyasida bo‘lishi mumkin. Ko‘nikmalarga o‘xshamaydigan qobiliyatlar ko‘proq tabiiy iste’dodlarni, shu jumladan kognitiv qobiliyatlarni (masalan, verbal yoki miqdoriy qobiliyatlarni), psixomotor qobiliyatlarni (reaksiya vaqti), hissiy qobiliyatlarni (masalan, ayniqsa yaxshi ko‘rish yoki eshitish qobiliyatini) va jismoniy qobiliyatlarni (masalan, insonning kuchi, chidamliligi yoki qayishqoqligi) qamrab oladi.

«**Boshqa**» **xususiyatlarga**, odatda, bilim, ko‘nikma yoki qobiliyat toifalariga kirmaydigan xodimning diqqatga sazovor boshqa xususiyatlari kiradi. Ular shaxsning qadriyatlarini, qiziqishlari, ish uslubi va boshqa shaxsiy xususiyatlarni o‘z ichiga oladi. Ushbu kategoriyaga tasniflangan qo‘shimcha xususiyatlar o‘z ichiga nomzodlarning darajalari, sertifikatlarini hamda dam olish kunlarida ishlash qobiliyatini oladi.

Lavozim yo‘riqnomalari yaratilgandan so‘ng, navbatdagi qadam – bu har bir vazifani bajarish uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) aniqlash.

Shu bilan birga bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarga (KSAOs) tayanib, xodim tomonidan xizmat vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishi uchun zarur bo‘lgan kompetensiyalarni aniqlash kerak. Xodim faoliyatida qo‘shimcha ish jarayonida yaqin vazifalarni bajarishda zarur bo‘lib qolishi mumkin bo‘lgan ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs (knowledge, skills, abilities, and other) aniqlash ayniqsa muhimdir. Masalan, gazeta nashriyotida press operatori bo‘lib ishlaydigan xodim operatsion ma‘lumotni izlash uchun pressni to‘xtata olmaydi.

Yaxshi bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) yozish bo‘yicha ba‘zi ma‘lumotlar juda umumiy va juda spetsifik bo‘lish o‘rtasida muvozanatni saqlash muhimdir.

Eng ko‘p tarqalgan xato – bu bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) yozishda ahamiyatsiz ma’lumotlarni kiritish va vazifa ta’rifini oddiy tarzda takrorlab yozish. Bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs) xodimlarning berilgan vazifani bajarishi uchun haqiqatan ham nimaga zarurligini aniqlash orqali yangi ma’lumotlar bilan ta’minlashga e’tibor qaratish zarur. Albatta, HR-menejer korxonada tomonidan ishga qabul qilinishidan oldin har bir yangi xodim qanday bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs)ga ega bo‘lishi hamda ularni rivojlantirish xodimlarda o‘qishga bo‘lgan moyilligini aniqlashi kerak.

Ulkan hajmdagi empirik tadqiqotlarga tayanib, mehnat samaradorligini oshirish bilan bog‘liq bo‘lgan xodimlarning ba’zi xususiyatlarini aniqlashga yordam berdi. Masalan, bilim va vijdonlilik mehnatning yuqori ko‘rsatkichlari bilan bog‘liqligi doimiy ravishda isbotlangan. Shu bilan birga, insonning hissiy barqarorligi va ekstraversiyasi ko‘plab faoliyat turlarida, xususan, shaxslararo munosabatlar bilan bog‘liq bo‘lgan ishlarda mehnat samaradorligini oshirishi mumkin. Agar maqsad dinamik ish o‘rni uchun eng yaxshi xodimlarni ishga qabul qilishdan iborat bo‘lsa, nomzodlarning bilimi va tez o‘rganish qobiliyatini aniqlashga e’tibor qaratish lozim. 3.8-jadvalda muayyan ish o‘rni muhitida muhim bo‘lgan ba’zi xususiyatlar jamlangan.

**Ish majburiyatlari guruhlarini tuzish.** Keyingi bosqichda HR menejeri o‘xshash vazifa ta’riflarini kengroq mehnat majburiyatlarini (masalan, qaror qabul qilish, nazorat va mijozlar bilan munosabatlar) aks ettiruvchi mehnat vazifalariga tasniflaydi. Ish o‘rni majburiyati bu mijozlarga xizmat ko‘rsatish yoki ofis materiallarini saqlash kabi faoliyatda takrorlanadigan o‘zaro bog‘liq vazifalar to‘plamidir.

### 3.8-jadval

#### Spetsifik ish o‘rni talablari bilan bog‘liq xususiyatlar

Xususiyatlar	Ish o‘rniga qo‘yiladigan talablar
Moslashuvchanlik: o‘zgarishlarni, kutilmagan hodisalarni samarali boshqarish qobiliyati	Murakkab, dinamik ishlar (masalan, Bosh ijrochi direktor va tadqiqot va ishlanmalar)
Hissiy barqarorlik: xotirjam, optimistik va yaxshi moslashuvchanlik xarakteri	Shaxslararo munosabatlarni o‘z ichiga olgan ishlar (masalan, politsiya va havodagi harakatini nazorat qilish ishlari)
Vijdonlilik: maqsadli, ishonchli va tafsilotlarga e‘tiborli bo‘lish	Ishonchlilik, izchillik va motivatsiyani talab qiladigan ishlar (masalan, sifatni nazorat qilish ishlari)
Ekstraversiya: kirishimlilik, o‘ziga ishonuvchanlik va xushchaqchaq bo‘lish	Shaxslararo aloqa va ishontirishni talab qiladigan ishlar (masalan, savdo va mijozlarga xizmat ko‘rsatish bo‘yicha ishlar)
Hissiy bilim: o‘z his-tuyg‘ularini boshqarish, boshqalarning his-tuyg‘ularini o‘qish va munosabatga kirishish qobiliyati	Shaxslararo aloqa, muzokaralar va ta’sirni talab qiladigan ishlar (masalan, savdo, mijozlarga xizmat ko‘rsatish va boshqaruv ishlari)
Axloq: shaxsning halolligi, qoidalarga rioya qilishga tayyorligi va odamlarga hurmat bilan munosabatda bo‘lish istagi	Yuqori darajadagi ehtiyotkorlik yoki xodimlarni o‘g‘irlik qilish xavfi yuqori bo‘lgan ishlar (masalan, kazino va bank ishlari, kassir va buxgalteriya ishlari)
Jamoa oriyentatsiyasi: jamoaviy maqsadlarga erishishga yo‘naltirilganlilik	Yuqori darajadagi jamoaviy faoliyat yoki resurslarni taqsimlashni talab qiladigan ishlar (masalan, ijodiy yoki tibbiy guruhlarining bir qismi sifatidagi ishlar)

Tasniflash jarayoni subyektivdir, ammo maqsad vazifa ta’riflarining uzun ro‘yxatini ancha qisqaroq ro‘yxatga, odatda har birida 6 dan 30 tagacha vazifa ta’rifini o‘z ichiga olgan 12 tadan kamroq mehnat majburiyatlarigacha qisqartirish mumkin. Ko‘pincha har bir

vazifa uchun zarur bo‘lgan bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs) HR menejeriga qaysi vazifalarni birgalikda tasniflash kerakligini aniqlashga yordam beradi. Har bir mehnat vazifasi keyin o‘zi ifodalangan kengroq vazifalarni aks ettirish uchun belgilanishi lozim.

### 3.9-jadval

#### **Guruh vazifa ta’riflari ish o‘rni majburiyatlari tarkibida**

Ish o‘rni uchun: Universitet professori

Ish o‘rni majburiyati: Auditoriya bo‘yicha yo‘riqnoma

Vazifa ta’riflari

a. Talabalarga baholash kriteriyalari haqida ma’lumot berish, o‘qish jadvalini ta’minlash va kurs maqsadlarini umumlashtirish uchun Microsoft Word yordamida kurs sillabusini tayyorlash.

b. Kurs materialini talabalarga yetkazish uchun tegishli dasturiy ta’minot va ommaviy axborot vositalaridan foydalangan holda ma’ruzalarni oldindan tayyorlash.

c. Kurs materiallarini qiziqarli tarzda to‘g‘ri yetkazish uchun talabalarga og‘zaki ma’ruza qilish.

**Bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) mehnat majburiyatlariga bog‘lash.** Navbatdagi bosqichda HR menejerlar har bir mehnat majburiyatida mavjud bo‘lgan vazifalar bilan bog‘liq bo‘lgan bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) turli xil ish o‘rni majburiyatlariga bog‘laydi. Ushbu mutaxassislardan bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqalar (KSAOs) har bir berilgan kategoriyadagi vazifalarni bajarish uchun muhimligini tasdiqlash so‘raladi. Ideal ravishda, har bir bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlari (KSAOs) har bir vazifa kategoriyasiga bo‘lgan munosabati va uning ahamiyati baholanadi. Bu korxonaga ishga yollash va tanlash to‘g‘risida qaror qabul qilishda qaysi bilim, ko‘nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarga (KSAOs) ustunlik berilishi kerakligini aniqlashda yordam beradi.

**Xavfli hodisalarni to‘plash.** Keyingi qadam – mehnat faoliyatini bajarishda juda yaxshi xatti-harakatlar past sifatli xatti-harakatlardan

farq qilishini aniqlash uchun tanqidiy hodisalarni to'plash zarur. HR menejerlar har bir mehnat vazifalarini birma-bir ko'rib chiqishi va muayyan samarali yoki samarasiz faoliyat misollarini aniqlashtirishi zarur. Ideal jihatdan, mehnat faoliyatini tanqidiy baholab, yaxshi va yomon xatti-harakatlar, kompetensiyalar, ko'nikmalar va boshqa xususiyatlarni aniqlash kerak.

**Keys holat.** Bir kishi jazavaga tushgan holatda qo'ng'iroq qilib, farzandi tug'ilgan kuniga sovg'a buyurtma qilganini va u buzilgan holatda yetkazilganini, voqea haqida tushunarsiz holatda aytib berdi. Mijozlarga xizmat ko'rsatish vakili aniq, xotirjam ovozda ayolni shikastlangan mahsulotni almashtirib berishini aytib tinchlantirdi. Mijozlarga xizmat ko'rsatish vakili mahsulotning hali ham mavjudligiga ishonch hosil qilish uchun tekshirib qo'ng'iroq qiluvchini shikastlangan mahsulot o'rniga yangisi darhol bir kechada yetkazib berilishiga shaxsan ishontirdi.

Bu misol shuni ko'rsatadiki, o'z his-tuyg'ularini tartibga solish, jazavaga tushgan mijozlar bilan xotirjam muomala qilish va ishontirish qobiliyati mijozlarga xizmat ko'rsatish vakili uchun foydali qobiliyat kategoriyasi ekanligidan dalolat beradi.

**Ish o'rnini majburiyatlarini baholash.** Ish o'rnini majburiyatlari, vazifa ta'riflari va bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs) shakllangandan so'ng rahbarlar, xodimlar va ishga yollanuvchi nomzodlar har bir vazifaga ketadigan vaqt me'yorlarini baholaydilar.

Vazifalar yuklamasi 100 foiz deb olinsa, 3.10-jadvalda ma'muriy faoliyatning mehnat vazifalari qanday taqsimlanishi kerakligi ko'rsatilgan.



### 3.10-jadval

#### Ish o‘rni majburiyatlarini ularning ahamiyati va har biriga sarflangan nisbiy vaqt bo‘yicha baholash

Nisbiy ahamiyati	Ish majburiyati	Nisbiy sarflangan vaqt (%)
45	1. Ma’lumotlar bazasini boshqarish. Ma’lumotlarni to‘plash va kiritish orqali ma’lumotlar bazalari va elektron jadvallarni saqlash va ishlab chiqish. Xulosalar chiqarish va savollarga javob berish uchun ma’lumotlar bazalari va elektron jadvallardan foydalanish.	25
35	2. Ish yuritish. Telefonga javob berish, hujjatlarni topshirish, hujjatlarni tikish, pochta bilan ishlash va nusxa ko‘chirish kabi umumiy ish yuritish faoliyati.	50
20	3. Inson resurslarini boshqarish. Ish haqi bo‘yicha majburiyatlarni hisobga olish va boshqarish, shu jumladan, audit va nizolarni hal qilish. Bo‘limning shaxsiy fayllarini yuritish.	25
100	*Jami 100 ga teng bo‘lishi kerak*	100

*Chap ustunda boshqaruv yordamchisining umumiy vazifalar ichidan muhimlik nuqtayi nazaridan alohida vazifa kategoriyasining ahamiyatini aks ettiruvchi 1 dan 100 ballgacha muhimligi yoziladi. Ish o‘rni majburiyatlari bo‘yicha taqsimlangan ballarning umumiy soni 100 ga teng bo‘lishi kerak. O‘ng ustunda, uchta ish majburiyati bilan ifodalangan faoliyatga qancha vaqt sarflanishi ko‘rsatiladi. Ish o‘rni majburiyatlari bo‘yicha taqsimlangan ballarning umumiy soni 100 ga teng bo‘lishi kerak.*

Ma’lumotlar bazasini boshqarish ushbu lavozim uchun eng muhim mehnat vazifasi hisoblanadi, ammo ma’muriy yordamchilar ko‘p vaqtlarini ish yuritish majburiyatlarini bajarishga sarflaydilar. Inson resurslarini boshqarish vazifasi boshqa vazifalarga nisbatan kamroq ahamiyatga ega (garchi hali ham muhim majburiyat hisoblansada).

HR menejer umumiy hisobda ma'lumotlar bazasini boshqarish 45 foiz, ish yuritish 35 foiz va xodimlarni boshqarish 20 foiz nisbatida taqsimlanishi maqsadga muvofiqdir. Uchta vazifani teng ravishda belgilash, ularning faoliyatga qo'shgan hissasini noto'g'ri ko'rsatishi mumkin.

**Ish o'rnini talablar matritsasini tuzish.** Ish o'rnini tahlil qilishning navbatdagi bosqichi to'plangan ma'lumotlarni jamlagan holda ish o'rnini talablari matritsasini yaratishdir. 3.11-jadvalda ish o'rnini talablari matritsasi ko'rsatilgan.

Muayyan faoliyatni rejalashtirish uchun bitta ish tavsifini ko'rib chiqish, firma bir nechta ish o'rnini uchun muhim bo'lgan asosiy bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) yoki vakolatlarni aniqlash uchun turli lavozimlardagi ish o'rnini tahlillarini birlashtirishi mumkin.

Shuningdek, ish o'rnini turkumidagi ish joylari yoki xodimlarning karyera bosqichlari bilan bog'lanishi mumkin bo'lgan faoliyatlar uchun ish tahlillari strategik rejalashtirish uchun ishlatilishi mumkin.

**Ish o'rnini tavsifini shaxs spetsifikasiga moslashtirish.** Yakuniy bosqichda ish o'rnini tavsifini shaxs spetsifikasiga moslashtirish zarur. Oldingi bosqichlarda ish o'rnining ahamiyati, xodimlarning mehnat vazifalarini bajarish tezligi va takrorlanishi, ritmi va zarur malaka va ko'nikmalari haqida ma'lumotlar tizimlashtirilgan bo'lishi kerak edi. Ish o'rnini tavsifini shakllantirish uchun ish o'rnini tahlilchisi uning asosiy vazifa va majburiyatlarini aniq ajratishi kerak.

### 3.11-jadval

#### Loyiha menejeri uchun ish o' rni talablari matritsasi

Ish o' rni majburiyati	Ish o' rning xususiyatlari			Xodimning xususiyatlari	
	Vazifalar	Ish o' rni majburiyatining nisbiy ahamiyati (%)	Nisbiy sarflangan vaqt (%)	Vakolat yoki bilim, ko' nima, qobiliyat va boshqalar (KSAOs)	Bilim, ko' nima, qobiliyat va boshqalar (KSAOs) ahamiyati yoki vazifani bajarish uchun vakolat (1 = Past, 10 = Yuqori) (E = Muhim)
Loyiha boshqaruvi	<p>1. Loyihaning vaqt jadvaliga rioya etilishini ta' minlash uchun rejalar, jadvallar va mas' uliyat bilan jadvallarini ishlab chiqish va amalga oshirish</p> <p>2. Loyihaning rivoji va natijalari to' g' risida rahbarlarga hisobot berish</p>	35	20	<p>1. Reja va jadvallarni ishlab chiqish qobiliyati</p> <p>2. Vaqtni boshqarish qobiliyatlari</p> <p>3. Loyihani boshqarish bo' yicha hisobot berish ta' minot dasturini bilish</p>	<p>8.2</p> <p>9.1 E</p> <p>7.6</p>
Nazorat	<p>1. Tegishli rivojlanishni ta' minlash uchun jamoa vazifalarini rejalashtirish va kuzatib borish</p> <p>2. Jamoa ehtiyoji uchun zarur bo' lgan resurslarni olish</p>	35	30	<p>1. Turli xil odamlar bilan ishlash qobiliyati</p> <p>2. Vakolat berish qobiliyati</p> <p>3. Muzokaralar olib borish qobiliyati</p> <p>4. Ustuvorlikni belgilash ko' nimalari</p> <p>5. Yetakchilik qobiliyati</p>	<p>5.9</p> <p>7.6</p> <p>8.3</p> <p>8.9 E</p> <p>7.4</p>
Mijozlarga xizmat ko' rsatish	<p>1. Mijozlarning ehtiyojlarini o' rganish va tushunish hamda ularning ehtiyojlari qondirilishini ta' minlash uchun choralar ko' rish</p>	30	50	<p>1. Muloqot ko' nimalari</p> <p>2. Tinglash ko' nimalari</p> <p>3. Xayrixohlik</p>	<p>8.1</p> <p>8.8 E</p> <p>7.9</p>

Inson resurslarini samarali boshqarish nuqtayi nazaridan mehnat vazifalari aniq belgilanishidan tashqari, jismoniy, ergonomik, ekologik va boshqa talablarga mos bo'lishi lozim.

Shaxs spetsifikasi belgilangan vazifalarni yaxshi bajarishi uchun zarur bo'lgan bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs), shuningdek, xodimlarning minimal malakasi va kasbiy kvalifikatsiyalarni umumlashtirishi kerak. Shaxs spetsifikasini yaratishning bitta usuli bu ish o'rni majburiyatlarini ko'rib chiqish va mehnat vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan eng muhim bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarni (KSAOs) yoki kompetensiyalarni aniqlashga harakat qilishdir. Kerakli bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs) ish o'rni bilan bog'liq bo'lgan eng ko'p atamalar bilan ta'riflanishi lozim. Shuningdek, ish o'rni uchun talab qilinadigan malaka, ko'nikmalar va ta'lim darajasi iloji boricha aniq ta'riflanishi lozim. Agar korxonada yangi xodimlarni o'qitish niyatida bo'lsa, talab qilinadigan qobiliyatlar yoki o'qitishga tayyorlik kategoriyalari ta'riflanishi lozim.

Agar ma'lum bir malaka, ko'nikmalar asosiy deb sanalsa, ular ishga yollashda standartga muvofiq zarur bo'lgan minimal asosiy talablarini aks ettirishi kerak.

Ish o'rni ta'rifini shaxs spetsifikasini nomzodlarning malaka talablariga moslashtirish uchun juda muhimdir. Biroq, bu lavozim uchun zarur bo'lgan barcha vazifalarning ro'yxatini ishlab chiqishdan ko'ra, korxonada biznes strategiyasi va raqobatdosh ustunligi, mehnat samaradorligi va ishda muvaffaqiyat qozonish nimaning anglatishini hisobga olish ko'proq strategik ahamiyatga egadir. Birinchi navbatda mashhur samaradorlikni aniqlash orqali, zarur bo'lgan asosiy vakolatlar, uslublar va kutilgan xususiyatlar yangi ishga qabul qilish uchun aniq bo'lishi mumkin.

**Ijrochi yordamchisi lavozimini ko'rib chiqish.** Ish hujjatlarni tikish, telefon qo'ng'iroqlariga javob berish va qo'ng'iroqlarni tekshirish, ijrochining vaqtini rejalashtirish, talablarni ko'rib chiqish va

buxgalteriya hisobini talab qiladi. Natijada, ushbu lavozim uchun berilgan ish o'rnida yaxshi matn terish, hujjatlarni tikish, tashkil etish va muloqot qilish ko'nikmasiga ega bo'lgan va kompaniyaning talab va buxgalteriya tartib-qoidalarini tushunadigan shaxsga bo'lgan ehtiyoj tavsiflanishi mumkin. Ammo, o'tmishda lavozimni egallab turgan shaxslar bu lavozimda eng muvaffaqiyatli qilgan narsaning chuqurroq tahlili, ularning ko'p vazifalarni bajarish qobiliyati va ijrochining tajovuzkor boshqaruv uslubi tufayli ishdan bo'shatilmaganliklarini ko'rsatadi. Ishga qabul qilish sa'y-harakatlarini tartibli, ko'p vazifani yaxshi bajaradigan va bosim ostida yaxshi ishlaydigan odamlarni aniqlashga yo'naltirish bu ish o'rnida uchun yuqori darajadagi ijrochini ishga qabul qilishda muhim bo'lishi mumkin.

Shaxs spetsifikasida ko'nikma talablari ro'yxati qanchalik uzun bo'lsa, o'zini malakali deb hisoblaydigan va ariza topshiradigan nomzodlar soni shunchalik kam bo'ladi. Ishga qabul qiluvchilarda izlanishi kerak bo'lgan asosiy xususiyatlarga e'tibor qaratish, yuqori darajadagi ijrochini ishga qabul qilish ehtimolini oshiradi. Shuningdek, agar shaxsning spetsifikasi ish o'rnida tomonidan talab qilinadiganidan ko'ra yuqori malakani talab qilsa, muammolar paydo bo'lishi mumkin. Yuqori malakali nomzodlarni ishga qabul qilish ko'proq xarajat talab qiladi. Bundan tashqari, agar nomzodlar ishga qabul qilinsa-yu, lekin keyin o'z lavozimlarida o'zlarini kuchsiz his qilishni boshlashsa, ularning bo'shishi yuqori bo'lishi mumkin. Malaka darajasi va ushbu lavozimdagi ish samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni baholash uchun turli xil malaka darajalariga ega bo'lgan xodimlarning haqiqiy mehnat faoliyati haqidagi ma'lumotlari tahlilidan so'ng, talab qilinadigan malaka darajalarini belgilashning eng yaxshi ko'rsatkichi odatda tajribali menejerning fikri hisoblanadi.

Samarali ish tavsifini yozish fan kabi san'at darajasida amalga oshirilishi mumkin. Ish ta'riflari tezda eskirishi mumkinligi sababli, ularni muntazam ravishda muhokama qilinadigan maqsadlar va rivojlanish imkoniyatlari bilan to'ldirish zarur. Shuningdek, xodimlar

“bu mening ishim emas” deb o‘ylamasliklari va o‘zaro treninglar va tashkilotga hissa qo‘shishning qo‘shimcha usullarini topish, hamkasblariga yordam berishda qulaylik tug‘dirilishi uchun ish o‘rni ta’riflariga yetarlicha moslashuvchanlikni (“nazoratchi tomonidan tayinlangan har qanday boshqa vazifalarni ham o‘z ichiga oladi”) qayd etish muhimdir. 3.12-jadvalda ish o‘rinlari haqidagi e’lon uchun jozibali ish o‘rni tavsifini tayyorlash mexanizmi bo‘yicha ba’zi maslahatlar berilgan.

### 3.12-jadval

#### Ish o‘rinlari haqidagi e’lon uchun jozibali ish o‘rni tavsifini tayyorlash mexanizmi

№	Asosiy yo‘nalish	Jozibali ish o‘rni tavsifini yoritish
1.	Tushunarli va jozibali lavozim nomini kiriting	Lavozim nomi ko‘pincha vakant joy haqidagi e’lonning sarlavhasi bo‘lib, ish qidiruvchi odatda qidiradigan birinchi narsadir. “Savdo menejeri, yechimlarni topish uchun mijozlar bilan hamkorlik” yoki “Boshlang‘ich darajadagi Java dasturchisi, biz bilan yuksaklik sari” kabi postlar xuddi shu kabi postlardan ajralib turishi uchun qo‘shimcha ma’lumotlarni o‘z ichiga oladi
2.	Ishga ko‘proq kontekst berish uchun kompaniya haqida ijobiy ma’lumotlarni kiriting	Bunda matn siqirligini saqlab qoling, lekin tashkilotingizdagi shunga o‘xshash ishlarda ishlaydigan xodimlar kompaniyada ishlashni yoqtirishiga e’tibor qarating. Bu, sanoat bo‘yicha ma’lumotlar, kompaniyaning ravnaqi to‘g‘risidagi ma’lumotlar, ish va hayot balansi, murabbiylik dasturlari va kompaniya madaniyati va qadriyatlarining asosiy elementlarini o‘z ichiga oladi. Tashkilotning missiya ta’rifi, kelajakka bo‘lgan qarashlari va firmada ishlash nima uchun mazmunli ekanligini aytib berish orqali bu qanday noyob ekanligini tavsiflab bering
3.	Ish qidiruvchiga uni his qilishiga yordam beradigan ish o‘rni haqida ma’lumotni qo‘shing.	Nima uchun bu lavozim ajoyib imkoniyat hisoblanadi? Yuqori ijrochilarning eng muhim xususiyatlari qanday? Ish qidiruvchilarga o‘zlarining lavozimga munosibliklari va muvaffaqiyatga erishishlarini baholashlariga yordamlashing.

4.	Ta'lim, sertifikatlar, mehnat staji va boshqalar kabi har qanday minimal ish talablarini tavsiflang.	Bu faqat ish so'rab ariza bilan murojaat qiluvchilar uchun minimal darajada e'tiborga olinishi kerak bo'lgan talablar bilan cheklanishi lozim.
5.	Kompaniya madaniyatini aks ettirish uchun ish tavsifini yozishga harakat qiling	Agar madaniyat qiziqarli va qulay bo'lsa, ushbu elementlarni dizayn uslubi va so'zlariga kiriting. Agar madaniyat yanada rasmiy va professional bo'lsa, tavsifda ko'proq tuzilma va formatlashdan foydalaning. Bu siz izlayotgan xususiyatlarga eng mos keluvchi ish qidiruvchilarni jalb qilishga yordam beradi.
6.	Iloji bo'lsa, ish o'rnini tavsifini yozish yoki ko'rib chiqishda yuqori natijalarga erishgan lavozimni egallab turgan shaxslar ishtirok etishiga ruxsat bering.	Oxir oqibat, siz ular kabi ko'proq odamlarni jalb qilishni xohlaysiz, shuning uchun ulardan nimani kiritish kerakligi, nimani qo'shmaslik kerakligi va ma'lumotni qanday eng yaxshi tarzda taqdim etish haqida maslahat so'rash, ushbu maqsadli ish qidiruvchilar uchun eng jozibador bo'lgan e'lonni shakllantirishi mumkin.
7.	Lavozim va tashkilot haqida ko'proq ma'lumot berilgan kompaniyaning	Karyera sahifasiga havolani va lavozimga ariza berish usulini kiriting.

Ham ish o'rnini tahlillari, ham kompetensiyali modellashtirish usullari rivojlanayotgan yoki hali mavjud bo'lmagan ishlarga istiqbolli tarzda qo'llanilishi mumkin. Bunday holatda, ish o'rnini yoki mavzu bo'yicha mutaxassislar bilan suhbat o'tkazilib, bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs (knowledge, skills, abilities, and other)) va kelajakda muhim bo'lishi mumkin bo'lgan vakolatlarni aniqlash so'raladi.

### **3.6. Bo'sh ish o'rinlari tahlilining boshqa metodlari: Kompetensiyali modellashtirish va ish o'rnini mukofotlarini tahlil qilish**

**Kompetensiyali modellashtirish.** Kompetensiyali modellashtirish – bu yuqori samaradorlik uchun zarur bo'lgan ishchi malakalarini aniqlaydigan ishni tahlil qilish metodidir. Kompetensiyalar bu ishni yaxshi bajarish uchun zarur bo'lgan muvaffaqiyatli xodimning xatti-harakatlarining kengroq tavsiflangan tarkibiy qismlaridir. Oddiy ish o'rnini ko'nikmalaridan ko'ra, ular ish joyidagi muvaffaqiyatga asos bo'lgan xodim xususiyatlari hisoblanadi. Kompetensiyalar ko'plab tipdagi bilim, ko'nikmalar, munosabat, shaxsiyat va hokazolarni qamrab olishi mumkin.

Bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs (knowledge, skills, abilities, and other)) hamda kompetensiyalar o'rtasidagi farqlar chalkash bo'lishi mumkin. Farq haqida o'ylashning usullaridan biri kompetensiyalarni «ish-o'lchov» deb o'ylashdir, bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs) ko'pincha individual ish o'rnini bilan chegaralanadi. Shuningdek, kompetensiyalar ko'pincha tashkilotning top-menejerlaridan kelib chiqadi va firma madaniyatini mustahkamlashga xizmat qiladi. Bundan farqli o'laroq, bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlar (KSAOs) ta'riflari asosan xodimlar bilan to'ldirish bo'yicha maqsadlar ish tahlilchilari tomonidan olinadi. Kompetensiyalar tashkilotning biznes maqsadlari, strategiyasi va qadriyatlari bilan bog'liq bo'lganligi sababli, ish tavsifidan kelib chiqadigan shaxs spetsifikasi ishga yollash sifatini va strategiyaning bajarilishini kuchaytirishi mumkin.

Kompetensiyali modellashtirish muhim, ammo kamdan kam ko'rsatiladigan xodim xususiyatlarini aniqlay olmasligi sababli, u ko'pincha boshqa ishni tahlil qilish usullarini to'ldiradi. Kompetensiyalar an'anaviy bilim, ko'nikma, qobiliyat va boshqa xususiyatlarga (KSAOs) qaraganda, tashkilotning biznes maqsadlari va strategiyasi bilan yaxshiroq bog'langanligi sababli, kompetensiyali modellashtirish shuhrat qozonmoqda.



Kompetensiyalikka asoslangan ish o'rnini tavsifi menejerning ish o'rnini tayinlashda moslashuvchanlikni oshiradi, ish tavsifi muddatini uzaytiradi va firmalarga bitta ish o'rnini tavsifi ostida o'xshash kompetensiyalarni talab qiladigan ish o'rinlarni tasniflash imkonini beradi. Kompetensiyali modellashtirish ish o'rnini talablarini belgilashda ko'proq moslashuvchanlikni ta'minlaydi. Kompetensiyalar ishni qanday bajarishni an'anaviy ish o'rnini tahliliga qaraganda kengroq aniqlaganligi sababli, agar ish o'zgaruvchan bo'lsa, u holda ish o'rnini tahlilini tez-tez yangilab turish lozim emas. Ish o'rnining kengroq tavsifi, shuningdek, yangi ish vazifasini yoki xatti-harakatini bajarish so'ralgan ishchilardan, og'ir toifali ishdagi ishchilardan farqli ravishda, «Bu mening ish tavsifimda yo'q» deb javob qaytarishlarini oldini oladi.

Shuning uchun, tashkilotning biznes strategiyasi, qarashlari va qadriyatlarini aniqlash kompetensiyali modellashtirishning birinchi bosqichidir. Ish o'rnini bo'yicha turli istiqbollarga ega bo'lgan ish o'rnini bo'yicha mutaxassislar, shu jumladan, amaldagi lavozimni egallab turgan shaxslar, nazoratchilar, ichki va tashqi iste'molchilar, so'ngra ushbu lavozimdagi xodimga strategiyani eng yaxshi tarzda amalga oshirishga va kompaniya qadriyatlariga mos kelishini ta'minlaydigan xususiyatlarni, qadriyatlarni va hokazolarni aniqlaydilar. Masalan, innovatsiyalar va tezkor mahsulotlarni ishlab chiqishga asoslangan strategiya xodimlardan tezkorlik hissi va yangilik yaratish qobiliyatini talab qiladi. Agar tashkilot strategiyasi xodimlardan doimiy ravishda yangi yoki o'zgaruvchan texnologiyalarga moslashishni yoki qo'llashni talab qilsa, moslashuvchanlik va tez o'rganish qobiliyati muayyan ko'nikmalardan ko'ra muhimroq bo'lishi mumkin. Mijozlarga xizmat ko'rsatishning katta komponentiga ega strategiya halollik va mijozlarga xizmat ko'rsatishga sodiq bo'lgan xodimlarni ishga olishni talab qiladi. Arzon narxlardagi strategiyalar odatda samarali, batafsil yo'naltirilgan va chiqindilarni kamaytirish va firma samaradorligini oshirishga intilgan odamlarni talab qiladi.

3.13-jadvalda kompetensiyalar va ularni talab qiladigan ishlarning ayrim namunalarini keltirilgan.

### 3.13-jadval

#### Spetsifik ish muhiti bilan bog‘liq kompetensiyalar

Talab qilinadigan kompetensiya	Misollar
Moslashuvchanlik: o‘zgarishlarni, kechikishlarni yoki kutilmagan hodisalarni samarali boshqarish qobiliyati	Murakkab, dinamik ishlar (Bosh ijrochi direktorning ishi va tadqiqot va ishlanma ishlari)
Aloqa: tegishli aloqa vositasini tanlash, og‘zaki va yozma ma’lumotlarni aniq va qisqacha taqdim etish, tinglash, fikr bildirish va qabul qilishni o‘z ichiga oladi.	Shaxslararo munosabatlarni o‘z ichiga olgan ishlar (ko‘pchilik ishlar)
Yetakchilik: boshqalarda motivatsiya va umumiy maqsad hissini shakllantirish	Boshqalarning nazorati yoki ta’sirini talab qiladigan ish o‘rinlari (boshqaruv ish o‘rinlari va jamoa sozlamalaridagi ish o‘rinlari)
Hissiy bilim: boshqa kishinig his-tuyg‘ularini nazorat qilish, boshqalarning his-tuyg‘ularini o‘qish va boshqalar bilan munosabatda bo‘lish qobiliyati	Shaxslararo aloqa, muzokaralar va ta’sirni talab qiladigan ish o‘rinlari (savdo, mijozlarga xizmat ko‘rsatish va boshqaruv ish o‘rinlari)
Muammoni hal qilish: o‘z vaqtida va to‘g‘ri qaror qabul qilish uchun tegishli manbalardan ma’lumotlarni olish, tahlil qilish va integratsiya qilish	Tahlil qilish va muammolarni bartaraf etishni talab qiladigan ishlar (mijozlarga xizmat ko‘rsatish, texnik xizmat ko‘rsatish va mahsulot dizayni bo‘yicha ish o‘rinlari)
Ijodkorlik: yangi g‘oyalar va tushunchalar bilan chiqish qobiliyati	Asl va noyob g‘oyalar va tushunchalarni talab qiladigan ish o‘rinlari (marketing bo‘yicha menejer, interyer dizayneri va grafik rassom ishlari)

Asosiy kompetensiyalar, qadriyatlar va tajribalarni lavozim tavsiflari va xodimlar amaliyoti bilan bog‘lashning yaxshi namunasi PwC professional xizmatlar kompaniyasidir. PwC o‘z madaniyatini mustahkamlaydigan va ish o‘rni samaradorligiga hissa qo‘shadigan asosiy kompetensiyalarni aniqlaydi va ariza berish jarayonida ularni baholaydi. Xususiyatlar, jumladan, qiziquvchanlik, munosabatlarni

oʻrnatish va davom ettirish, taʼsir va hamdardlik bilan muloqot qilish, nomzodlar qaysi ishga kirishish va yollash kerakligini aniqlash uchun ishlatiladi.

Boshqa usullar singari, kompetensiyali modellashtirishdan foydalanadigan HR-menejerlar ham muvaffaqiyatli xodimlarning xatti-harakatlarini kuzatadilar va baholaydilar. Ideal ravishda, HR-menejerlarning bir guruhi kompetensiyalarni aniqlaydi va boshqa guruh ularni koʻrib chiqadi va takliflar bildiradi. Shunga oʻxshash kompetensiyalar birlashtirilib, 6 dan 12 gacha kompetensiyalar toʻplami hosil boʻladi. Xodimlarni yollashda muhim va foydali va koʻp kompetensiyalarni oʻz ichiga olmaslik muhimdir. Ushbu maqsadni amalga oshirish uchun dastlab kompetensiyalar roʻyxatini yaratish, vaqt oʻtishi bilan xodimlarning muhim deb hisoblangan koʻnikmalari va xatti-harakatlari boʻyicha maʼlumotlarni toʻplash va qaysi biri eng katta farq qilishini bilish uchun ushbu maʼlumotlarni tahlil qilish lozim. Garchi koʻpgina tashkilotlar asosiy kompetensiyalarning nisbatan yaxshi roʻyxatini rejaga oʻtkazishi mumkin boʻlsa-da, qaysi kompetensiyalar haqiqatda muhimligini obyektiv maʼlumotlarga asoslanib koʻrib chiqib boʻlmaydi.

Kompetensiyali modellashtirish bir necha sabablarga koʻra mashhur boʻlib bormoqda: Kompetensiyalar koʻnikmalardan kengroq boʻlganligi sababli, ish oʻrni tahlilchilari ish oʻrni talablarini belgilash nuqtayi nazaridan koʻproq moslashuvchanlikka ega boʻlishadi. Bu ishchilarni ish oʻrni taʼriflarida aniq yozilmagan muayyan majburiyatlarni bajarishni rad etishga yordamlashadi. Shuningdek, agar ish oʻrni oʻzgaruvchan boʻlsa, u holda ish tahlilini tez-tez yangilab turish shart emas. Shunday qilib, usulning soddaligi va moslashuvchanligi tez oʻzgaruvchan ish joylariga ega boʻlgan koʻplab tashkilotlarga maʼqul keladi, chunki ular uchun anʼanaviy ish oʻrnini tahlil qilish usullari qimmat boʻlib va vaqt talab etadi.

Kompetensiyali tahlil texnik koʻnikmalarni tavsiflash uchun boshqa koʻplab ishlarni tahlil qilish usullariga qaraganda kamroq

foydalidir. Natijada, u ko‘pincha boshqa ish o‘rnini tahlil qilish metodlarini to‘ldiradi. Ammo shuni ta’kidlab o‘tish kerakki, eng muhim kompetensiyalar, qadriyatlar va tajribalar biznes bo‘linmalari va bo‘limlarida ham farq qilishi mumkin. Masalan, firmaning buxgalteriya bo‘limidagi xodimlar tomonidan talab qilinadigan kompetensiyalar, ehtimol, firmaning marketing yoki tadqiqot va rivojlantirish bo‘limlari talab qiladigan kompetensiyalardan farq qilishi mumkin.

Ba’zi kompaniyalar xodimlarni shtat nomiga emas, balki o‘z ish o‘rinlariga qaratish uchun bir nechta lavozim shtatlari nomlarini bekor qilish bilan tajriba o‘tkazmoqda. Richards Group marketing firmasi o‘zining 560 nafar xodimining shtatlari nomlarini olib tashladi va barcha 20 nafar ijrochilariga bir xil direktor nomini berdi. Ushbu harakat mijozlar tomonidan mamnuniyat bilan kutib olindi, ular o‘z hisoblari bilan shug‘ullanadigan xodimlarning shtat nomiga e’tibor bermadilar va aftidan, xodimlarni korporativ zinapoyaga ko‘tarilishlaridan ko‘ra, ko‘proq nima qilishlariga e’tibor qaratishdi.

Yondashuv nisbatan yangiligi sababli va qat’iylik darajasi va hujjatlashtirish an’anaviy ish o‘rni tahlili metodlaridan kamroq bo‘lgani sababli, yondashuv huquqiy qiyinchiliklarga qanchalik bardosh berishi noma’lum.

### 3.7. Ish o‘rni mukofotlari tahlili

Ish o‘rnini tahlil qilishning yana bir turi ish mukofotlari tahlili deyiladi. Ish o‘rni mukofotlarini tahlil qilish bu ish o‘rnini tahlil qilish usuli hisoblanib, u pul qiymatiga ega bo‘lgan **tashqi mukofotlardan** farqli o‘laroq, ishning o‘zidan va tashkilot madaniyatidan kelib chiqadigan pul bo‘lmagan va ishning **ichki mukofotlarini** tahlil qiladi. **Ichki mukofotlar** o‘z shaxsiy maqsadlariga erishishdan qoniqishni, uzluksiz ta’lim faoliyati bilan shug‘ullanishdan va mazmunli ishlarni bajarishni o‘z ichiga olishi mumkin. **Tashqi mukofotlarga** xodimning asosiy ish haqi, bonuslar va imtiyozlaridan iborat. Ba’zi ish o‘rinlari

styuardessalar uchun bepul sayohat va chakana savdo xodimlari uchun tovarlarga chegirmalar kabi noyob tashqi mukofotlarni taqdim etadi. Ichki va tashqi mukofotlar birgalikda ma'lum bir ish bilan bog'liq **umumiy mukofotlarni** o'z ichiga oladi

Aniqlangan mukofotlar nomzodlarni turli ishlarga moslashtirish, shuningdek, ishga olish jarayonini yaxshilash uchun ishlatilishi mumkin. Masalan, agar ishga qabul qiluvchi nomzodni nima motivatsiya qilayotganligini o'rgansa, u ish o'rnini nomzodga yanada jozibali qiladigan ish o'rnini mukofotlarini aniqlashi mumkin: Pul bilan motivatsiyalangan nomzodga kompaniyaning ish haqini to'lash tizimi haqida keng ma'lumot berish mumkin. Aksincha, o'z ko'nikmalarini rivojlantirishga motivatsiyalangan nomzodga kompaniyaning o'qitish, rivojlantirish va uzluksiz ta'lim dasturlari haqida ko'proq ma'lumot berish mumkin.

**Xodimning qiymati bo'yicha taklif** bu xodimning ish samaradorligi evaziga ma'lum bir ish beruvchida mehnat qilish orqali oladigan ichki va tashqi mukofotlari o'rtasidagi muvozanatdir. Agar xodimlar kompaniyada bajarayotgan mehnat faoliyati miqdoriga teng yoki undan ortiq mukofot olishlariga ishonishsa, ular ko'proq qoniqish hosil qilishadi va ishni tashlab ketish ehtimoli kamayadi. Raqobatchi taklifi o'rniga birovni ishga olish yoki uning ish taklifini qabul qilishga ishontirishda ishga qabul qiluvchi va ishga qabul qilish bo'yicha menejer nomzodning eng muhim savoliga javob berishi kerak: "Bu menga yordam beradi?" Ish imkoniyatini yanada jozibador qiladi. Bu savolga javob berish ish o'rnini mukofotlarini tahlil qilishni talab qiladi.

Ish o'rnini mukofotini tahlil qilish uchun, avvalo, nomzodlarni nima jalb qilishini va nima uchun lavozimni egallab turgan shaxslar o'z ishlaridan zavqlanishlarini aniqlash lozim. Keyin kimdir kompaniyani raqobatda aniq tanlovga aylantiradigan narsani aniq ko'rsatish uchun xabarni ishlab chiqish kerak. Ba'zida turli nomzodlar uchun ishlatiladigan savdo nuqtalari farqlanishi mumkin — ba'zilari boshqalarga qaraganda moliyaviy mukofotlarga ko'proq motivatsiya

qilinadi, ba'zilar jamoaviy ish o'rni muhitini afzal ko'radi va hokazo. Har bir nomzodga ta'kidlangan mukofotlar ularni shaxs sifatida nima motivatsiya qilayotganini aks ettirishi kerak. Buning uchun ishga qabul qiluvchi va ishga yollash bo'yicha menejer ishning ichki va tashqi mukofotlarini to'liq tushunishi kerak.

Hatto ichki mukofotlar ham ko'pincha pul talab qilishi sababli, kompaniyaning nimaga qodirligi bilan xodimlarga jozibador mukofot sifatida taqdim etmoqchi bo'lgan narsalarni muvozanatda ushlab turish muhimdir. Bu xodimlarning qiymat takliflari uchun uchta kategoriya bilan bog'liq: katta, aralash va o'ziga xoslik. Birja tanlovlarini taklif qilish iqtisodiy terminlar bilan ifodalaganda Katta iqtisodiy nuqtayi nazardan juda kichik ham, juda katta ham bo'lmagan mukofot paketini anglatadi. Mukofot paketiga juda oz sarmoya kiritish ish so'rab ariza bilan murojaat qiluvchilarni xafa qilish, ularni ish takliflarini qabul qilishdan hafsalasi pir bo'lishi va raqobatbardosh bo'lmaslik xavfini tug'diradi. Mukofotlarga juda ko'p mablag' sarflash firmaning moliyaviy barqarorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishi va investorlarning firmaga kiritgan investitsiyalaridan oladigan daromadiga zarar keltirishi mumkin. Aralash esa, ariza beruvchilar yoki xodimlarning ehtiyojlari va afzalliklariga mos keladigan mukofot paketining tarkibini anglatadi. Taklif qilinayotgan fond mablag'lari besh yil ichida har uch-to'rt yilda bir marta o'zgarib turadigan yosh, mobil ishchi kuchiga yoki keksa ishchi kuchiga beriladigan bepul kunlik parvarishlash ishchilarning ehtiyojlari va afzalliklariga mos kelmasligi mumkin. O'ziga xoslik mukofot paketining noyobligini anglatadi. Hech qanday maxsus jozibaga ega bo'lmagan va tashkilotni o'ziga xos xususiyat sifatida ajratib turmaydigan mukofotlar jozibali qiymat taklifini taqdim etmaydi. 1990-yillardagi ba'zi bir Internet start-aplar o'z xodimlariga itlarini ishga olib kelish va erkin kiyinish imkonini berish orqali o'ziga xos ichki mukofotlarni yaratdi.

Ishga qabul qiluvchi yoki ishga yollash menejeri ishning eng ko'p targ'ibot qilingan xususiyatlari deb hisoblagan narsa haqiqatni to'liq

aks ettirmasligi mumkin. Buning natijasi o'laroq, ishda lavozimni egallab turgan shaxslar bilan maxfiy tarzda suhbatlashish, asosiy e'tibor qaratilgan guruhlarini tashkil qilish yoki rasmiy ko'rikdan o'tkazish muhimdir. Mukofotga munosib ko'rilganlar kategoriyalarini aniqlash uchun avval yozma ko'rikdan o'tkazish va ular bilan tanishish uchun ko'pincha xodimlarni aniqlash, so'ngra suhbatlar uyushtirish va asosiy e'tibor qaratilgan guruhlarini kuzatish jarayonida har bir yondashuv o'zining eng yaxshi afzalliklarini namoyon etishi mumkin. Agar xodimlar o'z fikrlarini erkin bildirsalar, ular o'z tushunchalarini, ehtimol, baham ko'rishlari mumkin. Tashkil qilinadigan tashqi suhbatlar – xodimlar iste'foga chiqqanidan keyin ish beruvchilari bilan suhbatlarida xodimlarning motivatsiya bermagan ish o'rni mukofotlarini ham aniqlashi mumkin. Bundan tashqari, kompaniya o'z mukofotlari qanday to'planishini ko'rish uchun raqobatchilarning mukofotlari bilan taqqoslashi mumkin.

Har bir mukofotning miqdori, farqi va barqarorligi ham asosiy omil bo'lishi mumkin. Mukofot miqdori uning qancha olinganligini ifodalaydi (ish haqi qancha, xodimga qanday darajadagi turli vazifalar berilganligi va hokazolar). Mukofotning farqi bu mukofotning turli xodimlar o'rtasida qanchalik izchil ekanligi, ya'ni barcha xodimlar mukofotni oladimi yoki masalan, ularning ishlash reytinglari kabi faqat ma'lum bir kategoriyalar asosida olinadimi. Mukofotning barqarorligi, bu mukofot qanchalik ishonchli ekanligiga bog'liqdir. Mukofot har doim bir xilmi yoki tashkilot faoliyati yoki boshqa biznes bilan bog'liq moliyaviy holatga qarab o'zgaradimi?

Lavozim bilan bog'liq bo'lgan ish o'rni mukofotlari 3.14-jadvalda keltirilgan kabi ish o'rni mukofotlari matritsasida umumlashtirilishi mumkin.

### 3.14-jadval

#### Xarid bo'yicha menejering lavozimi uchun ish o'rni mukofotlari matritsasi

Mukofot	Miqdori	Farq	Barqarorlik	Mukofotga kim munosib ko'rilishi mumkin
1. Raqobatli bazaviy ish haqi	Yiliga o'rtacha 3000 so'm	Yiliga 2000–4000 so'm	Bozor sharoitlari va korxonada faoliyatiga asoslangan o'zgarishlar	Ko'pchilik ishchilar
2. Imtiyozlar	Sog'liq sug'urtasi	Imtiyozlarning bunday paketi barcha xodimlarga berilmaydi	Barqaror	Ko'pchilik ishchilar
3. Mehnat samaradorligiga asoslangan ish haqi	O'rtacha 4 foiz	0 foizdan 15 foiz oralig'ida o'zgarib turadi	Firmaning mehnat samaradorligiga qarab o'zgarishi mumkin	Shaxsiy hissa qo'shish va mukofotlanishni qadrlaydigan xodimlar
4. Lavozimga ko'tarilish imkoniyatlari	O'rtacha hisoblaganda shaxs uch yil ichida lavozimga ko'tariladi	18 oygacha amalga oshishi mumkin; ba'zilar hech qachon lavozimga ko'tarilmaydi	Menejering mehnat samaradorligi va kompaniyaning ehtiyojlariga qarab o'zgaradi	Karyerada muvaffaqiyatga erishishni xohlaydigan xodimlar
5. Vazifalar uchun individual javobgarlikka ega bo'lish	O'rtachadan yuqori	Ko'nikmalar va ish samaradorligiga asoslangan	Barqaror halollik	Shaxsiy hissa qo'shishni qadrlaydigan ishchilar
6. Har kuni turli vazifalarni bajarish	O'rta darajadan yuqori	Xodimlar bo'yicha halol izchillik	Barqaror halollik	Ko'nikmalarini oshirishga intilayotgan xodimlar

Ish o'rni qadriyatlarini va istalgan ish o'rni mukofotlari shaxslar bo'yicha taqsimlanadi va vaqt o'tgach o'zgaradi. Ish o'rni mukofotlarini tahlil qilish kompaniyaga o'z xodimlarining qadr-qimmatini bo'yicha taklifni va ishga qabul qilish xabarini maqsadli potensial nomzodlar va hozirgi xodimlarning ehtiyojlari, qadriyatlarini va motivatsiyalariga moslashtirishga yordam beradi.



### **MITRE sistemasining texnik kompetensiyali modeli**

MITRE o'zining tizim injenerlari uchun spetsifik va aniq kompetensiyali modelni yaratish, uni ishga yollash jarayonlarini, shuningdek, mehnat samaradorligini boshqarish va rag'batlantirish sistemalarini yaxshilaydi, deb hisobladi. Yakka shaxs yoki jamoa muhitiga qo'llanilishi mumkin bo'lgan kompetensiyali modelni yaratish uchun MITRE tizimlari injenerlari va texnik ekspertlari kompaniyaning tizim injenerligiga spetsifik yondashuvini aks ettiruvchi kompetensiyali modelni yaratishga yordam berishdi. MITRE instituti, tashqi sotuvchilar va tegishli hukumat manbalaridan olingan kompetensiyali ma'lumotlarini aniqlashdan boshladi. Muvaffaqiyatli tizim injenerlari uchun muhim bo'lgan umumiy qo'shimcha texnik bo'lmagan kompetensiyalarni yaratish uchun kompaniyaning yetakchilik va boshqaruv kompetensiyali modeli ham ko'rib chiqildi. Model MITRE bo'yicha 150 dan ortiq ekspertlar ishtirokida ko'p marotaba qayta-qayta ko'rib chiqildi. MITRE jamoasi oxir-oqibat beshta bo'limga ajratilgan 36 ta kompetensiyani aniqladi: tashkilot istiqbollari, tizim injenerligining hayot sikli, tizim injenerligini rejalashtirish va boshqarish, tizim injenerligining texnik mutaxassisliklari, hamkorlik va individual xususiyatlar. Masalan, hamkorlik va individual xususiyatlar bo'limi ishonch, ishontirish va ta'sirchanlik, moslashuvchanlik va jipslikni mustahkamlashdan iborat. MITRE hech bir tashkilot turg'un emasligini tan oladi va kompetensiyali modelini to'g'ri saqlash uchun o'z kompetensiyalarini muntazam yangilab turadi. U kompetensiya modelini shunchalik foydali deb topdiki, uni o'zlarining inson resurslari tizim injenerligi kompetensiyalarini yaxshiroq tushunish va takomillashtirishdan manfaatdor bo'lgan boshqa tashkilotlarga taqdim etdi.

### **Qisqacha xulosalar**

Ish o'rnini tahlil qilish -- bu ish o'rnini tomonidan talab qilinadigan vazifalar va xodim ushbu vazifalarning har birini bajarishi kerak bo'lgan xususiyatlarni aniqlash uchun qo'llaniladigan jarayondir. Ish o'rnini tahlil qilish ish o'rnini talablarini kompaniyaning biznes strategiyasi va raqobatbardosh ustunligi bilan muvofiqlashtirish, bugungi kunda ham, kelajakda ham ishni bajarish uchun nima talab qilinishini hisobga olgan holda strategik bo'lishi mumkin. Mabodo ish o'zgarsa, ishni bajarish uchun yollangan shaxslar ham o'zgartirilgan ishni samarali tarzda bajarishlari muhim ahamiyatga egadir. Kompetensiyali modellashtirish

bu ishlardan farq qiluvchi rollarni yaxshi bajarish uchun zarur bo'lgan kengroq kompetensiyalarni tahlil qilish metodidir. Kompetensiyali modellashtirish, shuningdek, xodimlarni tashkilot qadriyatlari va strategiyasi bilan tenglashtiruvchi omillarni ham aniqlaydi. Ish mukofotlarini tahlil qilish bu ishning ichki va tashqi mukofotlarini aniqlaydigan ish o'rnini tahlil qilish usulidir. Uning maqsadi ishga qabul qilinganlar va xodimlarga jozibali xodim qiymat taklifini qanday yaratish va sotishni aniqlash uchun ishning ichki va tashqi mukofotlarini tahlil qilish.

Ish o'rnini tahlil qilish kompaniyaning raqobatdosh ustunligini kuchaytirish va biznes strategiyasini amalga oshirish uchun xodimlar nima qilishlari lozimligini aniqlashning muhim bosqichi hisoblanadi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Ish o'rnini tahlil qilish xarajatlarni kamaytirish bo'yicha amalga oshirish strategiyasiga qanday ta'sir qiladi? Bu tasdiqlash uchun qo'ng'iroqlar markazi strukturasi misol keltiring.

2. Ish o'rnini tahlili HR xodimlariga qanday imtiyozlar berishini muhokama qiling.

3. Ish so'rab ariza bilan murojaat qiluvchi sifatida tashkilot yaxshi ish o'rnini tavsifini taqdim etganligini qanday aytib bera olasiz?

4. Siz ba'zi nafaqadagi maslahatchilar va boshqa o'qituvchilar bilan suhbatlar o'tkazish orqali o'rta maktabda talaba maslahatchisi rolini tahlil qildingiz. Ish o'rnini tavsifini taqdim etayotganda, direktor noodatiy yoki ekstremal vaziyatlarda samaraliroq maslahatchilar tomonidan qo'llaniladigan ba'zi noyob ko'nikmalar o'zlashtirilmagan deb hisoblaydi. Ushbu ma'lumotni qanday to'plashni taklif qilasiz?

5. Ba'zi ish o'rinlari shu qadar tez o'zgarib turadiki, kompaniyalar ish tahlilini o'tkazishni arzimaydi deb hisoblashadi, chunki ish o'rnini tahlili yakunlanishi bilanoq bu ish o'rnini ham hozirgi zamon talablariga mos kelmaydigan darajada eskirib qoladi. Bunday kompaniyaga an'anaviy ish o'rnini tahlil qilish uchun keraksiz vaqt va resurslarni behuda sarf

qilmasdan, ish o‘rni tahlili taqdim etadigan imtiyozlardan foydalanib qolishiga yordam berish uchun qanday maslahat berardingiz?

## Keys

1. *Strategiya mashqlari.* Tasavvur qiling, siz o‘yinchoq mashinalar ishlab chiqaruvchi 10 yildan buyon faoliyat yurituvchi Vroom kompaniyasida xodimlar bo‘yicha mutaxassissiz. O‘yinchoq avtomobillarning sifati va bahosi yuqori. Ishchilar yig‘uvchi konveyer ustidagi mashina qismlarini qo‘lda yig‘adilar. Yig‘uvchilarning ba‘zilari ishni yaxshi bajarishadi, ammo boshqalari ushlab turishda qiynalishadi va konveyerni sekinlashtiradilar. Vroom o‘zining mehnatga to‘lanadigan xarajatlarini imkon qadar past darajada ushlab turishni xohlaydi. Biroq, u ishga nomzodlarni baholash va ishga yollash uchun eng istiqbolli nomzodlarni aniqlashga yordam berish uchun baholash sistemalariga mablag‘ ajratishga tayyor. O‘zingizning xodimlar tizimingiz yig‘uvchilar uchun yaxshilanishi mumkinligiga ishonasiz, shuning uchun ular orasida mehnat samaradorligining o‘zgaruvchanligi kamroqdir. Baxtga qarshi, lavozim uchun oxirgi ish o‘rni tahlili o‘tkazilganiga 10 yil bo‘lgan va ko‘plab asbob-uskunalar va yig‘ish usullari o‘zgargan. Yig‘uvchi lavozimi bo‘yicha zamonaviy ish o‘rni tahlilini o‘tkazishda foydalanish uchun pul so‘raganingizdan so‘ng, bosh ijrochi direktoringiz talabingizni asoslab berishingizni so‘raydi. Ushbu bobda o‘rgangan ma‘lumotlaringizdan foydalangan holda, bosh ijrochi direktoringizni ish o‘rni tahlili loyihasi uchun mablag‘ ajratishga ishontiradigan bir sahifali hisobot yozing va buni amalga oshirish uchun qanday resurslar kerakligini tavsiflang.

2. *Ko‘nikmalaringizni rivojlantirish mashqlari:*

3–4 talabadan iborat guruhda ishlash, guruhingiz a‘zolaridan biri egallagan ish o‘rni bo‘yicha mukofot tahlilini o‘tkazing. Tahlilingizning bir qismi sifatida ushbu bobning «Ko‘nikmalaringizni rivojlantirish» xususiyatidagi so‘rovnomadan foydalaning. Tahlilingizni ish o‘rni mukofotlari matritsasida jamlang. Keyin natijalarni qo‘llang va har bir

mukofot murojaat qilishi mumkin bo‘lgan potensial ishga da’vogar turini tavsiflang.

*3. Ko‘nikmalaringizni mashqlar orqali rivojlantiring:*

O‘zingiz tanlagan veb-brauzerdan foydalanib, ikkita sifatsiz yozilgan va ikkita yaxshi yozilgan ish o‘rni tavsifini aniqlang. Yaxshiroq ish o‘rni tavsiflarini nima yanada samaraliroq qiladi? Endi sifatsizroq ish tavsiflaridan birini tanlang va yanada samaraliroq bo‘lishi uchun uni qayta yozing.

Ushbu o‘zgarishlarni amalga oshirish uchun ish va tashkilot haqida sizga kerak bo‘lgan hamma narsani mas’uliyatni his qilgan holda o‘ylab ko‘ring (lekin real bo‘ling).

*4. Ochiladigan vinetka mashqi:*

Ochiladigan vinetka MITREning tizim injenerlari uchun kompetensiyali modelini ishlab chiqish bo‘yicha harakatlarini tasvirlaydi. Vinetkada tushuntirilganidek, tizim injenerligi turli xil bilimlar, ko‘nikmalar, qobiliyatlar va boshqa xususiyatlarni talab qiladigan keng intizomdir. Ish o‘rni tahlilini o‘tkazish yoki ushbu turdagi ish o‘rni uchun kompetensiyali modelni ishlab chiqish, kassir yoki xat saralovchi kabi turg‘un, past malakali ish o‘rni uchun xuddi shunday qilishdan ko‘ra turli metodlardan foydalanishni talab qiladi. Ushbu mashq uchun sizning vazifangiz bu ikki turdagi ish uchun qanday qilib ishni tahlil qilish yoki kompetensiyali modelni yaratishni tasvirlashdan iboratdir. Jarayon qanday farq qiladi? Siz turli xil ma’lumot manbalaridan foydalanasizmi?

## **4- BOB: INSON RESURSLARINI REJALASHTIRISH VA PROGNOZLASH**

### **Black Hills korporatsiyasida strategik ishchi kuchini rejalashtirish**

130 yillik energiya konglomeratiga asoslangan “Black Hills” korporatsiyasining dunyo bo‘ylab taxminan 2000 ta xodimi mavjud. Kompaniya ishchi kuchini aniq rejalashtirish uning kelajakdagi samaradorligi uchun muhim ekanligini yaxshi biladi. Gap shundaki, yaqinda kompaniyaga ishga qabul qilingan liniya va operatsiyalar texnik mutaxassislarining o‘rtacha yoshi 45 dan 50 ga oshdi. Uning ishchilarining chorak qismi yetti yil mobaynida nafaqaga chiqishlari mumkin bo‘lganligi sababli kompaniya gaz va elektr quvvatini minimal darajada uzilishlar bilan yetkazib berishda muammolar yuzaga kelishi mumkinligini tan oladi.” Black Hills” bir yilda qancha xodim nafaqaga chiqishi, ularning o‘rnini bosish uchun qanday malakali xodimlar kerak bo‘lishi, yangi yollanuvchilar qayerdan kelishi va yangi ishni xavfsiz qabul qilib olishlari uchun qancha treninglar talab etilishini aniqlab olish kerak bo‘ladi. Kompaniyaning yakuniy maqsadi – malakali kadrlarni topish va yollash, ularni qayta tayyorlash va ularning tashkilotda imkon qadar tez samarador bo‘lishini ta’minlash. O‘z biznesi barqarorligini ta’minlash va o‘sish strategiyasini amalga oshirish uchun “Black Hills” o‘zining kadrlar bo‘yicha maqsadlariga erishish bo‘yicha sizdan maslahat so‘raydi. Ushbu bobni o‘qib chiqqandan so‘ng kompaniya bilan baham ko‘rish uchun yaxshi g‘oyalarga ega bo‘lasiz.

### **4.1. Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati**

Ta’minot zanjirini samarali boshqara olmagan ishlab chiqaruvchi kompaniya bilan nima bo‘lishini tasavvur qiling. Agar tarkibiy qismlarni yetarli miqdorda ololmay muvaffaqiyatsizlikka uchrasa va qismlarni topa olmasa-chi, har qanday yetkazib beruvchidan topa olmay qolganda, tarkibiy qismlarni almashtirishga qiynalsa-chi? Qanchalik noreal bo‘lmasin, ko‘pchilik tashkilotlar o‘z xodimlarini boshqarishda ana shunday yondashuvni qo‘llashadi. Strategik kadrlar ta’minoti bu faol jarayondir. Ta’minot zanjirini o‘z vaqtida boshqarishga o‘xshab, bu kompaniyaning iste’dodlar ta’minotini boshqarishni o‘z ichiga oladi, bu

doimo kerakli vaqtda, kerakli joyda kerakli odamlarga ega bo'lishni ta'minlaydi. Neft va gaz ishlab chiqaruvchi va distribyutor "Saudi Aramco" kelajakdagi ish talablarini aniq loyihalash, kelgusi pensiya to'loqini boshqarish va pudratchilardan strategik foydalanish uchun ishchi kuchini rejalashtirishdan foydalanadi.

Ushbu kitobning dastlabki 3 bobida kadrlar konteksti va ish tahlili tasvirlangan. Kitobning ushbu qismida biz rejalashtirish, manbalarni tanlash va ishga yollash masalalarini muhokama qilamiz. Ushbu bobning mavzusi – ishchi kuchini rejalashtirish strategik kadrlar bilan ta'minlashda muhim ahamiyatga ega, chunki u firmaning kelajakdagi kadrlarga oid muammolarini aniqlaydi va hal qiladi. Kompaniya strategiyalari va tashabbuslarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan kadrlarni olish va saqlab qolish, ko'pincha, qiyinchilik tug'diradi. 2012-yilda 1200 dan ortiq bosh direktorlar ishtirokida o'tkazilgan so'rovnomada ular strategik tashabbusni kechiktirishga yoki bekor qilishga majbur bo'lganliklari va taxminan 30 foizi kadrlar cheklovlari tufayli samarali innovatsiyalar kirita olmasligini yoki bozor imkoniyatlarini qidira olmasligini qayd etishgan.

Xodimlar bilan ta'minlash firma strategiyasini amalga oshirish uchun infratuzilmani yaratadi hamda faol ishchi kuchi va xodimlarni rejalashtirish kompaniyada ushbu strategiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun zarur bo'lgan odamlar bilan ta'minlaydi. "Facility Maintenance" (FM) kompaniyasi yangi hisob menejerlari moslashishda qiynalayotgan, mijozlar bilan ishlashda salbiy ta'sir ko'rsatayotganini aniqlashganda, kompaniya yangi hisob menejerlarini ular kerak bo'ladigan kundan 120 kun avval ishga qabul qilishni boshlashgan. Bu ularga hisob menejerini kuzatish va o'zlari mustaqil ravishda ish boshlashdan oldin kompaniya madaniyatini o'rganish uchun imkon yaratgan. "Apple" kompaniyasi o'z do'konlari uchun kadrlar formulasini o'zgartirishi bir necha hafta davomida xodimlar soni kamayishiga, sarlavhalarga aylanishiga va rahbariyatning xodimlar

masalasida kompaniya «xatolikka yo‘l qo‘yganligini» aytishiga olib keldi.

Kadrlar bo‘yicha ekspertlar va menejerlar kelgusi yillarda tashkilotlar ishchi kuchi bo‘yicha qiyin vaziyatga duch kelishini bashorat qilmoqdalar, chunki tug‘ilish yuqori bo‘lgan davlatlarda nafaqaga chiqadi va rivojlanayotgan mamlakatlarda tug‘ilish darajasi past bo‘ladi.

Ishchi kuchining qarishi global muammodir – 2050-yilga borib, Xitoyda 65 yoshdan oshgan odamlar dunyoning qolgan qismidagidan ko‘proq bo‘lishi kutilmoqda. Qariyotgan kadrlar boshlang‘ich bosqichdan boshqaruv darajasigacha ish ko‘lamini o‘zgartiradi. Natijada, ba’zi tashkilotlar, agar ular o‘z kompaniyalarini kadrlar bilan ta’minlay olmasalar, qisqartirishlar o‘tkazishi yoki kengaytirish imkoniyatlarini ishga solishi kerak bo‘ladi. Misol uchun, mehnat talab qiladigan strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan ishchilarni yollay olmaydigan ishlab chiqarish tashkiloti o‘z biznes strategiyasini o‘zgartirishga majbur bo‘lishi mumkin, masalan, sekinroq o‘sish maqsadlarini qabul qilish yoki ishchi kuchi tomonidan ishlab chiqarilishi mumkin bo‘lgan mahsulotlarni mavjud bo‘lgan oson usullarda ishlab chiqarish. Muqobil ravishda, korxonalar malakali xodimlarga bo‘lgan ehtiyojini kamaytirish uchun avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish uskunalarga investitsiya kiritishlari kerak bo‘ladi.

Yaxshi xodimlar uchun raqobat, ayniqsa, kichik kompaniyalarda kuchli bo‘ladi, ular Qo‘shma SHtatlarda ko‘pchilikni ish o‘rinlari bilan ta’minlasa-da, ularga ishga yollanish umuman, qiyin bo‘ladi. Prognozlash va rejalashtirish firmalarga kadrlar yetishmasligi va ortiqchaligini to‘g‘ri boshqarish imkonini beradi. Biznes davrlarini, o‘z firmalarining biznes ehtiyojlarini, ularning firmalaridagi mavjud kadrlarni va kelajakdagi kadrlarni topish yo‘llarini tushunib, kadrlar bo‘limi mutaxassislari kadrlar uchun katta raqobatning ta’sirini faol ravishda kamaytirishi mumkin.

Ishchi kuchini rejalashtirish – bu tashkilotda kadrlarga talab va taklifni bashorat qilish va boshqarish imkonini beradigan strategik jarayon. Ushbu jarayonning maqsadi: tashkilotga biznes maqsadlariga

erishish va strategiyasini amalga oshirish imkonini berishdir. Chunki biznes rahbarining hissasi kadrlar bo‘limi hissasi kabi muhim bo‘lganligi sababli, ishchi kuchini rejalashtirish faqat kadrlar bo‘limi tomonidan amalga oshiriladigan ish emas, balki tashkiliy tashabbusdir.

Prognozlash va rejalashtirishning aniq afzalliklariga qaramay, ko‘plab tashkilotlar o‘zlarining xodimlarga bo‘lgan ehtiyojiga faol emas, balki reaktiv tarzda javob berishadi. Boshqacha aytganda, ular juda kam rejalashtirish va shunchaki ish joyi vakant bo‘lganda lavozimlarni to‘ldirish bilan shug‘ullanadilar. “Cox Communications” kompaniyasining sobiq prezidenti va bosh direktori Jim Robbins buni shunday ta’kidlaydi: «Biz yiliga to‘rt oyni budjet jarayoniga sarflaymiz, ammo biz o‘z kadrlarimiz, kuchli tomonlarimiz va ulardan qanday foydalanish, kadrlarimiz va ularni qanday shakllantirish kerakligi haqida gapirishga deyarli vaqt ajratmaymiz. Har kim o‘z budjetiga javobgar bo‘la oladi. Ammo hech kim kadrlar zaxirasiga javobgar bo‘la olmaydi. Har bir bo‘limdagi xodimlar bizni yuqori natijalarga olib boradiku? Biz nimanidir unutmayapmizmi?»

Shisha va keramika sohasiga ixtisoslashgan va bu sohada yetakchi bo‘lgan “Corning” kompaniyasida kadrlarni rejalashtirish «biznes strategiyasini kadrlar strategiyasiga aylantiruvchi ko‘prik» hisoblanadi. “Corning” kompaniyasi uning kadrlar portfeli muvaffaqiyatga ta’sir qilishini yaxshi biladi. Ortiqcha yoki kam xodimlar kompaniyaning xarajatlar tarkibiga, pul oqimiga va mahsulot yetkazib berish qobiliyatiga ta’sir qiladi. Agar kadrlar malakasiz bo‘lsa yoki o‘ta malakali bo‘lsa, daromadlilikni kamaytiruvchi xarajatlar tuzilmasi yuzaga keladi, noto‘g‘ri malaka mutanosibligi bozor imkoniyatlari o‘tkazib yuborilganini anglatishi mumkin. O‘zining mahoratlar aralashmasini optimallashtirish uchun “Corning” har bahorda o‘zining kelajakdagi kadrlarga bo‘lgan ehtiyojini bir nechta ssenariy bo‘yicha modellashtiradi, keyin esa bo‘shliqlarni yopish strategiyalarini tahlil qiladi.

Ushbu bobda biz firmaga qanday iste’dodlar kerakligini aniqlash uchun tashkilotning biznes strategiyasi, maqsadlari va raqobat muhitini tushunish muhimligini muhokama qilamiz. Kerakli odamlarning o‘z



vaqtida o'z joyida bo'lishini ta'minlash uchun firmaning ishchi kuchiga bo'lgan talabini prognoz qilish va uning ishchi kuchi bilan ta'minlanishi uchun tegishli liniyalar haqida xabardor bo'lishi talab qilinadi. Har ikkalasi o'rtasidagi har qanday bo'shliqni to'ldirish uchun harakat rejasi ishlab chiqilishi mumkin. Ushbu bobni o'qib chiqqaningizdan so'ng, siz ishchi kuchini prognozlash va rejalashtirish jarayoni to'g'risida yaxshi tushunchaga ega bo'lasiz.

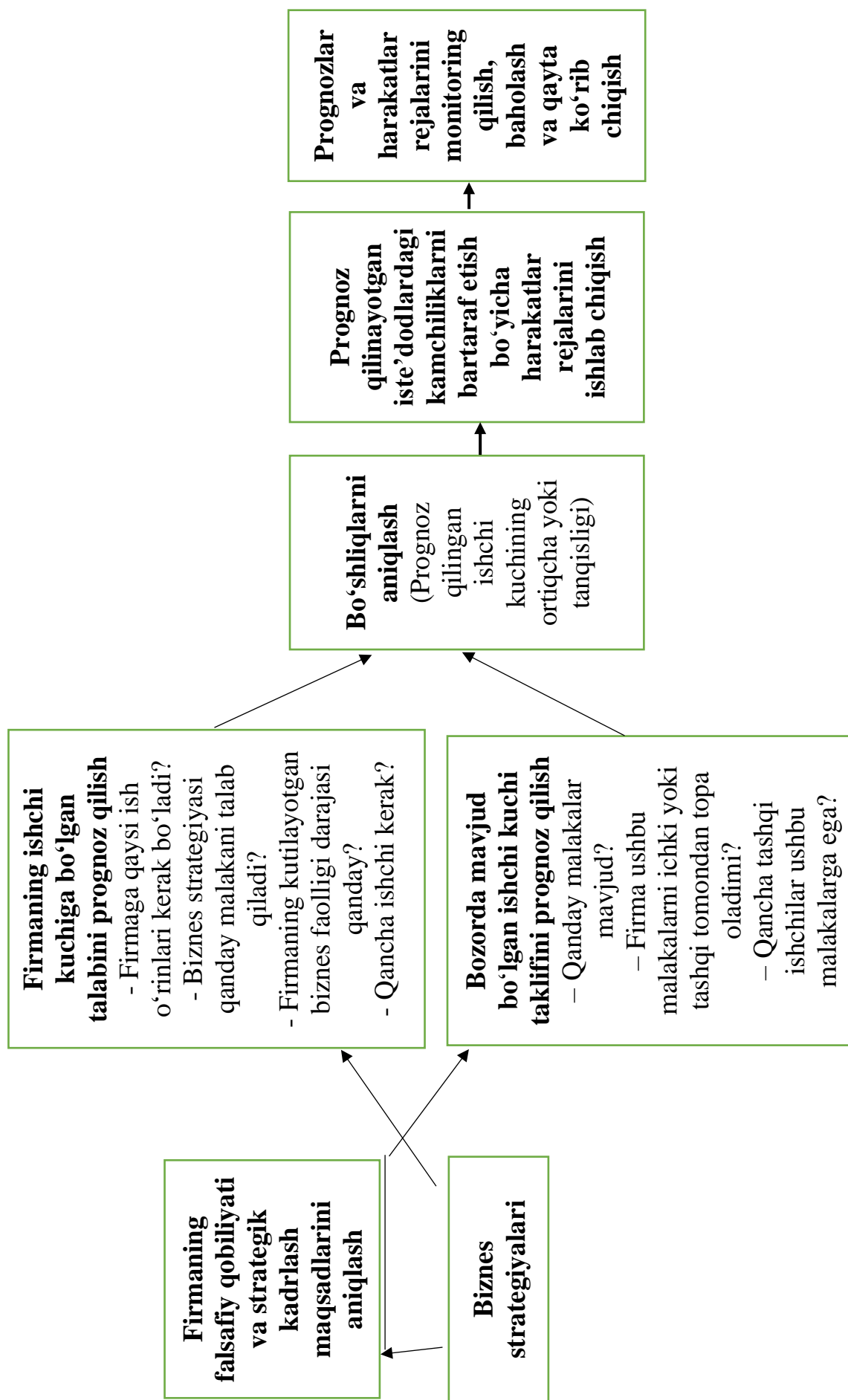
## **4.2. Inson resurslarini rejalashtirish jarayoni**

Ishchi kuchini rejalashtirish jarayoni, odatda, 4.1-rasmda tasvirlangan quyidagi besh bosqichni o'z ichiga oladi:

**1. Firmaning biznes strategiyasini aniqlash.** Firmaning strategik qarashlari, missiyasi va strategiyasi zarur bo'lgan xodimlarning turlari va soniga ta'sir qilish orqali uning hozirgi va kelajakdagi kadrlarga bo'lgan talablariga ta'sir qiladi.

**2. Firmaning kadrlar falsafasini va strategik kadrlar qarorlarini ifoda etish.** Korxonalar ishchilarni lavozimga ko'tarish, xodimlarni saqlab qolish va ma'lum ko'nikmalarga ega bo'lgan kadrlarni yollash yoki yollangandan keyin ularni o'qitish kabilarga bo'lgan munosabatlari bilan farqlanadi. Ushbu omillar firmaning kelajakdagi ishchi kuchi taklifining tabiatiga va unga kerak bo'ladigan ishchilar turiga ta'sir qilgan sababli, ularni bashorat qilish va rejalashtirish jarayonida tushunish muhimdir.

**3. Ishchi kuchi analizini amalga oshirish.** Ishchi kuchiga bo'lgan talab va ishchi kuchi taklifini prognoz qilish va ikkalasi o'rtasidagi bo'shliqlarni aniqlash.



**4.1- rasm. Ishchi kuchini rejalashtirish jarayoni.**

**4. Harakat rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish.** Mehnatga bo'lgan talab va mehnat taklifi prognozlari o'rtasidagi tafovutlarni bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlar rejalarini ishlab chiqish. Rejalar firmaning kadrlar falsafasiga mos bo'lishi kerak hamda qisqa va uzoq muddatli ishga olish, saqlab qolish, qoplama puli berish, vorislikni boshqarish, o'qitish va rivojlanish rejalarini ishlab chiqilishini o'z ichiga olishi mumkin.

Misol uchun, qariyotgan ishchi kuchi yoki taxminan bir xil yoshdagi ko'plab xodimlar bilan bog'liq muammolarni hal qilish uzoq muddatli harakat rejalarini talab qilishi mumkin.

**5. Prognozlarni va harakatlar rejalarini kuzatib borish, baholash va qayta ko'rib chiqish.** Kompaniyaning ishchi kuchi rejasi uning ishga olish va yollash maqsadlariga erishish nuqtayi nazaridan qanchalik samarali bo'lganligini baholang. Ishbilarmonlik muhiti o'zgarishi sari, firma prognozlari va harakat rejalarini ham o'zgarishi kerak bo'lishi mumkin.

Prognozlash aniq fan emas va prognozning to'g'ri bo'lishi kamdan kam uchraydi. Ushbu noaniqlikni hisobga olgan holda, odatda, past, ehtimoliy va yuqori baholarga ega bo'lgan diapazon sifatida hisob-kitoblarni tuzish, so'ngra tashkilotning ichki va tashqi muhiti o'zgariganda, firmaning ishchi kuchiga bo'lgan ehtiyoji haqidagi taxminlari bilan birga, ushbu hisob-kitoblarni qayta hisoblash yaxshiroqdir. Ishchi kuchi rejalarini yaratish va amalga oshirish barqaror tashkilotlar uchun oson va kompaniya tez o'zgaruvchan sharoitlarga duch kelganda qiyin bo'ladi. Bu bilan shuni aytish kerakki, shiddatli o'zgarishlarni boshidan kechirayotgan firmalar rejalashtirishni o'ta muhim deb bilishadi, chunki u noaniqlik sharoitida ularning ishga qabul qilish va yollash harakatlarini yo'naltirishi mumkin.

Ishchi kuchini rejalashtirishning vaqt doirasi biznesni rejalashtirish siklining davomiyligini aks ettirishi kerak. Qisqa muddatli ishchi kuchini rejalashtirish: kompaniya kelgusi yilda amalga oshirishi kerak bo'lgan manbalarni tanlash, ishga olish, rivojlantirish va ajratish

faoliyatini rejalashtirishni o'z ichiga oladi. Aksincha, uzoq muddatli ishchi kuchini rejalashtirish bir xil, ammo ko'p yillik davr uchun faoliyatni amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Hech bo'lmaganda, ishchi kuchini rejalashtirish tashkilotning barcha bo'linmalari va umuman, firma muvaffaqiyati uchun muhim deb hisoblangan lavozimlar uchun amalga oshirilishi lozim. Agar innovatsiyalar va nomoddiy aktivlar, masalan, bilim yoki ijodkorlik firmaning raqobatdosh ustunligini yaratsa, unda top-menejerlar va mutaxassislar muhim ahamiyatga ega. Muhim ishlar va rollar har qanday tashkilot darajasida bo'lishi mumkin. Misol uchun, mehmonxonada eng muhim ishlar nima bo'lishi mumkinligini o'ylab ko'ring. Ehtimol, siz mehmonlarda taassurot uyg'otuvchi menejer yoki ro'yxatga olish xodimlari haqida o'ylagan-dirsiz. Aslida, mehmonxona sanoatidagi barqaror biznes mehmon-larning ro'yxatga olish xodimlari bilan o'zaro munosabatidan ko'ra ko'proq xona tozaligi bilan bog'liq bo'lib, tozalikka javob beruvchi xizmatchilari raqobatdosh ustunlikni yaratishda muhim rol o'ynaydi. Eng yaxshi xodimlar lavozimi o'rtacha xodimlardan ancha farq qilsa, bu ham firmaning ishchi kuchini rejalashtirishda muhim bo'lishi mumkin. Eng samarali va unumli xodimlarni ushbu lavozimlarga qo'yish kompaniyaning yakuniy natijasiga ijobiy ta'sir qilishi mumkin.

Quyida, tashkilot o'z mahsuloti va xizmatlariga bo'lajak talabni qanday bashorat qilishi mumkinligini muhokama qilamiz, bu esa, o'z navbatida, uning ishchi kuchiga bo'lgan talabiga ta'sir qiladi.

### **4.3. Korxonaning ishchi kuchiga bo'lgan talabini prognoz qilish**

Tashkilotning mahsulotga bo'lgan talabi uning mehnatga bo'lgan ehtiyojiga bevosita ta'sir qiladi. Bir tomondan, agar tashkilot o'zi qiladigan yoki ishlab chiqaradigan narsaga talab ortib borayotgan bo'lsa, agar u ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirishni oshirishni rejalashtirmasa, ortib borayotgan talabni qondirish uchun ko'proq odamlarni yollashi kerak bo'ladi. Tashkilot avtomatlashtirishni

rejalashtirgan taqdirda ham, bu jarayon kompaniyaning turli xil malakali mutaxassislariga, masalan, yangi texnika yoki texnologiyadan foydalanishi va ularga xizmat ko'rsata oladigan xodimlarga bo'lgan talabini oshirishi mumkin. Boshqa tomondan, agar tashkilot mahsuloti yoki xizmatlariga bo'lgan talab pasaysa, kompaniyaning xodimlarga bo'lgan ehtiyoji ham pasayishi mumkin, ehtimol, u xodimlarni qisqartirishi yoki ishdan bo'shatishi kerak bo'ladi. Turg'unlik davrida tovarlarga bo'lgan talab zaiflashganda, ko'plab ish beruvchilar ishchi kuchlarini qisqartiradilar.

Tadbirkorlik faoliyatini to'g'ri prognoz qilish tadbirkorlik faoliyatining asosiy omillarini aniqlash, ushbu omillar bo'yicha tegishli prognozlash ma'lumotlarining sifatli manbalarini aniqlash va to'liq, aniq hamda o'z vaqtida ma'lumotlarni to'plash uchun ushbu manbalardan foydalanishni talab qiladi. Masalan, "Con-way Freight" bir oydan uch oygacha, avvaldan, oylik mijozlar talabi prognozi, unumdorlik maqsadlari, rejalashtirilgan va rejalashtirilmagan ishga olish loyihalarini ko'rib chiqadi. Bu "Con-way Freight" yollovchilariga kerakli xodimlarni bir oydan uch oygacha avvalroq ishga olish va joylashtirish imkonini beradi.

Tadbirkorlik faoliyatini prognoz qilish muddati tashkilot ixtiyoridadir. Nisbatan barqaror, oldindan aytish oson bo'lgan muhitdagi tashkilotlar uchun besh yillik yoki hatto 10 yillik prognozlar qilish mantiqiy bo'lishi mumkin. Ko'proq dinamik, oldindan aytib bo'lmaydigan muhitda bo'lgan tashkilotlar 6 oydan 12 oygacha bo'lgan davrlar uchun yetarli darajada aniq biznes prognozlarini tuzishda katta qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin. Prognozlar eng yaxshi dinamik taxminlar sifatida ko'rib chiqiladi, shuningdek, taxminlar va atrof-muhit sharoitlari o'zgarganda muntazam ravishda qayta ko'rib chiqilishi va yangilanishi kerak bo'ladi. Qisqa, o'rta va uzoq muddatli hisob-kitoblarni tuzish ham foydalidir, chunki uzoq muddatli prognozlar uzoq muddatli istiqbolda atrof-muhit va tashkiliy o'zgarishlar ehtimoli

oshishi sababli, qisqa muddatli prognozlarga qaraganda kamroq aniq bo‘ladi.

Firmalar o‘z mahsulotlariga bo‘lgan talabni bashorat qilish uchun foydalanishlari mumkin bo‘lgan ko‘plab tashqi ma‘lumot manbalari mavjud. Quyida iqtisodiyotdagi umumiy biznes tendensiyalarini baholash uchun ishlatilishi mumkin bo‘lgan, eng keng tarqalgan beshta ma‘lumot turini ko‘rib chiqamiz: mavsumiy omillar, foiz stavkalari, valuta kurslari, raqobatbardoshlik o‘zgarishlari, sanoat va iqtisodiy prognozlar.

**Mavsumiy prognozlar.** Ba‘zi tashkilotlar uchun biznes talablari mavsumiy va bashorat qilinadigan bo‘ladi. Misol uchun, “United Parcel Service” har yili noyabr oyidan yanvar oyigacha bayram yuk tashish talabi oshganligi sababli xizmat hajmining keskin o‘shishini boshdan kechiradi. Obodonlashtirish firmalari bahor va yozda qishga qaraganda ko‘proq ishchilarga ehtiyoj bo‘lishini bilishadi. Bu ortib borayotgan mavsumiy talab har yili sodir bo‘lganligi sababli, buni taxmin qilish mumkin. Ko‘pchilik tashkilotlar uchun biznes sikllarini oldindan aytib bo‘lmaydi. Tashkilot mahsulotlari yoki xizmatlariga bo‘lgan talabning vaqti-vaqti bilan o‘shishi va pasayishini bashorat qilish qiyinroq bo‘lishi mumkin, ammo tashkilot ularni qanchalik oldindan yaxshi bila olsa, kerak bo‘lganda, tegishli ishchi kuchiga ega bo‘lish imkoniyati shunchalik yaxshi bo‘ladi.

**Foiz stavkasi prognozlari.** Foiz stavkalari prognozlari tashkilotning yaqin kelajakda yangi zavodlar qurish va ishlab chiqarishni ko‘paytirishga muhtoj bo‘lishi yoki ega bo‘lish ehtimolini prognoz qilishi mumkin. Yuqori foiz stavkalari kapital qo‘yilmalarni to‘xtatib qo‘yadi, bu esa tashkilotlarning o‘z kengayish rejalarini moliyalashtirish uchun qarz olishlarini qimmatlashtiradi. Yuqori foiz stavkalari iste‘molchilar uchun ham qarz olishni qimmatlashtiradi. Natijada, foiz stavkasi ortishi bilan mahsulotga bo‘lgan talab kamayadi. Aksincha, foiz stavkasi kamayganda, mahsulotga bo‘lgan talab oshadi. Foiz stavkalarining ko‘tarilishi, odatda, ishchi kuchiga bo‘lgan talabning

pasayishidan dalolat beradi, foiz stavkalarining pasayishi esa, odatda, ishchi kuchiga bo'lgan talabning oshishini ko'rsatadi. Misol uchun, foiz stavkalari pasayganda, uy-joylarga bo'lgan talab ortib boradi, bu esa malakali savdo xodimlari va ipoteka mutaxassislariga bo'lgan talabni oshiradi.

**Valuta kursi prognozlari.** Ko'pchilik kompaniyalar, ayniqsa, global miqyosdagi kompaniyalar uchun valuta kursi prognozlari biznes faoliyatini prognoz qilish uchun foydalidir. Agar bir mamlakat valutasini boshqa valutalariga nisbatan mustahkamlansa, demak, o'sha mamlakat valutasining bir birligi shu mamlakat valutasini zaifroq bo'lgan vaqtga qaraganda ko'proq xorijiy valutaga aylanadi. Bu shuni anglatadiki, mamlakat kompaniyalari tovarlar va materiallarni arzon import qilishlari mumkin, chunki milliy valutaning bir birligi avvalgidan ko'ra ko'proq xorijiy tovarlarni sotib oladi. Biroq bu – mamlakat mahsulotlari xorijda qimmat ekanligini ham anglatadi. Misol uchun, Yangi Zelandiya dollari AQSH dollariga nisbatan mustahkamlanganda, Yangi Zelandiyadagi mol go'shti ishlab chiqaruvchi Jack Links o'z xodimlarining uchdan ikki qismini qisqartirishga majbur bo'ldi, chunki kompaniyaning AQSHdagi eng yirik mijozlari uchun go'shtni Braziliyadan sotib olish arzonlashdi. Xuddi shunday, agar AQSH kompaniyasi xalqaro miqyosda ko'p biznes bilan shug'ullansa, AQSH dollarining kuchayishi, odatda, firma mahsulotlariga xalqaro talabning pasayishiga va firma uchun ishchi kuchiga bo'lgan talabning pasayishiga olib keladi. Sizningcha, mamlakat valutasini zaiflashganda nima sodir bo'ladi? Natijada, mamlakat mahsulotlariga xalqaro talab, mamlakatning ishchi kuchiga bo'lgan talabi oshadi. Valuta kurslari o'zgaruvchan bo'lishi mumkin va uzoq muddatga bashorat qilish qiyin. Valuta kursi qanchalik barqaror bo'lsa, firmaning mahsulotiga bo'lgan talab va mehnat prognozlari shunchalik aniq va foydali bo'ladi.

**Raqobatga asoslangan prognozlar.** Agar sanoatga yangi raqobat-chilar kirsalar, mijozlar ko'proq mahsulot tanloviga ega bo'ladilar, bu esa har qanday kompaniyaning mahsulot yoki xizmatlariga bo'lgan

talabning kamayishiga olib keladi. Misol uchun, xorijiy avtomobil ishlab chiqaruvchilar bilan raqobat kuchaygan sharoitda AQSHning ko'plab avtomobil ishlab chiqaruvchilari, shu jumladan, GM va DaimlerChrysler o'z mahsulotlariga talabning pasayishini boshdan kechirdilar va ishchi kuchlarini qisqartirdilar. Shu bilan bir qatorda, agar firma bozorni tark etsa, uning omon qolgan raqobatchilari o'z mahsulotlari yoki xizmatlariga ko'proq talabga ega bo'lishi mumkin.

**Huquqiy omillar.** Yangi qonunchilik mehnat talablariga ham ta'sir qilishi mumkin. 2010-yildagi «Obamacare» deb ham ataladigan «Bemorlarni himoya qilish va hamyonbop davolash akt»iga (Patient Protection & Affordable Care Act) asosan, 2014-yildan boshlab, kamida 50 nafar to'liq stavkada ishlaydigan ish beruvchilardan o'z xodimlari va qaramog'idagilarning kamida 95 foizini hukumat tomonidan tasdiqlangan, arzon tibbiy sug'urta bilan ta'minlash talab qilinadi. Agar ushbu xodimlardan biri davlat tibbiy sug'urtasi subsidiyalarini olsa, Ichki daromad xizmati (Internal Revenue Service) ish beruvchini har bir xodim uchun 2000 dollargacha jarimaga tortadi. Bu, o'z navbatida, kadrlar modellariga ta'sir qildi, ya'ni ish beruvchilar ishchilar sonini 50 kishidan oshirmaslikka harakat qildilar va bu vaqtinchalik kadrlar sanoatining rivojlanishiga olib keldi. Ish beruvchilar ushbu qonunning ta'siriga tushib qolmaslik uchun vaqtinchalik ishchi tayinlash muddatiga qat'iy cheklovlar qo'yilishi yoki ish joylari chet elga yuborilishi mumkin.

**Boshqa omillar.** Qo'shimcha omillar ham tashkilot mahsulotlari va xizmatlariga talabning o'zgarishini va ishchi kuchining o'zgarishi zarurligini ko'rsatishi mumkin. Kompaniyalarning ishchi kuchi hajmini o'zgartirishiga olib keluvchi boshqa omillar quyidagilar:

- iste'mol xarajatlarining ko'payishi yoki kamayishi;
- ishsizlik darajasining oshishi yoki kamayishi;
- iste'molchilar ixtiyoriy daromadlarining ko'payishi yoki kamayishi;



- uzoq muddatli tovarlarni sotib olishning ko‘payishi yoki kamayishi;

- uy-joy sotib olishning ko‘payishi yoki kamayishi.

Ko‘pchilik firmalar iqtisod rivojlana boshlashi bilan ishchilarni yollashni boshlashadi, shunda yangi xodimlar yaxshi o‘qitiladi va iqtisodni o‘shirish boshlangunicha firmaning biznes faolligini oshiradi. Kompaniyaning o‘z savdosi prognozini qilish uchun zarur bo‘lgan ba‘zi ma‘lumotlar kompaniyaning o‘zida (ichida) ishlab chiqilishi mumkin. Misol uchun, firmaga kelib tushayotgan buyurtmalarni kuzatish orqali menejerlar kelgusi oy yoki chorakda mumkin bo‘lgan buyurtma hajmi qanday bo‘lishi haqida tasavvurga ega bo‘lishlari mumkin. Xuddi shunday, biznesning ma‘lum bir yo‘nalishiga kiruvchi yoki undan chiqadigan kompaniya uning ishchi kuchiga bo‘lgan ehtiyojiga mos ravishda o‘zgarishi mumkinligini biladi. Boshqacha aytganda, firma o‘zining ichki biznes ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda o‘z prognozlarni ishlab chiqadi.

**Ichki prognozlash vositalari.** Firma, shuningdek, o‘z maqsadlariga ko‘ra, ishchi kuchiga bo‘lgan talabni prognoz qilishi mumkin, bu quyidagilarni o‘z ichiga olishi mumkin:

- Xodimlar sonini oshirish darajasiga erishish uchun firma ma‘lum vaqt oralig‘ida ma‘lum miqdorda daromad olishi kerak.

- O‘shirish strategiyasini amalga oshirish uchun firmaning kadrlarni ishga olish darajasini oshirish.

- Qayta qurish jarayonida firmaning kadrlarni ishga olish darajasini pasaytirish.

- Yangi kadrlarni ishga olish uchun firma yangi mahsulotlarni yaratishi yoki turli xizmatlarni taqdim etishi kerak.

“Whirlpool” kabi kompaniyalar o‘zining har bir savdo kanalida savdo kuchlarini yaxshilash maqsadida optimal foyda darajasiga erishishi uchun zarur bo‘lgan inson resurslariga investitsiyalarni hisoblab chiqadilar. O‘lchov analizlari va statistik modellar agar kompaniyaning bir hududda biroz ortiqcha xodimlarni yoki boshqa

hududda foydalanilmagan salohiyatga ega ekanligini aniqlashi mumkin. Kompaniya o'z maqsadlariga erishishi uchun zarur bo'lgan minimal va optimal xodimlarni ishga olish darajasini aniqlash yaxshi fikrdir. Ishchi kuchiga bo'lgan talabning eng muhim prognozlari tashkilotning mo'ljallangan strategik yo'nalishida muhim bo'ladigan lavozimlar va malakalar uchun prognozlardir. Misol uchun, tashkilotning g'isht va ohak zavodlaridagi o'sish sekinlik bilan bormoqda, biroq u o'z mahsulot tarmog'ini sotish bo'yicha Internetga asoslangan yangi tashabbusni yo'lga qo'yimoqchi. Firmaning mehnat prognozi uning umumiy ishga olish darajasi nisbatan ravon bo'lishini ko'rsatadi. Biroq yangi strategik tashabbusni hisobga olgan holda, kompaniyaga tajribali IT mutaxassislari, kompyuter texniklari va dastur yozuvchilar kerak bo'ladi. Bundan tashqari, texnologik jihatdan malakali mijozlarga xizmat ko'rsatish xodimlari kerak bo'ladi. Agar u bunday odamlarni yollay olmasa, Internetga asoslangan yangi tashabbus muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkin.

#### **4.4. Firmaning ishchi kuchi taklifini prognoz qilish**

Strategik kadrlar ta'minoti firmadan o'z mehnat bozoridan boxabar bo'lib turishni talab qiladi. Shu sababli mehnat bozoridagi hozirgi va kelajakdagi malaka va layoqat tendensiyalarini tushunish muhimdir. Tashkilot o'z biznes strategiyasini ishlab chiqish jarayonida zarur bo'lganda mavjud xodimlar soni va sifati to'g'risidagi ma'lumotlarni hisobga olishi kerak. Masalan, optik tola ishlab chiqaruvchi firmani yiliga 20 foizga rivojlantirish uchun mehnat zaxirasida ushbu firma to'lay oladigan maoshga ishlashga tayyor muhandis va texniklar bo'lmasa, buning iloji bo'lmaydi. Shubhasiz, tashkilot uchun (ayniqsa, nomzodlarni jalb qilishda qiynalayotgan kichik firmalar) ushbu kadrlar zaxirasiga bog'liq bo'lgan strategiyani ishlab chiqishdan oldin avvalo, uning muhim lavozimlariga asosli baho berilsa yaxshi bo'ladi.

Tashkilotning ichki va tashqi mehnat bozorlari ushbu hisob-kitoblarga ta'sir ko'rsatadi. Quyida har birini muhokama qilamiz.

**Ichki mehnat bozorini prognozlash.** Kelajak nuqtayi nazaridan firmaning ichki malakali kadrlar ta'minotini aniqlash uchun prognoz qilinayotgan davrning boshidanoq, lavozimini oshirish, lavozimini tushirish, boshqa joyga yuborish, nafaqaga chiqarish va xodimlar safidan chiqarish orqali yo'qotiladigan xodimlar sonini umumiy xodimlar sonidan ayirish kerak. Keyin o'tkazish, lavozimga ko'tarilish va lavozimni pasaytirishdan ichki mehnat taklifi prognoziga lavozim uchun kutilgan kadrlarni qo'shish kerak. Mehnat bozorlarida ishchilarni topish qiyinroq bo'lganda, odatdagidan ko'proq xodimlar tashkilotni ko'proq imkoniyatlarga erishish uchun tark etishi mumkin. Mehnat bozori sust bo'lganda, ish o'rinlari kamroq bo'lsa, kamroq ishchilar ketishi mumkin.

Kompaniyaning demografik tarkibini va joriy aylanma stavkalarini tahlil qilish menejerlarga ma'lum bir prognoz sanasida kompaniyaning ishchilar soni qancha bo'lishi mumkinligini bashorat qilishga yordam beradi. Masalan, ilgari birdaniga kengaygan tashkilotning bir vaqtda ishga olingan xodimlarining salmoqli qismi deyarli bir vaqtda nafaqaga chiqishi mumkin. Bunda, albatta, firma ularni almashtirish uchun ko'plab yangi xodimlarni yollashiga to'g'ri keladi. Nazorat qiluvchi menejerlar o'z qo'l ostidagi xodimlarini yaxshi bilishlarini hisobga olgan holda, kelajakda ma'lum bir sanada tashkilotda bo'lishi mumkin bo'lgan hozirgi ishchi kuchining foizini oqilona baholashlari mumkin. O'tish davri tahlili, boshqaruv qarorlari, kadrlar inventarlari va almashtirish jadvallari, ichki kadrlar resursini prognoz qilish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan ba'zi usullar quyida tushuntiriladi.

**Kadrlar inventarizatsiyasi va almashinuv jadvallari.** Ma'lum bir vaqtda mavjud xodimlar sonini prognoz qilish bu tasvirning faqat yarmi. Shuningdek, qaysi xodimlar kutilayotgan yangi ish o'rniga munosib bo'lishini aniqlash muhim hisoblanadi. Bu xodimlarning mahorati va malakasi to'g'risida ma'lumot to'plashni talab qiladi. Ba'zi

nomzodlarni aniqlash oson bo'lsa-da, iloji boricha, ko'p malakali xodimlarni aniqlash ko'proq rasmiy rejalashtirishni talab qiladi. Qo'l bilan boshqariladigan yoki kompyuterlashtirilgan kadrlar inventarlari bu – har bir xodimning qobiliyati, layoqati, ma'lumoti, malakasi, tillarni bilishi, oldingi ish faoliyatini baholash va lavozimga ko'tarish imkoniyatlarini jamlovchi ma'lumotlar bazasidir. Shunday qilib, kadrlar inventarizatsiyasi zarur kadrlarni kerakli joyga tez olish uchun muhim vosita bo'lishi mumkin. Ba'zi korxonalar ishdan bo'shatilgan xodimlarni qayta tayinlash uchun inventarizatsiya natijasida tizimidan foydalanган. Xodimlarning ta'lim va tajriba asoslarini turli davlat idoralarida ishlash uchun minimal malaka bilan tezda moslashtirishga imkon berish orqali inventarizatsiya ko'chirilgan xodimlarning ko'pchiligi olti hafta ichida boshqa ishlarga joylashtirildi.

Ko'pgina kompaniyalar muhojirlarni o'z vatanida universitetlarni bitirgan va yuqori malakaga ega bo'lishiga qaramay, nisbatan past malakali ishlarga jalb qiladi. Ular ingliz tilida yaxshi so'zlasha boshlagandan so'ngina, kompaniyadagi ko'proq mos keladigan lavozimlarga o'tishlari mumkin, ammo buning uchun firma ularning malakasiga oid ma'lumotlarga ega bo'lish kerak. Kadrlar inventarlari ushbu ma'lumotni kuzatishga yordam beradi.

Firmalarning ishchi kuchi taklifi va kadrlar zaxiralarini kuzatib boruvchi kompyuterlashtirilgan tizimlar va inson resurslari axborot tizimlari ichki mehnat taklifini prognoz qilishni sezilarli darajada osonlashtirishi mumkin. Dasturiy ta'minot va xizmatlar kompaniyalarga xodimlarning tajribasi va bilimlarini biznes ehtiyojlariga moslashtirishga va aktivlar ta'minot zanjirida joylashtirilgani kabi kerakli odamlarni joylashtirishga imkon beradi. IBMning Inson resurslarini boshqarish tashabbusi quvvatni rejalashtirish, taklif va talabni rejalashtirish hamda manbalarni aniqlash kabi ko'plab tushunchalarni ta'minot zanjiri boshqaruvidan oladi. IBM firmalar uchun kompyuterlashtirilgan kadr inventaridan foydalanib ichki va tashqi ishchi kuchi zanjirini daqiqama-daqiqa ko'rsatib boruvchi tizimni

yaratdi. Dasturiy ta'minot asosiy ish tavsifidan ancha tashqarida bo'lgan qobiliyatlarni – odamlar nima qilishlari, ularning vakolatlari va ular qanday tajriba va ma'lumotlarga ega ekanligi haqida umumiy tavsiflovchilarni kataloglaydi

IBM tizimi Vashington shtatidan yirik mijoz bog'langanda uning serveriga Katrina to'foni kelib urilishidan bir kun avval sinovdan o'tkazilgan. Mijoz ma'lumotlarni tahlil qilish, jarayonlarni olib borish, logistika boshqaruvi, loyihalarni boshqarish va axborotni boshqarish bo'yicha aniq ko'nikmalarga ega 14 nafar xodim so'ragan. Qidiruv o'tkazilgan va 24 soat ichida 14 kishi qutqaruv ishlarini qo'llab-quvvatlash uchun so'ralgan joylarda bo'lishdi. Mazkur tizimsiz jamoani qidirib topish bir necha hafta davom etgan bo'lardi.

**Almashtirish diagrammalari** – bu ma'lum pozitsiya uchun potensial almashtirishlarni kuzatishning bir usuli. Almashtirish diagrammalari qo'l bilan bajariladigan va avtomatik bo'lishi mumkin. U ish uchun mumkin bo'lgan davomchilarning har birini vizual tarzda ko'rsatadi va ularning kuchli tomonlari, hozirgi faoliyati, ko'tarilishga tayyorligi va rivojlanish ehtiyojlarini umumlashtiradi.

**Xodimlar so'rovi.** Malakali xodimlarning mavjudligi doimiy bo'lmagan aylanma stavkalarga bog'liq. Xodimlar uchun so'rovlar o'tkazish va xodimlarning ishlamasligi, shikoyatlari kabi xodimlarning norozilik ko'rsatkichlarini monitoring qilish kelajakda aylanma o'sish potensialini aniqlashga yordam beradi. Xodimlarni saqlab qolishga asoslangan kadrlar falsafasiga ega tashkilotlar yoki uning aylanmasi firma strategiyasini amalga oshirish uchun ayniqsa, zararli bo'lgan tashkilotlar uchun kompaniya xodimlari va menejerlari bilan aloqada bo'lish juda muhim bo'lishi mumkin. Ko'pchilik firmalar har yili xodimlardan qoniqish so'rovlarini o'tkazadilar va aylanma sur'atlari oshishi mumkinligini ko'rsatuvchi pasayish tendensiyalarini izlaydilar.

Tashkilot o'z ishchi kuchining yosh profilini osongina jamlay olishi kerak, bu unga turli sohalar va bo'linmalar bo'yicha o'z iste'dodining qancha qismini kelajakda turli nuqtalarda nafaqaga

chiqishi mumkinligini prognoz qilish imkonini beradi. Ushbu ma'lumotni yig'ishning nisbatan osonligiga qaramay, tadqiqotchilar tomonidan o'tkazilgan so'rov shuni ko'rsatdiki, ishtirokchilarning 66 foizi kompaniyalarning o'z ishchi kuchi yosh profiliga ega emasligini ma'lum qilishgan, bu esa, nafaqaga chiqishlar turli bo'linmalar va biznes birliklariga qanday ta'sir qilishi haqida aniq ma'lumotlarga ega emasligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, prognozlash uchun yaqqol, foydali bo'lishiga qaramay, so'rovda qatnashganlarning 63 foizdan ortig'i o'z tashkilotida xodimlarining malakalari va ko'nikmalari inventarizatsiyasi yo'qligini, 49 foizi esa, o'z kompaniyalarining o'qitish va rivojlanish ehtiyojlarini baholamaganlarini bildirdilar. Bu keyingi yillarda, ayniqsa, muammoli bo'lishi mumkin. Bu tashkilotlar uchun proaktiv xodimlar rejalarini ishlab chiqish nima uchun juda muhimligini yana bir bor ta'kidlaydi.

**Tashqi mehnat bozorini prognozlash.** Barcha tashkilotlar ba'zida ishchilarni tashqi mehnat bozorida yollashlariga to'g'ri keladi. Olib borayotgan talabni qondirish uchun yangi ishchilarni yollash zarurati bilan bir qatorda, tashkilot ajnabiy kadrlar nafaqaga chiqqan yoki tashkilotni boshqa sabablarga ko'ra tark etgan hozirgi xodimlarni almashtirish kerak. Tashkilotlar tashqi mehnat bozorini ikki usulda kuzatib boradilar. Birinchi yo'l tashkilotning o'z kuzatishlari va tajribalari orqali bo'ladi. Masalan, ish e'lonlariga javob berayotgan nomzodlarning sifati va miqdori yaxshilanmoqdami yoki yomonlashyaptimi? Global muhandislik va qurilish kompaniyasi "CH2M Hill" har bir mamlakat yoki mintaqa uchun demografik ma'lumotlar, malakali kadrlar mavjudligi, mahalliy ishga olish muammolari, mahalliy va xalqaro raqobatchilar, malakali kadrlarni jalb qilish uchun keng tarqalgan drayverlar va mahalliy ish haqi kutilmalarini o'z ichiga olgan strategiya hisobotlarini yaratadi.

Tashkilotlar tashqi mehnat bozorini monitoring qilishining ikkinchi usuli – bu boshqalar tomonidan yaratilgan mehnat bozori statistikasini kuzatishdir. O'zbekiston mehnat bozoridagi sharoitlar

to'g'risidagi bepul ma'lumotlarning eng keng qamrovli manbayi bu – O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi.

#### **4.5. Firmaning ishchi kuchi taklifi va ishchi kuchiga bo'lgan talab o'rtasidagi bo'shliqlarni bartaraf etish**

Inson resurslarini rejalashtirish jarayonining keyingi bosqichi firmaning sifat, miqdor va malaka bo'yicha ishchi kuchiga bo'lgan talabini prognoz taklifi bilan solishtirishdir. Ehtimol, tashkilot kelajakda kadrlarga bo'lgan ehtiyojini qondirish uchun mehnat miqdori va sifatiga ega bo'lishni kutadi. Yoki u ishchi kuchining ortiqcha yoki taqchil bo'lishini kutadi. Agar ishchi kuchining ortiqcha yoki taqchilligi prognoz qilinsa, vaziyatni faol hal qilish uchun harakat rejasi ishlab chiqilishi kerak. Harakatlar rejalari har doim firmaning biznes strategiyasi kadrlar falsafasi va inson resurslari strategiyasiga mos kelishi kerak. Misol uchun, ishdan bo'shatish odamlarning uzoq muddatli karyerasi davomida kompaniyaga hissa qo'shishini xohlashini ifodalovchi kadrlar falsafasiga mos kelmaydi va firma uchun salbiy oqibatlariga olib keladi.

Xodimlarni ishdan bo'shatishdan ko'ra, ba'zi sohalar ularga muhtojdirlar. Amerika hamshiralar assotsiatsiyasi tomonidan Qo'shma Shtatlardagi hamshiralar yetishmovchiligini bartaraf etish bo'yicha harakatlar rejasini ishlab chiqish uchun boshqaruv qo'mitasi tuzildi. Hamshiralar ta'minotini oshirish bo'yicha ishlab chiqilgan chora-tadbirlari:

- Hamshiralikning iqtisodiy ahamiyati to'g'risida ma'lumot berish – aholini mamlakat sog'liqni saqlash tizimida hamshiralik ishining muhim roli haqida ma'lumot berish.

- Ish muhitini yaxshilash – hamshiralarning ishlash sharoitini yaxshilash, natijada, bemorlarni sifatli parvarish qilish optimallashtiriladi va hamshira kadrlar saqlab qolinadi.

- Professional hamshiralik madaniyati haqida ma'lumot berish – salohiyatli hamshiralarni jalb qilish va ushbu kasb imijini ko'tarish uchun yuqori standartli professional amaliyot, ta'lim, liderlik va hamshiralar hamkorligini tasdiqlash.

- Ta'lim – hamshiralik imijini yaxshilash uchun hamshiralik ta'limini qayta shakllantirish.

- Ishga qabul qilish/saqlab qolish – zo'r hamshiralarni uzoq, foydali karyera uchun jalb qilish va qo'llab-quvvatlash uchun professional imkoniyatlarni oshirish.

“Motorola” korporatsiyasining Integratsion ta'minot zanjiri (Integrated Supply Chain) prezidenti Stu Rid tomonidan ta'minot zanjiri menejerlarining kelajakdagi ta'minotini oshirish bo'yicha harakatlar rejasi ishlab chiqildi. Motorola kelajakdagi ta'minot zanjiri mutaxassisi eng yuqori lavozimga erishishi mumkin bo'lgan kasb yo'li va ko'nikmalarini aniqladi.

Mehnat bozori sharoitida o'zgarishlar kuzatilganda, bu o'zgarish davom etishi mumkin bo'lgan mehnat bozori tendensiyasini ifodalaydimi yoki bu biznes davri tufayli qisqa muddatli tebranish ekanligini baholashga harakat qilish kerakmi? Farqni tushunish juda muhim, chunki har bir kishi uchun turli xil kadrlar strategiyasi mos keladi. Biz quyida harakatlar rejalarining asosiy turlarini muhokama qilamiz.

**Vaqtinchalik kadrlar tanqisligi bilan shug'ullanish.** Agar malakali kadrning yetishmasligi vaqtinchalik deb hisoblansa, nima qilish kerak? Xodim kompaniya bilan ma'lum vaqt davomida muvaffaqiyatli ishlaganidan keyin to'lanishi kerak bo'lgan ro'yxatdan o'tish va chegirib qolinadigan aksiya opsiylari yoki naqd puldan iborat bonuslari kabi ishga yollashni rag'batlantirishni taklif qilish firmaga vaziyatni yengishga yordam beradi. Chunki yangi ishga olingan xodimlarga yuqori maosh to'lash kompaniyaga qimmatga tushishi sababli, ko'pincha kadrlar tanqisligi yuzaga kelganda yangi ishga kiruvchilarga vaqtinchalik rag'bat taklif qilish ma'qul bo'ladi.



Kompaniyalar mehnat bozori keskinlashganda yangi ishchilarni yollashga qiynalgan vaqtlarda qo‘shimcha e‘lonlar berish, kadrlarni qidiruvchi firmalarga murojaat qilish kabi qimmatroq ishga olish usullarni qo‘llaydilar yoki ular ishga olish uchun o‘z standartlarini pasaytirishi, natijasida ko‘proq kadrlar shu ish o‘rniga mos kelishiga erishiladi. Ushbu strategiyalar hech birining ishlashi kafolatlanmaydi va ularning har biri istalmagan oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Qisqa muddatli yechimlardan biri – kompaniyada ishlaydigan odamlarni yollash bo‘lishi mumkin. Shunga qaramay, ba‘zi lavozimlar yangi xodimlar bilan to‘ldirilishi kerak bo‘lishi mumkin. Agar prognoz qilinayotgan ishchi kuchi yetishmasligining asosiy sababi noodatiy yuqori darajadagi kadrlar oqimi (malakali kadrlarning yo‘qotilishi) bo‘lsa, harakatlar rejasi kadrlar ketishi sabablarini ko‘rib chiqishi kerak – masalan, past ish haqi, yomon nazorat, lavozim ko‘tarilishi imkoniyatlari, cheklangan o‘qitish imkoniyatlari va boshqalar. Firmaning kadrlar bo‘limi menejerlari xodimlar bilan so‘rov o‘tkazish va kompaniya menejerlari bilan vaziyatni muhokama qilish orqali kadrlar ketishi sabablarini aniqlashga harakat qilishlari mumkin. Ba‘zi hollarda prognoz qilingan ishchi kuchi yetishmasligini hal qilish uchun ijodkorlik kerak bo‘lishi mumkin. Misol uchun, H&R Block Kansas-Siti chekkasida texnik yordam ko‘rsatish markazi uchun ishchi topishda muammoga duch kelganida, u obyektни shaharning ichki qismiga ko‘chirdi va shahar markazida yashovchi ishchilarni yolladi.

Vaqtinchalik malakali xodimlar yetishmasligini hal qilish uchun ba‘zan tashqi iqtidor tarmoqlari ishlatiladi. Ba‘zi tashkilotlar qisqa muddatli malakali kadrlarga bo‘lgan ehtiyojlarini qondirish uchun maslahatchilar, frilanserlar, sotuvchilar va outsorsing provayderlari kabi tarmoqlarga murojaat qilishadi.

Kompaniyalar bulutdagi global malakali kadrlarni mturk.com (Mechanical Turk), freelancer.com va Elance.com kabi veb-saytlar orqali qidirib topishlari mumkin. Bu tashkilotga, zarurat tug‘ilganda

shartnoma yoki loyiha asosida yollash mumkin bo'lgan ko'plab malakali xodimlarga deyarli darhol aloqaga chiqish imkonini beradi.

**Malakali kadrlarning yetishmasligi bilan kurashish.** Agar tanqislik bir necha yil davom etsa, tashkilot yetishmayotgan kadrlarga bo'lgan talabni kamaytirishi va/yoki kerakli malakaga ega bo'lgan xodimlar bilan ta'minlanishini oshirishi kerak. Firmaning ishchi kuchi ta'minotini oshirish mumkin bo'lsa-da, bu ko'pchilik tashkilotlar uchun tez yoki amaliy yechim emas. Buning o'rniga, ko'plab tashkilotlar yetishmayotgan malakali kadrlarga bo'lgan ehtiyojini o'z faoliyatida avtomatlashtirish va texnologiyalardan foydalanishni ko'paytirish va ish joylarini qayta loyihalash orqali kamaytirishga harakat qiladilar, shunda ularga topilishi qiyin bo'lgan malakali kadrlar kamroq kerak bo'ladi.

Bir qator supermarketlar, garchi bu ishni ular ma'lum darajada xarajatlarni tejash maqsadida qilgan bo'lsalar ham, o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish tizimini o'rnatish orqali avtomatlashtirilgan ishlarni amalga oshirgan kompaniyalar qatoriga kiradilar. Mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'limlariga qo'ng'iroq qilganlarning ko'pchiligi endi o'z savollariga avtomatlashtirilgan javob oladilar. Hamma ishlarni ham avtomatlashtirib bo'lmaydi, lekin bu ko'pincha kadrlar yetishmasligiga duch kelgan yoki kamroq xodimlar bilan bir xil ishni bajarish orqali mehnat xarajatlarini kamaytirishni xohlaydigan kompaniyalar uchun ma'qul tanlovdir. Biroq, yuqorida aytib o'tganimizdek, avtomatlashtirish muayyan ko'nikmalarga ega bo'lgan yangi xodimlarga ehtiyojni keltirib chiqarishi mumkin, masalan, avtomatlashtirilgan uskunalarga xizmat ko'rsatadigan xodimlarga. Kompaniya o'zining ba'zi funksiyalarini avtomatlashtirishga qaror qilganda, bu omillarni ham hisobga olishi kerak.

Ba'zi jarayonlarni avtomatlashtirish va ayrim ishlarda zarur bo'lgan ishchilar sonining uchtadan bittaga qisqartirilishiga qaramay, neft sanoati neft muhandislari, geologlari va geofiziklarining keskin yetishmasligi holatiga duch kelinmoqda. Ko'proq avtomatlashtirish

tufayli kadrlar yetishmasligi kamayishiga qaramay, bu kompaniyaning innovatsion sur'atini pasaytiradi, natijada, kompaniya oladigan neft miqdori kamayadi deb hisoblanadi.

Agar mutaxassisni topish qiyin bo'lsa yoki u juda qimmat bo'lsa, buning bitta yo'li bu zarar ko'rgan biznes jarayonini outsorsing qilishdir. Biznes jarayoni outsorsingi – ishlab chiqarish va mijozlarga xizmat ko'rsatish kabi butun biznes funksiyasini joriy yoki boshqa mamlakatdagi mustaqil xizmat ko'rsatuvchi ta'minotchiga ko'chirish. Keng tarqalgan outsorsing biznes funksiyalari: IT va texnologiya xizmatlarini, mijozlarga xizmat ko'rsatishni va hatto korporativ treningni o'z ichiga oladi. Agar firma outsorsing qilinayotgan biznes-jarayoni sifatini saqlab qolish yoki yaxshilashga qodir bo'lsa, kompaniya nafaqat o'z xarajatlarini kamaytirishi, balki o'zining asosiy ustun taraflariga ko'proq e'tibor qarata oladi.

#### **Vaqtinchalik ortiqcha ishchilar masalasi bilan shug'ullanish.**

Agar firma biznesning sekinlashishi vaqtinchalik bo'lishini kutsa, unda bir nechta variant mavjud. Agar sekinlashuvlar davriy bo'lsa yoki tez-tez ro'y bersa, biznes sekinlashganda birinchi bo'lib qo'yib yuboriladigan vaqtinchalik yoki shartli ishchilardan foydalanish asosiy doimiy ishchilarni buferlashga yordam beradi va ularning katta bandlik xavfsizligini ta'minlaydi.

Ishdan bo'shatish – qisqa muddatli ortiqcha ishchi kuchi masalasini hal etishning yana bir yo'li, ammo buni amalga oshirish firma mehnat unumdorligining vaqtincha pasayishi tufayli iqtisodiy jihatdan samarali bo'lishi uchun ba'zan olti oydan ortiq davom etishi kerak bo'ladi, chunki ishdan bo'shatish xarajatlari, firmalar to'lashi kerak bo'lgan katta ishsizlik sug'urtasi badallari, qolgan ishchi kuchi va qayta ishga olish va qayta tayyorlash jarayoni samaradorligining sustlashishi yuzaga keladi. Ilgari ishdan bo'shatilgan ishchilar uchun ularni ishga olish va tayyorlash maqsadiga yo'naltirilgan investitsiyalarning yo'qotilishi firma uchun ancha qimmatga tushishi mumkin. Ishdan bo'shatishning muqobil usullariga ish haqini kamaytirish, ish

vaqtini qisqartirish yoki ishchilarni biznesning kengayayotgan sohalariga qayta taqsimlash kiradi. Ba'zi firmalar to'lanmaydigan ta'tillar, uzoq muddatli ta'tillar, ish almashish va vaqtinchalik ortiqcha narsalar uchun boshqa ijodiy yechimlarni taklif qiladilar.

Agar mehnat bozori yetarli miqdordagi ishchilarni yollashga ruxsat bergan bo'lsa, ba'zi chakana sotuvchilar qo'shimcha to'liqsiz ishlovchi ishchilarni yollash va xodimlar rejalashtirilgan vaqtdan 24 soat yoki undan kamroq vaqt ichida ishlayotganini bilib oladigan «o'z vaqtida» kadrlar modelini qabul qilish orqali ortiqcha ishchi kuchi masalasini hal qilishadi. Ba'zi chakana savdo ishchilari ishning rejalashtirilgani yoki yo'qligini bilish uchun jiddiy o'zgarishdan oldin kechasi yoki ertalab qo'ng'iroq qilib bilishlari kerak bo'ladi. Kim va qancha muddatga rejalashtirilganligi xodimlarning oldingi haftadagi savdo ko'rsatkichlariga yoki ob-havo prognozi, yoki prognoz qilingan savdolar tufayli kun davomida rejalashtirilgan mijozlar qatnoviga bog'liq bo'lishi mumkin. Walmartning rejalashtirish dasturi xodim sog'liqni saqlash bo'yicha imtiyozlarga ega bo'lishi uchun yetarli soatga yaqinlashganda menejerlarni ogohlantiradi. Garchi bu tashkilotlarga ish haqini to'lash xarajatlarini nazorat qilish va kadrlar oqimi (malakali kadrlarning yo'qotilishi) tufayli kadrlar yetishmasligining oldini olishda yordam berishi mumkin bo'lsa-da, tartibsiz jadval va ish soatlarining nomuvofiqligi to'liq bo'lmagan ishchilarga yetarlicha pul topish, bolalarni tarbiyalash yoki darslarga qatnashishini qiyinlashtirishi mumkin.

**Turg'un ortiqcha ishchilar masalasi bilan shug'ullanish.** Tashkilotlar ba'zan ishlaydigan odamlar sonini, doimiy ravishda, qisqartirishi kerak bo'ladi. Texnologiyaning o'zgarishi, raqobat-chilarning kirishi va mijozlar xohish-istaklarining o'zgarishi tashkilotga kerak bo'lgan ishchilar soni va turlarini tubdan o'zgartirishi mumkin. Erta nafaqaga chiqish uchun imtiyozlar, ishdan bo'shatish va bo'shatilgan lavozimlarni to'ldirmaslik ish beruvchining ishchilar sonini kamaytirishi mumkin, ammo bu xarajatsiz bo'lmaydi. Erta

nafaqaga chiqish dasturlari eng malakali va samarali xodimlarning tashkilotni tark etishiga olib kelishi mumkin. Bo'shatilgan lavozimlarni to'ldirmaslik tashkilotdagi asosiy lavozimlarni bo'sh yoki yetarlicha ishchi kuchi bilan ta'minlanmay qoldirishi mumkin. Ishdan bo'shatish ishchi kuchining ruhiy holatiga va firmaning ish beruvchi sifatidagi obro'siga putur yetkazishi mumkin. Doimiy xodimlarning ortiqcha miqdorini bartaraf etish bo'yicha chora-tadbirlar rejalari, shuningdek, kelajakda ishdan bo'shatish zaruratini kamaytirish uchun xodimlarni o'zgartirish, ishga yollash va xodimlarni ushbu lavozimdagi martabadan uzoqlashtirishni o'z ichiga olishi mumkin. Xodimlarni firmadagi boshqa ishlarni bajarish uchun qayta tayyorlash mehnatga bo'lgan talab va taklifni muvozanatga keltirishi mumkin.

Har qanday kadrlar strategiyasining maqsadi – eng samarali xodimlarni olish, ularni saqlab qolish va samarasiz ishlaydiganlarni olib tashlash. Tashkilotga o'zining kelajakdagi bandlikka bo'lgan ehtiyojlarini oldindan ko'rishga va to'satdan ommaviy ishdan bo'shatish yoki keskin qayta qurish orqali emas, balki asta-sekin qisqartirishga imkon beradigan tadbirlarni rejalashtirish, kompaniyani qayta qurish xarajatlarini nazorat qilish va eng yaxshi kadrlarni saqlab qolishga yordam beradi.

#### **4.6. Xodimlarni rejalashtirish**

Ishchi kuchini rejalashtirishdan tashqari, xodimlar bilan ishlash jarayonini rejalashtirishga vaqt ajratish ham muhimdir. Javob berilishi kerak bo'lgan uchta savol:

- Qancha odamni ishga olish kerak?
- Qanday resurslar kerak?
- Xodimlarni yollash uchun qancha vaqt zarur?

Biz ushbu savollarning har birini quyida ko'rib chiqamiz.

**Qancha odamni ishga olish kerak?** Ba'zi nomzodlar ishga qabul qilinishidan oldin, odatda, bu lavozimga qiziqishlarini yo'qotib qo'yishi

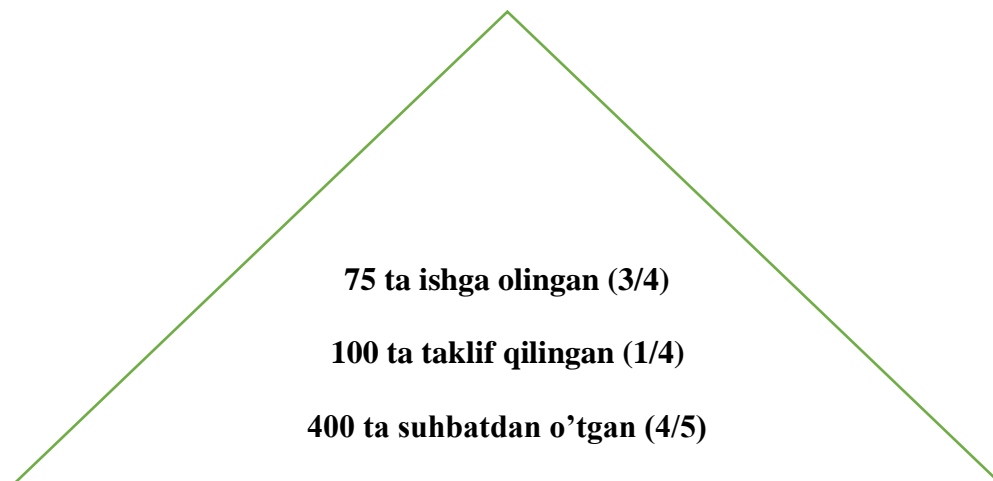
va boshqalarda tegishli malakaga ega bo'lmaganligi sababli, deyarli har doim ochiq ish o'rinlari sonidan ko'ra nomzodlar sonini ko'paytirish kerak. Bundan tashqari, ariza beruvchilar sonining ko'p bo'lishi tashkilotga ko'proq tanlash imkonini beradi. Bu unga murojaat qilgan yagona odamni ishga olishdan ko'ra, lavozimga eng mos keladigan nomzodni aniqlash imkonini beradi. Shu bilan birga, ma'lum bir talabgorlar soniga erishish uchun ishga olish, firmaning ishga olish maqsadlariga mos ravishda talabgorlarni ishga olishdan ko'ra, ko'proq xarajatlarga olib kelishi mumkin.

Firmaning ochilgan ish o'rinlari uchun yollashga ariza beruvchilarning «ideal» soni tashkilotning kadrlar va inson resurslari strategiyasining tabiatiga bog'liq. Juda kichik ishchi kuchi zaxirasidan ishga yollash firmaning ochilgan ish o'rinlarini to'ldira olishi uchun yetarlicha malakali kadrlarni aniqlay olmasligiga olib kelishi mumkin. Haddan tashqari katta ishchi kuchi zaxirasi esa ishga qabul qilish funksiyasining ma'muriy tizimlariga asossiz yuklarni keltirib chiqaradi, vaqt va pulni behuda sarflaydi, ammo ishga qabul qilinuvchilarning tegishli malakaga ega bo'lishiga kafolat bermaydi. Bundan tashqari, kompaniya rad etgan talabgorlar orasida yomon munosabatning uyg'onishi xavfini tug'diradi. Maqsad – ishning shaxsiy va texnik talablariga javob beradigan yoki undan yuqori bo'lgan yetarli miqdordagi nomzodlarni jalb qilish.

**Kadrlar ta'minoti natijalari.** Qancha odamni yollash kerakligini aniqlash uchun eng yaxshi ma'lumot manbayi kompaniyaning ilgari ishga olish harakatlari davomida to'plangan ma'lumotlardan kelib chiqadi. Ishni boshlashning bir usuli – firmaning ilgari kadrlar ta'minoti natijalari yoki ishga qabul qilish jarayonining bir bosqichidan ikkinchisiga o'tayotgan arizachilarning nisbati va ishga olish rentabelligi (shuningdek, tanlov koeffitsiyentlari deb ataladi) yoki oxiri ishga qabul qilingan arizachilarning foizini ko'rib chiqish.

Misol uchun, 4.2-rasmda ko'rsatilganidek, agar, odatda, to'rttadan uchtasi ish taklifi qabul qilinsa, kompaniya 75 nafar xodimni yollash

uchun 100 ta taklif kiritishi kerak bo‘ladi. Agar har to‘rtta suhbat uchun o‘rtacha bitta ish taklifi berilsa, 100 ta ish taklifini yaratish uchun 400 nafar nomzod bilan suhbat o‘tkazilishi kerak.



#### **4.2-rasm. Inson resurslari bilan ta'minlash piramidasi**

Agar suhbatga beshta taklifdan to‘rttasi qabul qilinsa, 400 nafar suhbatga nomzodni tayyorlash uchun 500 ta taklifnoma berilishi kerak. Agar, odatda, har to‘rt nafar arizachidan biri suhbatga taklif etilsa, unda 2000 nafar talabgor topilishi kerak, natijada, tanlov nisbati 3,125 foizni tashkil etadi (2000 nafar ariza beruvchidan 75 nafari ishga qabul qilinadi). Tashkilotning oldingi tajribasiga asoslanib, ushbu talablarni ko‘rsatish uchun kadrlar ta‘minoti natijasi piramidalari tuzilishi mumkin va elektron jadvallar ularni hisoblash va qo‘llashni sezilarli darajada soddalashtiradi.

Kadrlar ta‘minoti natijalari barcha ishlarda, ishga olish holatlarida yoki iqtisodiy sharoitlarda bir xil emas. Aslida, ular bitta sanoat yoki hatto bitta firma ichida katta farq qilishi mumkin. Misol uchun, “Microsoft” o‘z sohasi uchun odatiy bo‘lgan dasturiy ta‘minot lavozimlariga ariza beruvchilarning atigi 2 foizini yollaydi. Boshqa tomondan, “Amway” va “Discovery Toys” kabi tashkilotlar o‘z arizachilarining ko‘pchiligini savdo vakili lavozimlariga yollaydi. Ish

taklifini qabul qilish darajalari, odatda, professional va texnik nomzodlar uchun malakasiz va yarim malakali ishchilarga qaraganda past.

Biroq, kompaniyaning kadrlar ta'minoti natijalari yildan yilga mos ravishda barqaror bo'lishga moyil. Ba'zida boshqa bozor sharoitlari hisobga olinsa, firmaning ishchi kuchi bo'yicha bashorat qilishning aniqligini oshiradigan tendensiyalarni aniqlash mumkin. Misol uchun, agar tashkilot o'z ish haqi darajasini bozordan ko'ra raqobatbardosh yoki hatto yuqori qilib qo'ygan bo'lsa, u, odatda, katta miqdorda ariza beruvchilarni kutishi mumkin va natijada, ishga qabul qilingan arizachilarning foizi ham kamayadi. Hech bo'lmaganda, ilgari kadrlar ta'minoti natijalari ehtimoliy natijalarni baholash va joriy ishga olish harakatlari uchun ariza beruvchining minimal miqdori talablarini aniqlash uchun yaxshi boshlang'ich nuqtasi bo'lishi mumkin. Firmaning ishga olishga bo'lgan ehtiyojlarini prognoz qilishda o'tmishdagi kadrlar ta'minoti natijalariga tayanishning asosiy kamchiligi shundaki, ideal holda tashkilot turli ishga olish manbalarining samaradorligini tahlil qilib, o'zining ishga yollash sa'y-harakatlarini eng samarali manbalarga yo'naltirish orqali o'zining oldingi daromadlilik koeffitsiyentlarini yaxshilashi, ushbu ish uchun eng mos keladigan ishga olish usullarini aniqlashi va ulardan foydalanishi mumkin. Biroq, agar tashkilot kelgusida jalb qiladigan ariza beruvchilar soni o'tmishdagidan yuqori sifatga ega bo'lsa, u holda firma kamroq talabgorlarni yollashi mumkin, ammo ishga olish rentabelligi va tanlov koeffitsiyenti yanada yuqori bo'ladi. Bu unga o'z ishlarini muvaffaqiyatli bajarishga qodir bo'lgan talabgorlarning ko'proq foizini yollash imkonini beradi va shu bilan kompaniya ishchi kuchining o'rtacha ishlash darajasini oshiradi.

Shuni esda tutish kerakki, asosiy masala kompaniyaning kadrlar ta'minoti natijalari yuqori yoki pastligida emas. Muhimi, kadrlar ta'minoti tizimi to'g'ri vaqt oralig'ida to'g'ri turdagi xodimlarning to'g'ri sonini ishlab chiqarayotgani yoki chiqarmayotganida. Xodimlar ta'minoti xarajat emas, balki investitsiya bo'lsa-da, ko'plab tashkilotlar



uchun asosiy masala – bu kadrlar ta’minotidagi pul investitsiyasini nazorat qilish zarurati. Bunga ariza beruvchilar zaxirasining hajmini cheklash yoki ariza berish jarayonini samarali boshqarish orqali erishish mumkin. Agar yuqori potensial talabgorlar ulushi oshsa, to‘g‘ri sifatli yangi xodimlarni to‘g‘ri sonini yaratish uchun zarur bo‘lgan talabgorlarning umumiy soni kamayadi. Biroq, avvallari, talabgorlarning kattaroq zaxirasini jalb qilish har doim kichikroq zaxirani yollashdan ko‘ra yaxshi ekanligiga ishonishgan, chunki bu zaxirada yuqori potentsialli nomzodlarning bo‘lishi ehtimolini oshiradi. Bu taxminning to‘g‘ri kelishi shart emas. Ishga olish natijalari va xarajatlarni hisobga olgan holda ariza beruvchilarning kichikroq zaxiralari, aslida, ustun bo‘lishi mumkin.

Misol tariqasida, tashkilot o‘zi topa oladigan eng yaxshi kadrni (aytaylik, ma’lum bir sohadagi kadrlarning eng yuqori 10 foizini) ishga olishni xohlaydi va tashkilotning ariza beruvchini baholash usullari har bir talabgorning iste’dodini mukammal baholay oladi, deb faraz qilaylik. Ilgari tashkilot, iloji boricha, ko‘proq talabgorlarni jalb qilishga va ularning o‘ndan bir qismini ishga olishga harakat qilgan bo‘lar edi. Bu ishga qabul qilishning past nisbatiga olib keladi. Darhaqiqat, tanlovning past koeffitsiyenti, aslida, yuqori sifatli kadrlarning ishga olinishiga olib keladi, deb o‘ylangan. Agar kompaniyada mavjud bo‘lgan kadrlarning butun spektri ushbu lavozimga ariza topshirsa, bu, haqiqatan ham sodir bo‘lishi mumkin. Misol uchun, agar nomutanosib miqdordagi nomaqbul odamlar ushbu lavozimga murojaat qilsalar, ishga qabul qilish koeffitsiyenti undan ham pastroq bo‘ladi. Biroq pastroq nisbat yuqori sifatli kadrlarni tanlashga olib kelmaydi. Yaxshi strategiya – yuqori potentsialli talabgorlar sonini ko‘paytirish va past salohiyatli arizachilar sonini kamaytirish bo‘ladi. Agar tashkilot buni samarali amalga oshirishga qodir bo‘lsa, u o‘z kadrlarining sifatini oshirishi va bir vaqtning o‘zida kadrlar ta’minoti natijalarini oshirishi va ishga olish investitsiyasidan yaxshi daromad olishi mumkin.

Ariza beruvchilar zaxirasining sifatini oshirish ham firmaning ariza beruvchini baholash va tanlash tizimlariga yuklangan yukni kamaytiradi, chunki ko'proq ariza beruvchilar muvaffaqiyatli ishga olinishi mumkin. Agar talabgorlarning ko'pchiligi munosib bo'lib, yaxshi ishga qabul qilish natijalariga erishilsa, har bir nomzodni yollash va baholashga sarflangan vaqt va moliyaviy resurslarning ham behuda sarflanishi ehtimoldan yiroq bo'ladi. Bundan tashqari, shuni yodda tutish kerakki, hatto eng yaxshi ariza beruvchilarni baholash tizimi ham, agar ular hech qachon tashkilotga murojaat qilmasa, potensial yuqori samarali kadrlarni aniqlay olmaydi. Maqsadli ishga olish harakatlari eng yaxshi nomzodlarning ariza berish ehtimolini oshiradi.

Tashkilotlar ba'zan xarajatlarni kamaytirish uchun ishga qabul qilish funksiyasida yuqori rentabellikka (talabgorlarning katta foizini yollashga) intiladi, ammo bu strategiya ko'pincha tashkilot ishchilari malakasining potensial pasayishini hisobga olmaydi. Agar murojaat etuvchilarning sifati bir vaqtning o'zida e'tiborga olinmasa, ishga olishning yuqori natijalari xodimlarni samarali yollash va tanlashga yomon ta'sir qilishi mumkin. Biroq agar tashkilot o'zi uchun eng mos keladigan ishga olish usullari va manbalaridan foydalansa, u o'z nomzodlari zaxirasining kadrlar taqsimotini faqat mavjud kadrlarning eng yaxshilarini, masalan, yuqori 50 foizini o'z ichiga olishi uchun o'zgartirishi mumkin bo'ladi. Bu holatda, talabgorlar zaxirasiga ko'proq nomaqbul nomzodlar kiritilganda, yuqori maqsadli ishga olish natijalari (aytaylik, 30 foiz) an'anaviy usul bo'yicha 10 foizdan pastroq rentabellikka ega bo'lgani kabi yangi ishga qabul qilinganlar xuddi shunday sifatni berishi mumkin. Shubhasiz, 50 ta sifatsiz talabgordan eng yaxshi 5 tasini yollash 20 ta yuqori sifatli talabgordan eng yaxshi 5 tasini yollashdan ko'ra ideal emas.

Turli xil ishga yollash manbalaridan olingan kadrlar ta'minoti natijalarini baholash bu borada yordam berishi mumkin. Har xil yollash manbalaridan yollanganlarning miqdori va sifati tashkilotlar ichida ham, ular orasida ham farq qilishi mumkin. Bitta kompaniya gazetadagi

reklamalardan samarali kadrlarni yollashi mumkin. Ammo boshqa kompaniya yoki bir kompaniyaning boshqa bo‘linmasi bu strategiyani samarasiz deb topishi mumkin. Qaysi ishga qabul qilish manbalaridan foydalanish “eng yaxshi” ekanligini aniqlash, odatda, lavozimning tabiati va tashkilot ichidagi darajasiga qarab ham farq qiladi. Internet yuqori darajadagi axborot-texnologik ko‘nikmalarga ega bo‘lgan nomzodlarni yollash uchun juda samarali manba bo‘lishi mumkin, ammo ish yuritish (ofis ishlari) yoki ishlab chiqarish ishlariga talabgorlarni yollash uchun samarali emas. Ishga qabul qiluvchilar yillik ishga olish sur‘atlari va yollash sifati bo‘yicha farq qilishi mumkin.

Agar tashkilot tezda ishga yollashi kerak bo‘lsa, u turli manbalardan strategik tanlash imkoniyatiga ega bo‘lgan lavozimlarni egallash uchun, odatda, qancha vaqt ketganini bilish juda foydali bo‘ladi. Agar tashkilot oldingi xodimlarni jalb qilish harakatlari davomida kadrlar ta‘minoti natijalari to‘g‘risida ma‘lumot to‘play olmagan bo‘lsa, uning joriy ishga olish harakatlari uchun kadrlar ta‘minotini baholash qiyinroq bo‘ladi, lekin imkonsiz emas. Hedxanting (malakali kadrlarni izlab topuvchi) agentliklari, kollejlarga joylashtirish idoralari va shunga o‘xshash tashkilotlar firmaga o‘z nomzodlarining o‘rtacha rentabellik koeffitsiyentlari haqida ma‘lumot berishi mumkin. Firma, shuningdek, shunga o‘xshash tashkilotlar samaradorligini solishtirishga harakat qilishi mumkin. Biroq bu ma‘lumot ideal emas, chunki u ishga yollanayotgan yoki ishga qabul qilinadigan haqiqiy kompaniyaga xos bo‘lmaydi. Kompaniyaning o‘ziga xos xususiyatlari, shu jumladan, uning raqobatbardosh pozitsiyasi, kompensatsiya paketi, imiji, hayot sifati va ish joylashgan yerdagi dam olish imkoniyatlari kadrlar ta‘minoti natijalariga keskin ta‘sir qilishi mumkin.

**Qanday resurslar kerak?** “Saratoga Institute” ma‘lumotlariga ko‘ra, tashqi ishga yollash bilan bog‘liq oltita asosiy xarajatlar mavjud:

1. Reklama xarajatlari.
2. Agentlik va qidiruv firmasi to‘lovlari.
3. Xodimlarni yo‘naltirish uchun bonuslar.

4. Ishga qabul qiluvchi va ariza beruvchining sayohat xarajatlari.

5. Ko‘chirish xarajatlari.

6. Kompaniyaning ishga yollovchisi (rekruter) xarajatlari (agar yollovchi xodimlar bilan bog‘liq bo‘lmagan vazifalarni bajarsa, mutanosib ish haqi va imtiyozlar).

Ushbu olti omil ishga yollash xarajatlarining 90 foizini tashkil qiladi.

Ijaraga olish uchun ichki xarajatlarni hisoblash juda o‘xshash va to‘rt elementni o‘z ichiga oladi:

1. Ichki reklama xarajatlari.

2. Sayohat va suhbat xarajatlari.

3. Ko‘chirish xarajatlari.

4. Ishga qabul qiluvchining ichki xarajatlari.

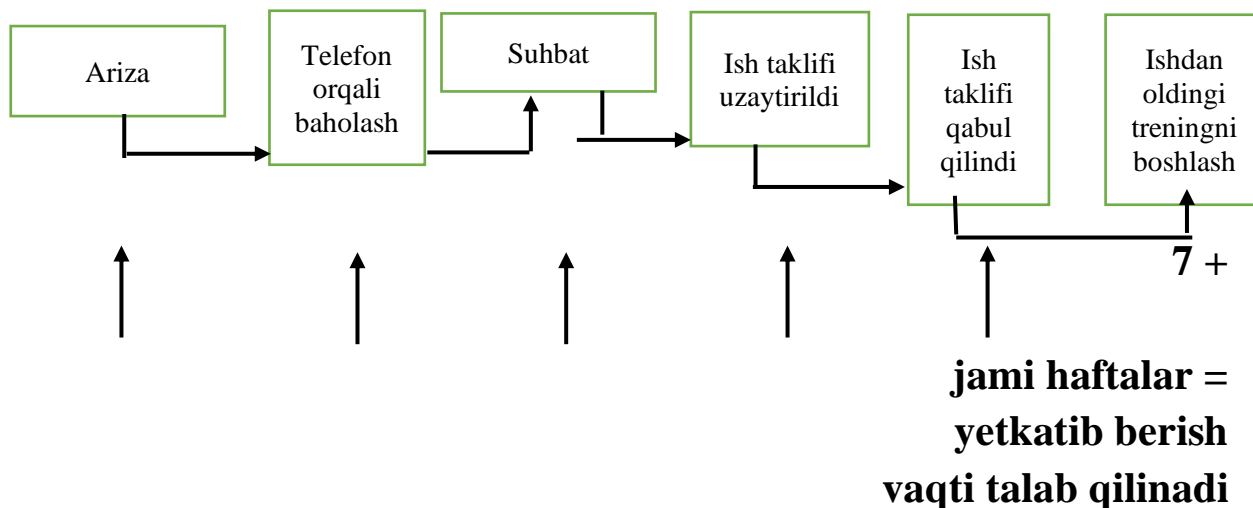
Faoliyatdagi muvaffaqiyatlarida malakali kadr muhim rol o‘ynaydigan kompaniyalar, shubhasiz, manba va yollash uchun ko‘proq sarmoya kiritishga tayyor bo‘lishadi. Google menejerlaridan biri aytganidek, agar zo‘r xodimning qiymati o‘rtacha xodimdan 300 baravar ko‘p bo‘lsa, ishga olish budjeti 10 baravar yoki undan ko‘p bo‘lishi mantiqqa muvofiq bo‘ladi. Ushbu xarajatlarga qo‘shimcha ravishda, kompaniyaning xodimlarni jalb qilish bo‘yicha umumiy xarajatlarini aniqlash kompaniya izlayotgan xodimlarni yollash uchun zarur bo‘lgan xodimlarning resurslari va hajmini aniqlashni o‘z ichiga oladi.

Quyida biz xodimlarni jalb qilish uchun zarur bo‘lgan resurslarni baholashning ikkita usulini muhokama qilamiz: ish ko‘lamiga asoslangan prognozlash va xodimlar samaradorligiga asoslangan prognozlash.

**Xodimlarni yollash uchun qancha vaqt zarur?** Ishga qabul qilish menejerlari, albatta, ish o‘rinlari keragidan ortiq bo‘sh bo‘lishini xohlamaydilar. Biroq, har bir yangi yollanuvchini topish, tekshirish va u bilan kelishuv olib borish uchun vaqt kerak bo‘ladi.

Ko‘pincha, kutilganidan ko‘ra ko‘proq vaqt talab etiladi. 2012-yilda bir lavozimni to‘ldirish uchun o‘rtacha vaqt 33 kunni tashkil etgan. Kadrlar bo‘yicha tashabbusni boshlashdan oldin kadrlar bo‘yicha ish jadvalini belgilash, ishga qabul qilish bo‘yicha menejerlar, yollovchilar va boshqa kadrlar bo‘yicha mutaxassislar nimani kutishlarini bilishini ta‘minlaydi. Nomzodning arizasi va suhbat, intervyu va taklif, taklif hamda yollash va boshqalar o‘rtasidagi o‘rtacha oraliq haqidagi ma‘lumotlar vaqt jadvalini ishlab chiqish uchun foydali bo‘lishi mumkin. Ushbu intervallarni ko‘rib chiqish orqali IR (inson resurslari) xodimlari har bir kadrlar ta‘minoti bosqichi uchun kunlik, haftalik va oylik maqsadlarni aniqlashi mumkin bo‘ladi. Har bir kadrlar ta‘minoti bosqichining davomiyligi ishlar va tashkilotlarga qarab katta farq qiladi. Umuman olganda, yuqori darajadagi lavozimlarni to‘ldirish quyi darajadagi lavozimlarga qaraganda ko‘proq vaqt talab etadi. Biroq malakali kadrlarning yetishmasligi va mahalliy raqobat quyi darajadagi lavozimlarni to‘ldirish vaqtini ham uzaytirishi mumkin. Firma foydalanadigan kadrlar ta‘minoti texnologiyasi – u rezumeni skrining qilish dasturidan foydalanadimi, internet orqali ishga arizalarni qabul qiladimi va hokazo – har bir kadrlar ta‘minoti bosqichi qancha davom etishiga katta ta‘sir ko‘rsatishi mumkin. 4.3-rasm ishga yollash jadvalini ko‘rsatadi.

Kadrlar bilan ishlash jarayonida ishonchli, aniq ishlarning borishi to‘g‘risida hisobotlarning tayyorlanishi va xodimlar rejasi bilan taqqoslanishi kerak. Kadrlar bilan ishlash jarayonining ba‘zi bosqichlari prognoz qilinganidan ko‘p yoki qisqa vaqt talab qilishi mumkin va rejalashtirilgan vaqt jadvali shunga mos ravishda o‘zgartirilishi kerak. Ishning olib borilishi to‘g‘risidagi hisobot firmaga belgilangan vaqt mobaynida umumiy yollash miqdorini amalga oshirish yo‘lida ekanligini aniqlashga yordam beradi.



**4.3-rasm. Ishga yollash jadval namunasi**

Agar joriy ishga qabul qilish sur'ati juda sekin deb topilsa, tashkilot jarayonni tezlashtirish uchun choralar ko'rihi yoki dastlab, mo'ljallanganidan ko'proq odamlarni yollashi mumkin. Agar azaliy kadrlar oqimi yoki ishga qabul qilish jadvalidan kelib chiqqan holda bo'sh ish o'rinlari ochilishi ehtimoli bo'lsa, ishga qabul qiluvchi xodimlar lavozimlar ochilgunga qadar nomzodlarni qidirishi va ularning hujjatlarini to'plashni boshlashlari mumkin. Bu bo'sh ish o'rnini to'ldirish uchun kimnidir yollash vaqtini keskin qisqartirishi mumkin, chunki nomzodlar allaqachon tayyor bo'lishadi. Biz oldingi boblarda uzluksiz yollash deb ataluvchi ushbu yondashuvni tasvirlab bergan edik. Bu usul nisbatan tez bo'shaydigan ish o'rinlari uchun, ayniqsa foydalidir. Masalan, bo'sh o'rinlarini yil davomida muttasil to'ldirish kerak bo'lgan ish o'rinlari. Bu, shuningdek, to'ldirish uchun uzoq vaqt talab qiladigan ish o'rinlarida yoki ular bo'sh turgan paytda tashkilotga juda qimmatga tushadigan ish o'rinlarida yaxshi ishlashi mumkin. Savdo ishlari bunga yaxshi misol bo'la oladi. Yoppasiga ishga olish, aksincha, tashkilot bir yoki bir necha ish o'rinlarini to'ldirishi kerak bo'lganda umuman yangi talabgorlar zaxirasidan ishga olishi kerak bo'ladi. Bu tarzda yollanadigan ish o'rinlarini to'ldirish, odatda,

ko‘proq vaqt talab etadi. Agar ma’lum bir sohadagi tashkilotlar bir xil siklda ishga qabul qilishga moyil bo‘lsa, ishga yo‘naltirilgan kadrlar falsafasi mavjud malakali kadrlar sonini kamaytirishi mumkin. Misol uchun, muhandislik kompaniyalari kollej bitiruvchilarini noyabr oyida ishga olishga moyil bo‘lishsa va yangi ishga qabul qilinganlar mart oyida tasdiqlansa, mart oyida almashtirish uchun ishga olishni boshlash – bu boshqa kompaniyalar ishga olmagan kadrlarni ishga olishga majbur bo‘linganligini anglatishi mumkin. Raqobatchi tashkilotlardan keyin ishga yollash yuqori darajadagi kadrlarni izlamaydigan, kam xarajatli strategiyadan foydalanadigan tashkilotda natija berishi mumkin, ammo boshqa tashkilotlar yetarli miqdorda sifatli talabgorlarni aniqlay olmasligi mumkin, chunki ular raqobatchilardan keyingi davrda xodimlarni yollashmoqda.

#### **“Black Hills” korporatsiyasida strategik ishchi kuchini rejalashtirish**

Energiya konglomerati Black Hills korporatsiyasi o‘z biznesining barqarorligini ta’minlash uchun katta yoshdagi ishchilar sonining ortishi sharoitida ishchi kuchini rejalashtirish bilan shug‘ullanish kerakligini bilar edi. Tez orada nafaqaga chiqish huquqiga ega bo‘lgan xodimlarning ko‘pchiligi, jumladan, muhandislar, tabiiy gaz bo‘yicha texniklar va tizim operatorlari yuqori ixtisoslashgan ko‘nikmalarga ega bo‘lib, ularning o‘rnini almashtirishni qiyinlashtiradi. Kompaniyaning strategik ishchi kuchini rejalashtirish jarayoni besh yil ichida qancha xodim o‘z ixtiyori bilan ketishi kutilayotgani va Black Hills ning biznesi qanchalik o‘sishi kutilayotganligini aniqlash uchun uning ishchi kuchini ko‘rib chiqishdan boshlandi. O‘zgartirilishi, qo‘shilishi yoki boshqa joyga ko‘chirilishi kutilayotgan har qanday vazifalar aniqlandi. Kompaniya, shuningdek, turli ishlarda to‘liq samaradorlikka erishish uchun almashtirilishi talab qilinadigan vaqtni o‘rgandi. Natijalarga asoslanib, Black Hills har bir biznes va joylashuvdagi har bir ish uchun ishchi kuchiga bo‘lgan ehtiyojini belgilaydigan besh yillik reja tuzildi. Black Hills neft va tabiiy gazni qidirish, elektr energiyasi ishlab chiqarish va ko‘mir qazib olish kabi bir nechta biznes bilan shug‘ullangani sababli, u turli ko‘nikmalar uchun turli kadrlar manbalarini ishlab chiqishi kerak edi. Bu uning ishga olish va yollash usullarini o‘zgartirishiga olib keldi, jumladan, ishga qabul qilingandan so‘ng unumdorlikka ko‘proq vaqt talab qiladigan yuqori texnik lavozimlar uchun ishga qabul qilish manbasini avvalroq to‘ldirish. Ba’zi

muhim sohalarda malaka yetishmasligini bartaraf etishda yordam berish uchun Black Hills bir necha yillar davomida har yili ma'lum miqdordagi kirish darajasidagi ish joylarini to'ldirishga yordam berishga moslashtirilgan o'quv dasturlarini ishlab chiqish uchun texnik maktablar bilan ham ishlaydi. Pensiyaga chiqish huquqiga ega bo'lgan ishchilar ham ishda uzoqroq qolishga jalb qilinmoqda.

### **Qisqacha xulosa**

Biznes strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan xodimlar soni, turlari va sifatini prognoz qilish samarali kadrlar ta'minoti uchun juda muhimdir. Kompaniyaning kadrlar strategiyasi va kadrlar falsafasiga mos keladigan malaka maqsadlari hamda vazifalarini belgilash rejalashtirish jarayonining muhim maqsadlari hisoblanadi. Tashkilotning tashqi mehnat muhiti va kompaniyaning o'z kadrlari kuchi va kamchiliklarini baholash uning raqobatdosh ustunligiga va muvaffaqiyatli amalga oshirishi mumkin bo'lgan biznes strategiyalariga ta'sir qilishi mumkin. Ishga qabul qilish bo'yicha tashabbusni boshlashdan oldin, ishga qabul qilish bo'yicha xodimlar va resurslar hajmini aniqlash hamda tegishli budjet va resurslarni ta'minlash muhim. Bunga qo'shimcha ravishda, rejalashtirish maqsadlarida, yangi ishga yollanغانlarning to'g'ri miqdori kerak bo'lganda, ishni boshlashlarini ta'minlash uchun ishga qabul qilishda vaqt jadvalini belgilash zarur. Bu, ayniqsa, kengayish harakatlaridan yoki odatdagidan ko'p odamlarni yollashdan oldin juda muhim bo'lsa-da, ishga olish maqsadlariga erishish va ishga qabul qilish menejeri nimani kutish kerakligini tushunishi uchun bitta shaxsni yollashdan oldin zarur resurslarni baholash ham muhimdir.

### **Nazorat va muhokama uchun savollari**

1. Ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklifning prognozi firmaning ishchi kuchi bo'shlig'ini qanday aniqlaydi?



2. Biznes talabi mavsumiy va bashorat qilinadigan ba'zi tarmoqlarni aniqlang.

3. Qachon oldingi koeffitsiyentlar taxmin qilingan ishchi kuchi ta'minoti talablariga javob bera olmaydi? Ishchi kuchi prognozi uchun nima qilish kerak?

4. Yirik avtomobil kompaniyasi so'nggi 6 oy ichida misli ko'rilmagan darajada yuqori xodimlar oqimini (malakali xodimlarning yo'qotilishi) boshidan kechirdi. Qanday qilib kompaniya ushbu tendensiyani baholashi va orqaga qaytarishi mumkin?

5. Ishchilar sonini qisqartirish xarajatlarini muhokama qiling. Bunday xarajatlarni qanday kamaytirishimiz mumkin?

## Keys

1. Strategiya mashqlari: Qo'shma Shtatlarda ro'yxatdan o'tgan hamshiralar yetishmayapti – bu vaziyatning yanada yomonlashishi kutilmoqda. 2020-yilda AQSH hamshiralik xizmatlariga talab taklifdan qariyb 30 foizga oshib ketishi bashorat qilinmoqda. Ko'pgina ro'yxatga olingan hamshiralar nafaqa yoshiga yetgan va hamshiralik kasbi yangi kelganlarni jalb qilish va mavjud hamshiralarni saqlab qolishda qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Bundan tashqari, hamshiralik maktablari yetarli darajada qo'shimcha hamshiralarni yetkazib berish uchun zarur tezlikda kengaya olmadi. 3–5 ta talabadan iborat guruhda ishlagan holda, sizning hududingizda hamshira yetishmasligining jiddiyligini o'rganing. Keyin hududingizdagi hamshiralar yetishmovchiligini strategik hal qilish uchun harakatlar rejasini ishlab chiqing (hatto sizning hududingizda mavjud bo'lmasa ham). Kelgusi yigirma yil ichida mavjud hamshiralar soni va sifatini yaxshilash bo'yicha qanday takliflaringiz bor? Javoblaringizni sinf bilan muhokama qilishga tayyor bo'ling.

2. O'z mahoratingizni rivojlantirish mashqi: ushbu bobning "Mahoratni rivojlantirish" xususiyati turli xil mehnat ta'minoti

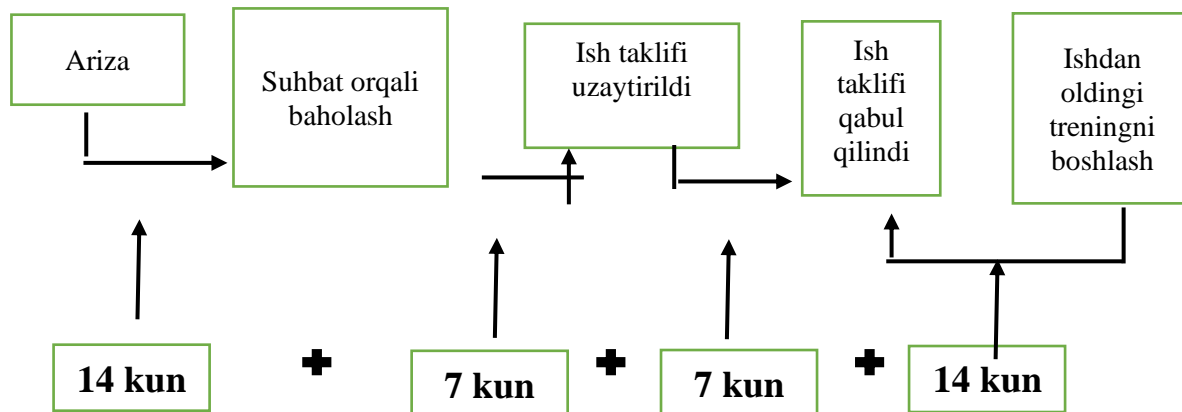
prognozlari uchun ko‘plab veb-manzillarni o‘z ichiga oladi. Yolg‘iz ishlagan holda, siz tanlagan karyerangiz yo‘lidagi ish uchun ishchi kuchi ta‘minotini prognoz qilish, ushbu va boshqa tegishli resurslardan foydalaning. Prognozingizni jamlab, bir sahifali hisobot yozing va ushbu lavozim uchun prognoz qilingan ortiqcha yoki kamchiliklarni bartaraf etish uchun qisqacha harakatlar rejasini taqdim eting.

3. Ochilish vinetka mashqi: ochilish vinetkasi “Blek Hils” korporatsiyasida ishchi kuchini rejalashtirish jarayonini tasvirlaydi. Kompaniya aniqlagan eng katta rejalashtirishdagi muammolardan biri – tajribali xodimlarni, ayniqsa topish qiyin bo‘lgan yuqori ixtisoslashgan malakali kadrlarga ehtiyojlari va yangi kadrlarni ishga qabul qilish uchun ko‘proq vaqt talab qiladigan texnik xodimlarni saqlab qolish edi. Tajribali xodimlar “Blek Hils”ning samarali ishlashi uchun juda muhim bo‘lganligi sababli, u imkon qadar ko‘proq ishchilarni ushlab turishi kerak, shuningdek, ularning bilimi to‘liq yangi xodimlarga o‘tkazilishini ta‘minlashi kerak. Kompaniyaning o‘shish strategiyasi, shuningdek, uning xodimlarga bo‘lgan ehtiyoji ortib borayotganini anglatadi. Uch-besh talabadan iborat guruhda ishlash, “Blek Hils” uchun mavjud xodimlarini saqlab qolish va yangi xodimlarga bilimlarni to‘liq o‘tkazishni ta‘minlash uchun harakatlar rejasini ishlab chiqing. G‘oyalaringizni sinf bilan bo‘lishishga tayyor bo‘ling.

Sweet Tooth Inc. korxonasi o‘zining yangi konfet liniyasiga talab ortib bormoqda va 50 ishchidan iborat yangi ishlab chiqarish liniyasini qo‘shishi kerak. Siz kompaniyaning inson resurslari bo‘yicha yangi ishga qabul qilingan vitse-prezidentisiz. Sizning birinchi vazifangiz – ushbu yangi ishlab chiqarish liniyasi uchun kadrlar rejasini ishlab chiqish. Kompaniyaning ishlab chiqarish liniyasidagi ish o‘rinlari bo‘yicha tarixiy kadrlar ta‘minoti natijalari quyidagicha:

- Ariza beruvchilarning 20 foizi suhbatga taklif qilinadi.
- Suhbatga taklifnomalarning 80 foizi qabul qilinadi.
- Suhbatga kirganlarning 15 foizi kengaytirilgan ish taklifi olishadi.

- Ish taklifi olganlarning 50 foizi ularni qabul qiladi.
- Kompaniyaning o‘rtacha yollovchisi ishga qabul qilish paytida 100 ta kadrlarni ishga yollashi mumkin.
- Kompaniyaning ishlab chiqarish liniyasi xodimlarini oxirgi marta yollagan kadrlar jadvali 4.4-rasmda keltirilgan.



**4.4- rasm. Sweet Tooth MCHJning kadrlar qabul qilish jadvali.**

### **Keys bo‘yicha savollar**

1. Sweet Tooth Inc. korxonasi o‘zining 50 ta yangi yig‘ish liniyasi uchun qancha odamni yollashi kerak?
2. Ish kuchiga asoslangan prognozlashdan foydalangan holda xodimlarni jalb qilish uchun qancha yollovchi (rekruter) xodim kerak bo‘ladi?
3. Yangi ishlab chiqarish liniyasini kadrlar bilan ta‘minlash uchun qancha vaqt ketadi?

## **5-BOB: INSON RESURSLARINI JALB QILISH**

“McAfee” global xavfsizlik texnologiyalari kompaniyasida eng yaxshi kadrlarni izlashda aqlli va sodiq xodimlarni yollashga e’tibor qaratiladi. Qisman boshqa ish beruvchilar bilan raqobat kuchayganligi sababli, “McAfee” o‘z yo‘nalishidagi eng yaxshi kadrlarni jalb qilish va yollash qimmat va qiyin bo‘lib qoldi. Garchi u ushbu sohadagi taniqli mutaxassislardan, oldingi xodimlar va boshqa manbalardan yuqori sifatli takliflarni olishga muvaffaq bo‘lgan bo‘lsa-da, ular McAfee bilan hamkorlik qilishda muammoga duch keladi va ular ish o‘rinlari ochiq bo‘lganda ish imkoniyatlarini izlashdan manfaatdor. Kompaniya kelajakdagi ishga yollashlarni samarali ta’minlashni tashkil qilish uchun yuqori potentsialli kadrlar jamiyatini qanday yaratish haqida sizning maslahatingizni so‘raydi. Ushbu bobni o‘qib chiqqandan so‘ng, siz kompaniya bilan o‘rtoqlashish mumkin bo‘lgan yaxshi g‘oyalarga ega bo‘lishingiz kerak.

### **5.1. Inson resurslarini jalb qilish manbalari**

Ishni tahlil qilish va ishchi kuchini rejalashtirish jarayonlaridan foydalangandan so‘ng, yangi kadrlarni ishga qabul qilishda nimani izlash kerakligini aniqlash uchun tashkilot o‘zi xohlagan xususiyatlarga ega odamlarni topib, ularni ishga qabul qilishga yo‘naltirishi kerak. Bu oson ish emas. Tashkilotga hech qachon murojaat qilmagan odamlar ishchi bo‘la olmaydi, bu esa kerakli turdagi talabgorlarni yetarli darajada jalb qilishni – samarali kadrlar tizimining eng muhim mezonlaridan biriga aylantiradi. Buyuk xodimlar oltin koniga o‘xshaydi. Oltin konini topish bilan bog‘liq ko‘nikma va harakatlar oltinni qazib olish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikma va faoliyatdan farq qilganidek, sifatli kadrlarni qidirish ularni jalb qilish va yollashdan ko‘ra boshqacha malaka va faoliyatni talab qiladi. Ishga qabul qilish manbalari turli talabgorlarni yaratishga moyil bo‘lganligi sababli, ushbu manbalar bunday xodimlarni topishning kalitidir.

Eng yaxshi talabgorlarni qidirish tizimlari firmaning tashkilotga va ish talablariga javob beradigan, shuningdek, tashkilotda ishga joyla-

shish imkoniyatlarini izlashdan manfaatdor bo‘lgan potensial da‘vogarlarni qayerdan topishi mumkinligini aniqlaydi. Ishga qabul qilish maqsadlari aniqlagandan so‘ng (bu ariza beruvchilarning soni, sifati va xilma-xilligini o‘z ichiga olgan ishga qabul qilishdan oldingi natijalarni yoki lavozimlarni to‘ldirish vaqti, yangi kadrlarni yollash sifati va xilma-xilligi yoki ikkalasining aralashmasi kabi keyingi natijalarni o‘z ichiga olishi mumkin) ushbu maqsadlarga erishish uchun yollash manbalari tanlanadi.

Ko‘pgina tashkilotlar, shuningdek, ish qidiruvchilarning ehtiyojlari va talablarini qondirish uchun mobil manbalar va ishga yollash strategiyalarini ishlab chiqmoqdalar. “PepsiCo” ish izlovchilarni jalb qilish uchun QR kod, videolar, tvit va bloglaridan foydalanadi hamda foydalanuvchilarga kompaniya ma’lumotlarini taqdim etish uchun «Imkoniyatlar» (“Possibilities”) nomli mobil ilovani yaratgan. “PepsiCo” ilovasi foydalanuvchilarni ish haqidagi ma’lumotlarga osonlik bilan kirishga undash uchun “bu ishni menga elektron pochta orqali yuborish” (“e-mail this job to me”) tugmasini tatbiq qiladilar. Kompaniya o‘zining mobil yollash strategiyasini optimallashtirish uchun ariza beruvchining tugallangan murojaatlarini ko‘rib chiqish tezligini kuzatib boradi.

Ko‘pgina tashkilotlar murojaat etuvchilarni «qayerda» haqida strategik o‘ylash muhimligini rad etadi. Buning o‘rniga, ular yillar davomida foydalangan bir xil ishga olish manbasi bilan bir xil ish e’lonini joylashtiradilar. Boshqa tashkilotlar o‘zlarining talabgorlar ta’minoti amaliyoti va strategiyasini raqobatdosh ustunlik manbasi deb bilishadi, ular haqida gapirishni ham istamaydilar. “Genentech” kompaniyasi mo‘ljallangan nomzodlarni kampusdagi karyeralarining boshida aniqlaydi va ular bilan kollej yillarida aloqa o‘rnatadi. Ushbu bobda biz avvalo, manbalar nima ekanligi va ishga olish manbasi qanday samarali bo‘lishini tushuntiramiz. Shuningdek, biz bir nechta muqobil ishga olish manbalarini tasvirlaymiz. Keyin biz qanday qilib manbani rejalashtirish va noan’anaviy talabgorlar zaxirasidan manba

sifatida qanday foydalanishni, shuningdek, global manbalar va geografik mo'ljallashga doir masalalarni muhokama qilamiz. Ushbu bobni o'qib chiqqandan so'ng, siz strategik kadrlar tayyorlash jarayonida manbalar muhim rol o'ynashini yaxshi tushunasiz va har bir ish uchun yaxshi strategik ishga olish manbalarini qanday aniqlashni bilib olasiz.

**Manbalarni jalb qilish nima?** Marketing bo'yicha mutaxassislar o'z mahsulotlari kimni qiziqtirishi mumkinligini va bunday xaridorlarni qayerdan topishni tushunishga harakat qilishadi. Manbalarni jalb qilish bo'yicha mutaxassislar xuddi shu narsani qilishadi, lekin mahsulotlar bilan emas, balki ish bilan. 1-bobda qayd etilganidek, manbalarni tanlash ishga qabul qilish jarayonining bir qismidir. Bu ichki va tashqi ishga nomzodlar uchun amalga oshiriladi va firmaning kadrlar maqsadlariga javob berishga qodir bo'lganlarni aniqlash uchun turli xil ishga yollash manbalarini tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Rahbarlik lavozimlarini egallash uchun ko'tarilishlarga tayanadigan firmalar uchun manbalar, shuningdek, kompaniyaning kelajakdagi yetakchilik qobiliyatining sifatiga ta'sir qiladi. Chunki kompaniya uning ehtiyojlariga qanday inson to'g'ri kelishi haqida yaxshiroq g'oyaga ega bo'lishi ehtimoli bo'lganligi sababli, kompaniya uchun ushbu mo'ljallangan ishga olinuvchilarni aniqlash va ularga erishish – ish o'rni bo'yicha reklama berish va ushbu lavozimga munosib inson o'zini-o'zi tanlashiga umid qilgandan ko'ra ma'qulroqdir.

Har xil turdagi yollangan xodimlar uchun manbalar strategiyasi farqlanadi. Kompaniyalarning, odatda, professional xodimlarni, jumladan, advokatlar, shifokorlar va muhandislarni izlashi mijozlarga xizmat ko'rsatish, ishlab chiqarish yoki malakali ishchilardan farq qiladi. Manbalarni tanlash strategiyalari passiv ish izlovchilardan farqli ravishda, faol bo'lgan ishga yollanuvchilar uchun ham farqlanadi. Faol ish izlovchilar ishga muhtoj va bo'sh ish o'rinlari haqida faol ravishda ma'lumot izlayotgan bo'lishadi. An'anaviy ish reklamasi, odatda, bu odamlarga yetib boradi, ammo bunday mehnat bozorining umumiy

sifati yuqori bo‘lmasligi mumkin. Yarim passiv ish izlovchilar yangi lavozimga qiziqishadi, lekin vaqti-vaqti bilan uni faol ravishda qidiradilar. Bunday odamlarni topish ko‘proq faol va strategik harakatlarni talab qiladi, chunki ular ish haqidagi ma’lumotni muntazam ravishda izlamaydilar. Ushbu mehnat bozorida yuqori sifatli nomzodlar ko‘proq. Passiv ish izlovchilar hozirda ish bilan ta’minlangan va boshqa ishni faol ravishda izlamaydilar, lekin ular to‘g‘ri imkoniyat taklifi orqali jalb qilinishi mumkin. Ko‘pgina yuqori sifatli nomzodlar, odatda, ushbu guruhda bo‘ladi, ammo ularni topish va sizning ish imkoniyatingizga qiziqishi qiyin bo‘lishi mumkin. Ular boshqa ish o‘rinlari haqida faol ma’lumot qidirmayotgan sababli, passiv ish izlovchilarni aniqlash faol va strategik harakatlarni talab qiladi.

“Microsoft” manbachilari o‘z vaqtining taxminan 5 foizini faol nomzodlarni aniqlashga va 95 foizini passiv kadrlarni aniqlashga sarflaydilar. Yarim passiv va passiv ish izlovchilar an’anaviy ishga qabul qilish manbalariga, masalan, gazeta e’lonlariga faol qaramasliklari sababli, manbalarni aniqlash ularni aniqlash va qidirishga mo‘ljallangan tashkilotlar uchun juda muhimdir.

Turli xil ishga olish manbalari har xil narsalarda yaxshi. Quyida, ishga olish manbalarini nima ko‘proq samarali yoki samarasiz qilishini muhokama qilamiz;

***faol ish izlovchilar*** – ishga muhtoj va ish o‘rinlari haqida faol ma’lumot izlayotgan odamlar;

***yarim passiv ish izlovchilar*** – yangi lavozimga qiziquvchan, lekin vaqti-vaqti bilan uni faol ravishda qidiruvchilar;

***passiv ish izlovchilar*** – hozirda ishlayotgan va faol ravishda boshqa ish qidirmayotgan, lekin yaxshi imkoniyat taklifi orqali jalb qilinishi mumkin bo‘lgan odamlar.

**Ishga olish manbayini nima samarali qiladi?** Ishga qabul qilish manbayi, agar u kompaniyaga to‘ldirilayotgan lavozim, kadrlar bo‘yicha maqsadlariga erishishga yordam bersa samarali hisoblanadi. Firmaning kadrlar ta’minoti maqsadlari: tezlik, xarajat va nomzod

hamda yangi yollanuvchilar sifatini o‘z ichiga olishi mumkin. Yaxshi natijalarga erisha oladigan va biznes strategiyasini amalga oshirishga hissa qo‘shadigan yuqori salohiyatli xodimlarni ishga olish mo‘ljallanganda, ariza beruvchilar zaxirasiga e‘tibor berish juda ahamiyatlidir. Agar ularning hech biri ishga qabul qilishning minimal talablariga javob bermasa, qancha odam tashkilotga murojaat qilmasin uning ahamiyati yo‘q. Agar ish o‘rinlarini ochish uchun yagona da‘vogar to‘liq mos bo‘lsa, ish taklifini qabul qilsa va yaxshi ishlasa, manba va ishga yollash ishlari muvaffaqiyatli deb hisoblanishi mumkin.

Xodimlarning turli manbalari har xil kuchli tomonlariga ega. Ba’zi manbalar:

- Tezroq
- Arzonroq
- Korporativ madaniyat va ish jarayonlariga mos keladigan odamlarni olishda yaxshiroq
- Yuqori sifatli xodimlarni jalb qilishda yaxshiroq;
- Tashkilot bilan uzoq muddat ishlash ehtimoli ko‘proq bo‘lgan xodimlarni olishda yaxshiroq;
- Ilgarigi ish tajribasiga ega xodimlarni olishda yaxshiroq;
- Katta miqdorda ishga yollashni tashkil qilishda yaxshiroq;
- Professionallarni ishga olishni tashkil qilishda yaxshiroq;
- Uzoq muddatli ehtiyojlar uchun yaxshiroq;
- Kompaniyaning asosiy bo‘lmagan vakolat sohalarida yollash uchun yaxshiroq;
- Turli xil ariza beruvchilarni topish uchun yaxshiroq;
- Aktiv ish qidirmayotgan odamlarni topishda yaxshiroq.

Ishga qabul qilish manbalari kuchli va zaif tomonlari bilan bir-biridan farq qilishi va ishga olish manbalari barcha lavozimlar uchun bir xil darajada samarali bo‘lmagani uchun, turli texnika va yondashuvlar bilan tanish bo‘lish maqsadga muvofiq. Kadrlar ta‘minoti zanjirini samarali boshqarish, ko‘pincha, bir nechta manbalar va manba kombinatsiyasidan qayishqoqlik bilan foydalanishni talab qiladi. Har xil



kuchli va zaif tomonlariga ega bo'lgan ko'plab turli xil ishga yollash manbalari mavjud. Quyida, biz turli xil ishga olish manbalarini va ularning har biridan qanday foydalanishni muhokama qilamiz.

**Ishga qabul qilish uchun qanday manbalar mavjud?** Ishga qabul qilish manbalari, mohiyatiga ko'ra, kompaniya uchun ichki va tashqi bo'lishi mumkin. Ichki ishga olish manbalari hozirda kompaniyada ishlaydigan va boshqa lavozimlarga yaxshi nomzod bo'la oladigan xodimlarni aniqlaydi. Tashqi ishga olish manbalari firmadan tashqaridagi odamlarni mo'ljal qilib oladi. Firmalar ko'pincha, birinchi navbatda, lavozimlarni ichki manba orqali to'ldirishga harakat qiladilar, agar tegishli ichki nomzodlar bo'lmasa, tashqi ishga olish manbalariga murojaat qilishadi. 5.1-jadvalda eng keng tarqalgan ichki va tashqi ishga qabul qilish manbalari jamlangan.

Ichki va tashqi manbalar o'zining kuchli taraflari va cheklovlariga ega. Ko'tarilmaydigan ichki nomzodlar ko'ngli qolishi va firmani tark etishi mumkin, shu sababli muvaffaqiyatsiz ichki nomzodlarni ular nima uchun murojaat qilgan ish o'rniga ega bo'lmaganligi sababini va ular kelajakda muvaffaqiyatli bo'lishi uchun nima qilish kerakligini muhokama qilishni juda zarur qilib qo'yadi. Ichki manbalarga tayandigan firma yangi g'oyalari va tushunchalarni cheklash xavfiga ham ega. Tashqi nomzodlarning ichki nomzodlarga qaraganda qiyinchilik va imkoniyatlarni yangicha ko'rish va kompaniyaga yangi g'oyalarni olib kelish ehtimoli ko'proq bo'lishi mumkin. Tashqi manbalar, odatda ichki manbalardan ko'ra ko'proq vaqt talab etadi va qimmatroq bo'ladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, tashqi ishga yollanganlar dastlabki ikki yil davomida past samara berishgan, yuqori darajada ishdan chiqish sur'atiga ega va ichki yollanmalarga qaraganda, 18–20 foizga ko'proq maosh oladilar.

## 5.1-jadval

### Ishga qabul qilishning ichki va tashqi manbalari

<b>Ichki ishga qabul qilish manbalari</b>	<b>Tashqi ishga qabul qilish manbalari</b>
Vorislikni boshqarish	Xodimlarga tavsiyanomalar
Kadr inventarlari	Ichki yollovchilar
Xodimlarni rivojlantirish	Yozma reklamalar
Ichki ish joylarini e'lon qilish tizimlari	Mehnat va savdo yarmarkalari
Xodimlarga tavsiyanomalar	Kuzatish
	Rezume ma'lumotlar bazalari
	Karyera saytlari
	Onlayn ish portallari
	Qidiruv firmalari
	Professional uyushmalar
	Davlat bandlik agentliklari
	Harbiy o'tish xizmatlari
	Qo'shib oluvchilar va birlashuvchilar
	Raqobatchilarni reydlash
	Internetda ma'lumotlarni qidirish
	Tarmoqqa ulanish
	Maktablar
	Oldingi xodimlar
	Norezidentlar
	Kirib keluvchilar
	Ijodiy manbalardan ta'minlanish
	Autsorsing (Tashqi manbalardan ta'minlanish)

### 5.2. Ichki ishga qabul qilish manbalari

Ichki manbalar ko'pincha tashkilot kadrlar tizimining asosini tashkil qiladi. Ish o'rni ochilganda, asosan, kadrlar falsafasi ichkaridan ko'tarilishni qo'llab-quvvatlaydigan firmalar uchun hozirda ishlab turgan xodimlar, birinchi navbatda, hisobga olinadi. Aytib o'tganimizdek, ichki yollanuvchilarning malaka va qobiliyati tashqi yollanuvchilarga qaraganda yaxshiroq ma'lum bo'ladi. Mavjud xodimlar boshqa

lavozimlarga ishga qabul qilingandan so'ng ishga kirishishlari mumkinligi sababli, ko'plab firmalar, birinchi navbatda bo'sh ish o'rnini to'ldirish uchun ichki ishga olish manbalarini sinab ko'rishadi va faqat tegishli ichki nomzod topilmasagina, firmadan tashqariga murojaat qilishadi. Vorislikni boshqarish, kadr inventarlari, kadrlar malakasini oshirish va ichki ish joylarini e'lon qilish tizimlari odatiy ichki ishga olish manbalari hisoblanadi. Quyida, biz ulardan har birini muhokama qilamiz.

**Xodimlarni almashtirishni boshqarish** – bu xodimlarni yollash, baholash, rivojlantirish va kelajakda firmada boshqa lavozimlarni egallashga tayyorlashning davom etayotgan jarayoni. Xodimlarni almashtirishni boshqarishning maqsadi – asosiy ish o'rinlari uchun yuqori malakali mutaxassislarning doimiy ta'minlanishini ta'minlash uchun firmaning malakaviy kuchini oshirish. Xodimlarni almashtirishni boshqarish tashkilotning uzoq muddatli biznes strategiyasi va maqsadlariga asoslanadi hamda xodimlarni kelajakda rahbarlik va boshqa muhim lavozimlarni egallashga tayyorlash uchun rivojlanish ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan. Ideal holatda, agar birorta muhim ish o'rni bo'shagan taqdirda, hech bo'lmaganda, bitta xodim har doim tayyor bo'ladi.

Shubhasiz, munosib kadrga ega bo'lmaslik, agar asosiy odamlar ketishsa, firma faoliyatini davom ettirish qobiliyatini buzishi mumkin. Ishga qabul qilish, yollash va uning o'rnini bosuvchi xodimni o'rgatish uchun vaqt kerak, yangi ishga yollangan shaxs o'z ishini to'liq bajarishi uchun esa, undan ham ko'proq vaqt talab etiladi. Tug'ish yoshidagilarning yaqinda ta'tilga chiqishi, xilma-xillikka bo'lgan talablarning kuchayishi va iste'dodlar uchun qattiq raqobat sharoitida ko'plab tashkilotlar o'z ichki mehnat ta'minoti zanjirlarini yaxshilash uchun xodimlarni almashtirishni boshqarish tizimlaridan foydalanadilar. Misol uchun, "Pan Canadian Energy" (hozirgi "EnCana") tashkilot bo'ylab kelajakda rahbarlik lavozimlarini egallashga tayyorlanishi mumkin bo'lgan yuqori salohiyatli xodimlarni izlaydi. Kadrlar strategiyasi ichki

rivojlanish bilan bog‘liq bo‘lgan firmalar, kelajakda xodimlarning harakatlarini rejalashtirish va xodimlarni rivojlantirish imkoniyatlarini aniqlash uchun xodimlarni almashtirish boshqaruvidan foydalanishi mumkin.

**Kadrlar inventarizatsiyasi.** Kadrlar inventarizatsiyasi – bu xodimlarning o‘tmishdagi faoliyati, ma’lumoti va tajribasi, lavozimga ko‘tarilishi, so‘zlashuvchi tillari, martaba qiziqishlari va boshqalarning qo‘lda yoki kompyuterdagi hisobga olish tartibi. Xodimlar va ularning rahbarlari inventarizatsiyasini yangilash va to‘g‘riligini ta’minlash uchun birgalikda javobgar bo‘lishi mumkin, bu esa, lavozimga ko‘tarilish yoki o‘tkazishga tayyor va mavjud bo‘lgan xodimlarni aniqlashga yordam beradi. Agar ular aniq tutilib va yangilanib turilsa, kadrlar inventarlari ichki nomzodlar bilan bog‘lanish va ularning ushbu imkoniyatga qiziqishini aniqlash, tez va arzon ta’minlanishi mumkin. Biroq, agar kadrlar inventarlari kompaniya xodimlariga tegishli bo‘lgan barcha ko‘nikmalar, tajribalar, malaka va boshqalarni o‘z ichiga olmasa, ba’zi malakali ichki nomzodlar e’tibordan chetda qolishi mumkin.

**Xodimlarni rivojlantirish.** Xodimlarni rivojlantirish – bu xodimlarni o‘z imkoniyatlarini kengaytirish va ularni kompaniyadagi boshqa ish va rollarni bajarishga tayyorlashga o‘rgatishdir. GE va IBM kabi kompaniyalar o‘z xodimlarining malakasi tashkilot ehtiyojlariga mos kelishini ta’minlash va kelajakda kompaniya uchun mavjud bo‘lgan ichki kadrlar ta’minotini oshirish uchun muntazam ravishda, rivojlanish tadbirlari va topshiriqlaridan foydalanadi. Ushbu rivojlanish tadbirlarida xodimlar ish faoliyatini kuzatib borish va xodimlar malakaviy inventarlarini ularning yangi qobiliyat bilan yangilash orqali kompaniya bo‘ylab turli lavozimlarni egallash imkoniyatiga ega bo‘lgan xodimlarni tezda aniqlash mumkin.

Rahbarlikni rivojlantirish dasturlari xodimlarning yetakchilik mahoratini oshirishga qaratilgan. Rahbarlikni rivojlantirish dasturlaridan foydalanuvchi kompaniyalar orasida “Johnson & Johnson”, “L’Oréal”, “Raytheon” va “GE” bor. Ushbu firmalar ishtirokchilarga

turli sohalarda ishlash imkoniyatini beruvchi rotatsion dasturlardan foydalanadilar. Ko'p firmalar o'zlarining rahbarlikni rivojlantirish dasturlari trening, murabbiylik, rivojlanish bo'yicha loyiha topshiriqlari va ustozlikni o'z ichiga oladi. "Dow Chemical" ana shunday kompaniyalardan biridir. "Dow" istiqbolli ichki kadrlarni aniqlash va rivojlantirish uchun murabbiylik, ustozlik, ish joyida o'rganish, Internet va universitetga asoslangan o'quv dasturlarini o'z ichiga olgan xodimlarni rivojlantirish tadbirlaridan foydalanadi.

**Ichki ish joylarini e'lon qilish tizimlari.** Ko'pchilik kompaniyalar xodimlarga o'z qiziqishlari va firmadagi boshqa lavozimlarga muvofiqligi asosida «o'zini-o'zi nomzod qilib ko'rsatishiga» ishonadilar. Ichki ish joylarini e'lon qilish tizimlari xodimlarga ochiq ish o'rinlarini e'lon qiladi. E'londa ishning malakasi va unga qo'yilgan talablar, shuningdek, ishning o'zi haqidagi ma'lumotlar, ko'pincha kompaniyaning intranetida yoki e'lonlar taxtasida tasvirlangan bo'ladi. Firmada boshqa ishga joylashish istagida bo'lgan xodim ish uchun tanlov taklif qilishi va ko'rib chiqilishidan manfaatdorligini bildirishi mumkin. So'ngra, inson resurslari xodimi, odatda, bo'sh ish o'rinlari talablariga javob berishini tasdiqlash uchun ichki tender ishtirokchisining nomzodi va kadrlar faylini ko'rib chiqadi va agar u ochiq lavozim uchun ko'rib chiqilsa, xodim bilan bog'lanadi.

Ichki ish joylarini e'lon qilish tizimlari xodimlarga o'zlari qiziqqan lavozimlarga ariza topshirishga imkon beradi, bu esa malakali ichki kadrlarni e'tibordan chetda qoldirish ehtimolini kamaytiradi. Ichki ish joylarini e'lon qilish tizimlari nisbatan tez va ulardan foydalanish juda arzon, lekin ba'zi malakali xodimlarni o'tkazib yuborishi mumkin, chunki barcha malakali xodimlar ham e'lonlarga doimo qaramaydilar. Ko'pgina firmalar malakali ichki nomzodni yo'qotish ehtimolini kamaytirish uchun ichki ish o'rinlari va malaka inventarlarining kombinatsiyasidan foydalanadilar.

**Xodimlarga tavsiyanomalar.** Tavsiyanomalarda xodimlardan hamkasblarini ochiq lavozimlarga yuborish so'ralgan bo'ladi. Xodimlar

ko‘pincha, o‘z hamkasblarining qobiliyati va yuqori lavozimlarga intilishlaridan xabardor bo‘lishi va hamkasblarining ish samaradorligi va ishdagi odatlari bilan tanish bo‘lishgani sababli, ular istiqbolli ichki malakali kadrlarni aniqlashga yordam beradi. “The Container Store” kompaniyasining 2500 ta ishchisidan deyarli uchdan bir qismi tavsiyanomalar orqali ishga olingan. “Accenture” konsalting kompaniyasining maqsadi hozirgi xodimlarni o‘zining eng yaxshi malakali kadrlari manbayiga aylantirishdir. “Accenture” o‘z xodimlarining uchdan bir qismidan ko‘prog‘ini xodimlarning tavsiyanomalari orqali ishga oladi va muayyan ko‘nikmalarga ega bo‘lgan muvaffaqiyatli ishga yollanganlik uchun xodimlarni 7000 AQSH dollari yoki undan ham ko‘proq mukofotlaydi.

Silikon vodiysida (Silicon Valley) joylashgan kommunikatsiya mahsuloti va xizmatlar provayderi “Aricent” kompaniyasining besh kishidan iborat maxsus ishchi guruhi tavsiyanoma topshirilgandan keyin 72 soat ichida ko‘rib chiqilishini kafolatlaydi. Uning mijozlarni qo‘llab-quvvatlash markazi esa sakkiz soat ichida barcha so‘rovlarga javob berilishini kafolatlaydi. Yo‘naltirish dastur vakillari xodimlarga dastur haqida ma’lumot berish va joyida yo‘llanmalar olish uchun xodimlar yig‘ilishlarida, ijtimoiy yig‘ilishlarda, ish stansiyalari va hokazolarda qatnashadilar. Shuningdek, u yerda xodimlarni rejalashtirilgan ehtiyojlar va voqealardan xabardor qilish uchun taqvim tarqatiladi va ba’zi tadbirlarda hatto tavsiyanomalar so‘rash uchun joyida mukofotlar beriladi.

“Accenture” global konsalting firmasi ish so‘rovlari va e’lonlarda qo‘llaniladigan so‘zlar kundalik suhbatda ishlatiladigan nutq uslubidan farqli ravishda rasmiy ekanligini anglab yetgach, u so‘zlarni do‘stlar yoki hamkasblarning lavozimni yoki kompaniyani muhokama qilishiga ko‘proq mos keladigan uslub o‘zgartirdilar. Bu xodimlarga ushbu lavozimga mos kelishi mumkin bo‘lgan biror-bir odamni baholashi yoki aniqlashini osonlashtirdi. Shuningdek, u referal beruvchi xodimlarga

elektron pochta, matnli xabarlar va RSS xabar lentolari orqali o‘z tavsiyalari holatini kuzatish imkonini beradi.

### **5.3. Tashqi ishga qabul qilish manbalari**

Barcha tashkilotlar, sharoitga ko‘ra kerakli malakali kadrlarni jalb qilish uchun tashqi ishga qabul qilish manbalariga tayanadilar. Agar firma o‘zida borayotgan bo‘lsa yoki uning ichida zarur malakali kadrlar bo‘lmasa, tashqi manbalar firmadan tashqaridagi yuqori potentsiilli kadrlarni aniqlashi mumkin. Firmalar, shuningdek, yangi biznes ochish yoki yangi bozorlarni kashf qilish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmaga ega bo‘lish uchun tajribali mutaxassislarini jalb qiladilar. Quyida biz turli xil oddiy tashqi ishga olish manbalari va ulardan qanday qilib samarali foydalanish mumkinligini muhokama qilamiz.

**Xodimlarga tavsiyanomalar.** O‘zingizning eng yaxshi xodimingizdan ilgari u birga ishlagan eng yaxshi xodimlarni yoki ular yaxshi ijrochi deb hisoblaydigan odamlarni tavsiya qilishni so‘rash yuqori sifatli liderlarni yaratishi mumkin. Nyu-Jersi shtatining Teanek shahridagi “Cognizant Technology Solutions” kompaniyasida olti yildan sakkiz yilgacha ish tajribasiga ega bo‘lgan kompaniyaning yangi dasturiy ta‘minot muhandislari va magistratura bitiruvchilarining 40 foizdan ortig‘ini xodimlar tavsiyanomalariga asosan ishga olinganlar tashkil qiladi. “Cognizant” ishonadiki, tavsiyanomalar asosida ishga yollanganlar kompaniyada uzoqroq ishlashadi va yangi xodimlarga qaraganda ancha ishonchli bo‘lishadi. Yo‘naltirilgan xodimlar pul bilan mukofotlanadi yoki yangi ishga yollangan xodim amaliyotni muvaffaqiyatli tamomlagandan keyin tashqi o‘qish xarajatlari qoplab beriladi.

Yo‘naltirish dasturlari yuqori sifatli potentsiilli nomzodlarning nomlarini olishning samarali usuli bo‘lishi mumkin. Ular o‘z obro‘larini o‘rtaga qo‘yganligi va tavsiya qilgan odamlari o‘zlariga hamkasb bo‘lishi sababli, xodimlar, odatda o‘zlari tavsiya qilayotgan shaxslar haqida aniq ma‘lumot beradilar. Bundan tashqari, ular kompaniyada

ishlaydigan odamlar bilan gaplashgani uchun, tavsiyanomalar orqali yollangan xodimlar firmada ishlash qanday ekanligi haqida aniq tasavvurga ega bo'lishlari mumkin.

Xodimlar kompaniya ishlash uchun yaxshi joy, bo'lmasa, ular ish beruvchini boshqalarga tavsiya etmas edilar, deb ishonishlari kerak. Bundan tashqari, shuni ta'kidlash kerakki, odamlar o'zlari yoqtirgan insonlarni tavsiya qilishga moyildirlar. Bu firmaning nisbatan bir xil (gomogen) bo'lishiga olib kelishi mumkin. Muayyan kompaniyada kam vakil bo'lgan guruhlar (masalan, ayollar va ozchiliklar) og'zaki ishga yollanishga katta bog'liqlik tufayli salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Xodimlarni referal qilish dasturlari keng tarqalgani va nisbatan arzon bo'lishiga qaramay, ba'zi kompaniyalar muvaffaqiyatli referal uchun xodimlarni mukofotlashadi. Biroq, amaliyotda nisbatan tez bo'lishi mumkin. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, tavsiyanomaga asosan lavozimga tayinlangan xodimlar orasida firmadagi faoliyatining boshidayoq ishni tashlab ketish holatlari kam nisbatiga ega va ular yaxshi natijalarga erishadilar.

Mutaxassislarning fikriga ko'ra, mukammal ichki yoki tashqi yo'naltirish dasturi quyidagi dizayn xususiyatlariga ega bo'ladi:

1. Yo'naltirish qilinganlarning ish joyidagi ko'rsatkichlari kuzatib boriladi va agar xodim yuqori ko'rsatkichga ega bo'lsa, mukofot beriladi.

2. Asosiy lavozimlarga yo'naltirilganlar ushbu ish o'рни ochiqligidan qat'i nazar qabul qilinadi.

3. Ishga qabul qilish bo'yicha menejerlar yo'naltirilgan nomzodlar ma'lumotlar bazasiga to'g'ridan to'g'ri kirish huquqiga ega.

4. Yo'naltirilganlar eng samarali xodimlarni bilishi mumkin bo'lgan xodimlardan faol ravishda so'raladi.

5. Sovrinlar uchun o'yinlar va tanlovlar o'tkaziladi hamda har bir yollangan yo'naltirilganlar (tavsiya qilingan kadr) uchun kafolatlangan bonuslar beriladi, mukofot ish qanchalik muhimligiga qarab o'zgaradi.



6. Muhim lavozimlarga yangi ishga qabul qilinganlardan ishning birinchi kunida yo‘naltirilgan xodimlar so‘raladi.

7. Yo‘naltirish bonusi adolatsiz rad etilgan deb hisoblagan shaxslar uchun apellyatsiya jarayoni mavjud.

#### **5.4. Jalb qilish manbalar bilan shug‘ullanuvchilar**

Ba’zi tashkilotlarda o‘zlarining **jalb qilish manbalar bilan shug‘ullanuvchilar** yollanadi – ular ishga yollanuvchilarni topish uchun o‘zining kontaktlari va izlanishlariga hamda tashkilotning potensial murojaat etuvchilar ma’lumotlar bazasiga tayanadigan shaxslardir. Jalb qilish manbalar bilan shug‘ullanuvchilar o‘z sohalarida katta tajribaga ega va istiqbolli kadrlar bilan munosabatlarni rivojlantirishlari mumkin va ularni kelajakda potensial kadr sifatida saqlab qolishlari mumkin. Jalb qilish manbalar bilan shug‘ullanuvchilar kadrlarni rivojlantirish va qo‘llab-quvvatlashda foydalidir hamda ularning firma madaniyati va biznes strategiyasi haqidagi chuqur bilimlari sifatli yetakchilarni yaratishga yordam beradi. Ernst & Young, Microsoft, Google va Johnson & Johnson kompaniyalarida ham malakali kadrlarni qidirish bilan shug‘ullanuvchi xodimlari mavjud.

**Yozma reklamalar.** Gazetalar, jurnallar, savdo jurnallari yoki boshqa bosma OAV da joylashtiriladigan materiallardagi ish bo‘yicha e’lonlari faol ish izlovchilarni jalb qilishning yaxshi usuli hisoblanadi. E’lonlar ham, agar ular gazetalaridagi an’anaviy «yordam so‘raladigan» bo‘limdan tashqarida joylashtirilsa va ularning o‘rniga savdo jurnallarida paydo bo‘lsa ba’zi yarim passiv ish izlovchilarga ham yetib borishi. Ko‘p firmalar hali ham yozma reklamalarga tayanadilar.

5.1-rasmda samarali va kam samarali yozma ish e’lonlariga misol keltirilgan.



### EnergySpace Savdo Menejeri uchun vakansiya

Bizning o'n yillik kompaniyamiz Patterson oilasi tomonidan uylar va kichik korxonalar energiya samaradorligini tekshirish va yaxshilash uchun tashkil etilgan. Bizning kompaniya so'nggi bir necha yil ichida sezilarli darajada o'sdi va Chikagodagi ofisimiz Chikago va shimoli-g'arbiy Indiana hududi bozorlariga xizmat ko'rsatish uchun qo'shimcha savdo menejerlarini yollamoqchi. Bizning kompaniya Chicago Green Building Council Blue Ribbon of Excellence va Gold Level Illinois Green Efficiency sertifikati kabi ko'plab mukofotlar bilan taqdirlangan. Bizning kompaniya Chikagolend hududida, hozirda 5 ta ofisda 235 nafar xodim ishlaydi.

Savdo menejeri ma'suliyatiga quyidagilar kiradi: savdo jamoasida yetakchilik, mijozlarga xizmat ko'rsatish muhitini yaxshilash va savdoni o'stirish. Savdo hisobotlarini ishlab chiqish, xodimlarning ish faoliyatini hujjatlashtirish va savdo bo'yicha yetakchi ma'lumotlar bazasini yuritish ham talab qilinadi.

Ishga qo'yiladigan talablar quyidagilarni o'z ichiga oladi: kichik biznes bugalteriyasi, matematika bo'yicha bilimlar, Excelda ishlash, kuchli savdo qobiliyati mijozlarning saytga kirishini ta'minlash. Bakalavr darajasi hamda 2 yil va undan ortiq savdo sohasida ish stajiga ega bo'lishi lozim. Shuningdek, kommunikativlik va mijozlar bilan ishlash qobiliyati ham bo'lishi zarur.

Afzallik jihatlari shundaki, malakali va sifatli tibbiy, stomatolog va okulist ko'rikleri bo'yicha imtiyozli ijtimoiy paketlar beriladi va xizmatlar narxi qoqlab beriladi.

Agar siz ushbu lavozimga qiziqsangiz yoki batafsil ma'lumotga ega bo'lmoqchi bo'lsangiz [www.energyefficientspace.com](http://www.energyefficientspace.com) saytiga tashrif buyuring.



### EnergySpace Bizning dunyoyimizni o'zgartirish

#### Savdo Menejeri uchun vakansiya

Coaching va motivatsiya orqali har kuni o'zgarishlar qiling va savdo xodimlarini rivojlantiring.

Insonlar bizning kompaniya va kichik biznesimizning muvaffaqiyat kalitidir va biz kompaniyamiz menejerlari mijozlarimizning hayotini o'zgartiradigan strategiyalar qilishiga ishonamiz. Agar siz kreativ bo'lsangiz, savdo sohasida lider bo'lishni istasangiz va o'z karyerangizni keyingi bosqichini bizning Chikago kompaniyamiz bilan olib borishni istasangiz, biz sizni eshitishga tayyormiz!

#### Ishga qo'yiladigan talablar:

- Eng kamida 2 yillik savdo yetakchiligida muvaffaqiyatli ish tajribasi;
- Ushbu sohada bakalavr yoki undan yuqori daraja;
- Mijozlar bilan ishlash olish ;
- Boshqalarni yuqori natijalarga erishishga unday olish va namuna bo'lish .

- ❖ Ajoyib ish muhiti
- ❖ Raqobatbardosh ish haqi
- ❖ Keng qamrovli imtiyozlar
- ❖ Rivojlanish

Batafsil ma'lumot uchun ushbu saytga kiring:

[www.energyefficientspace.com](http://www.energyefficientspace.com).

## 5.1-rasm. Samarali va kam samarali yozma ish e'lonlari

Chap tarafdagi e'lonni o'qish qiyin, u bankning o'ziga xosligi yoki kerakli ekanligini ta'kidlamaydi yoki ish beruvchi brendini ko'rsatmaydi va o'ngdagi e'lon kabi o'quvchilar e'tiborini jalb qilishda yoki ularni ariza berishga ko'ndirishda unchalik samarali bo'lmaydi. O'ng tarafdagi reklama aniq ish beruvchi brendi va qiymat taklifini taqdim etadi, o'qish oson va o'quvchini o'ziga jalb qiladi.

**Mehnat va bo'sh ish o'rinlari yarmarkalari.** Mehnat yarmarkalari – bu bir nechta ish beruvchilar va ishga yollanuvchilar ishga joylashish imkoniyatlarini muhokama qilish uchun bir-biri bilan uchrashadigan va ishga yollash tadbirlaridan iborat. Ular kollej kampuslarida keng tarqalgan. Ba'zi shaharlar aholini mahalliy ish joylariga moslashtirish uchun ularni qabul qiladilar. Mehnat yarmarkalari muayyan sohalarga mo'ljallangan yoki bir nechta sohalardan ish beruvchilarga ega bo'lishi mumkin. Ular ishga yollashning samarali

usuli bo‘lishi mumkin, ammo mehnat yarmarkasiga tashrif buyuradigan odamlar tegishli malakaga ega bo‘lishini ta’minlash muhimdir.

Mehnat yarmarkalari Internetda ham o‘tkazilishi mumkin. Ish beruvchilar umumiy hududda reklama bannerlarini joylashtirishlari mumkin. Ish beruvchi haqida ko‘proq ma’lumot olishga qiziqqan ishtirokchilar bannerni bosishlari va firmaning virtual maydoniga o‘tishlari mumkin, unda kompaniya adabiyotlari, ochiq lavozimlar tavsif va elektron arizalar berish imkoniyatlari mavjud. Onlayn ish yarmarkalari, odatda, potensial ish beruvchilarga qisqa vaqt ichida, iloji boricha, ko‘proq so‘rov va arizalarni to‘plash imkonini berish uchun cheklangan vaqt davomida o‘tkaziladi. Onlayn mehnat yarmarkalari faol va yarim passiv ish izlovchilar bilan bog‘lanish uchun eng yaxshi vosita bo‘la oladi.

**Bo‘sh ish o‘rinlari yarmarkalari** ma’lum bir soha vakillarini o‘z sohasidagi dolzarb mavzular va mahsulotlar bilan tanishish uchun to‘playdi. Ishtirokchilar, odatda, o‘z kompaniyalarining eng yaxshi sotuvchilari, menejerlari, tadqiqotchilari va texnik ekspertlari bo‘lib, ular o‘z kompaniyalari tomonidan sohalaridagi innovatsiyalar va mahsulotlar bilan tanishish, shuningdek, o‘z firmalari mahsulotlarini sotish uchun yuboriladi. Savdo yarmarkasiga tashrif buyuruvchi odamlar, odatda, passiv yoki yarim passiv ish izlovchilardir va ularning malaka darajasi mehnat yarmarkalarida qatnashuvchi odamlarga qaraganda yuqori va izchil bo‘ladi.

**Kuzatuv.** Kuzatuv boshqa kompaniyalardagi bir xil lavozimda ishlaydigan xodimlarning potentsiali sizning tashkilotingizga muvofiq-ligini baholashni o‘z ichiga oladi. “Nucor Steel” kompaniyasi yangi po‘lat ishlab chiqaruvchilarning eng yaxshi manbalaridan biri, bu uning zavodlarini qurayotgan qurilish ishchilaridir. Menejerlar o‘z qurilish maydonchalarini kuzatar ekan, ular o‘zlari qadrlaydigan ko‘nikmalarga ega ishchilarni izlaydilar va keyin ularni ishga olishadi. “FirstMerit” Bankning chakana savdo pozitsiyalari uchun kadrlar manbasidan foydalanish strategiyasi: “Siz mijozlar bilan ishlaydigan ish o‘rinlarida

ajoyib ijrochilarni yashira olmaysiz”, – degan fikrga asoslanadi. Chakana bank lavozimlari uchun potensial ishga yollanuvchilarni aniqlash va baholash uchun “FirstMerit”, muntazam ravishda, mijozlarga xizmat ko‘rsatuvchi yaxshi ijrochilarni aniqlash uchun bankdan tashqari chakana savdo do‘konlariga tashrif buyurish uchun rekruterlarni (yollovchilar) yuboradi. Bank, shuningdek, boshqa banklarga ham rekruterlarni yuboradi, ular u yerda bank hisob raqam ochtiradilar va hisob raqami ochayotgan odamlarning xatti-harakatlarini kuzatadilar. Boshqa firmalarga qimmatga tushadigan xatti-harakatlarning axloqiy qoidalarini (masalan, sotuvchi yoki yangi hisob vakilining vaqti) diqqat bilan ko‘rib chiqish muhim, lekin ko‘plab tashkilotlar boshqa kompaniyalarga shunchaki kuzatish va istiqbolli kadrlarni aniqlashga harakat qilishadi.

**Rezume ma’lumotlar bazalari.** *Rezume ma’lumotlar bazalari* – bu kompaniyaga taqdim etilgan, oldindan ko‘rib chiqilgan rezumelarni qidirish mumkin bo‘lgan to‘plamlar. Ko‘pgina firmalar boshqa ishlarga ishga olinmagan yoki uzluksiz yollash harakatlari natijasida hosil bo‘lgan istiqbolli nomzodlar ma’lumotlar bazasini saqlashadi. Ish o‘rni bo‘shagach, bu, ko‘pincha, boshqa ishlar uchun oldindan ko‘rib chiqilgan va ehtimol, har tomonlama baholangan nomzodlarning istiqbolli manbayi bo‘lib chiqadi. “Microsoft” ana shunday kompaniya sifatida yaxshi namuna bo‘ladi. Maykrosoft o‘zining rezume ma’lumotlar bazasidagi barcha nomzodlar – ilgari ish takliflari yoki intervyu olishdan bosh tortgan nomzodlar kompaniya bilan imkoniyatlarni yana muhokama qilishdan manfaatdor bo‘ladimi yoki yo‘qligini bilish uchun bog‘lana boshlaganida, kompaniyaning rekruterlari ko‘pchilik odamlarni bu haqiqatan ham qiziqtirishni ta’kidlaydi. Ushbu tashabbus shu qadar muvaffaqiyatli bo‘ldiki, u “Maykrosoft”ning asosiy kadrlar manbayidan foydalanish strategiyalaridan biriga aylandi.

**Karyera saytlari.** Karera saytlari – bu kompaniyaning veb-saytidagi ish joylari va kompaniyadagi lavozimlarga bag‘ishlangan sahifalardir. Karyera sayti uchun havolalar, ko‘pincha, kompaniya veb-

saytining boshqa sahifalarida joylashgan bo‘ladi. Karyera saytlari hozirgi mijozlarga va kompaniyaga qiziqqan odamlarga kompaniyada ishlash nima ekanligini, qanday ish o‘rinlari mavjudligi va qanday murojaat qilish kerakligini osongina bilib olishga yordam beradi. U yerdagi kam xarajatli video yoki boshqa interaktiv texnologiyalar ish izlovchilarning tajribasini oshiradi va ularga murojaat qilish yoki qilmaslikni baholashga yordam beradi. Ba’zi tashkilotlar bir nechta ishga olish manbalaridan foydalanadilar, ammo barcha talabgorlardan o‘zlarining karyera saytlari orqali ariza topshirishni talab qiladilar. Bu barcha talabgorlar ma’lumotlar bazasini yig‘ishni osonlashtiradi. Karyera saytida ish e’loniga javoblarning ko‘pligi muammo bo‘lishi mumkin bo‘lsa-da, ko‘plab firmalar talabgorlarni oldindan ko‘rib chiqish va natijada, paydo bo‘lgan talabgorlar zaxirasining hajmini kamaytirish uchun ariza beruvchi so‘rovnomalari va qisqacha baholash vositalaridan foydalanadilar. Ba’zi kompaniyalar, jumladan “Fidelity” va “Intel”, mobil telefonlarda ko‘rish uchun optimallashtirilgan oddiyroq mobil karyera saytlarini yaratdilar.

Karyera saytlari ham juda tejamkor va tashkilotga o‘z qadriyatlarini, falsafasi va ishga bo‘lgan talablar haqida ko‘plab ma’lumotlarni potensial nomzodlarga yetkazish imkonini beradi. Bu, o‘z navbatida, agar ular murojaat etayotgan ish joylariga o‘zlarini munosib deb hisoblamasa, ularga ushbu jarayonda «o‘zlari tanlash» imkonini beradi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, ma’lum bir ish beruvchilarni, shu jumladan, kompaniyaning karyera saytini nishonga olgan ish izlovchilar, ish agregatlari yoki har bir klik uchun to‘lov (pay per click) manbalari orqali tashrif buyurgan talabgorlarga qaraganda, ular ariza topshirishi bilan ishga olinadi. Tadqiqotchilarning fikriga ko‘ra, barcha ishga yollanganlarning 72 foizi ish izlashni kompaniyaning karyera saytidan boshlaganligini aniqladi.

**Internet ish e’lonlari portallari.** Internet ish e’lonlari portali – bu ish beruvchilarga bo‘sh ish joylarini e’lon qilish va ish izlovchilarga rezumelarni joylashtirish va bir-birini topish uchun qidiruv tizimidan

foydalanish imkonini beruvchi Internet saytlaridir. Ish e'lonlari poltallari ariza beruvchilarni topish va yollash uchun ishlatiladi. Ariza beruvchilarni topish – ish e'lonlari portalidan rezume kiritgan malakali xodimlarni topishdan iborat. Garchi ular tez-tez ishlatilsa-da, “itarish” (“push”) kadrlar ta'minoti manbalari ish portallari kabi ko'proq talabgorlarni topadi, ammo ish izlovchilar qidiruv tizimi yoki kompaniyaning karyera sayti kabi aniq ish beruvchilarni nishonga olish uchun ishlatadigan «tortib olish» (“pull”) manbalariga qaraganda kamroq ishga yollanuvchilarni topadi.

**Qidiruv firmalari.** *Qidiruv firmalari* yoki «hed hanter» (yuqori malakali kadrlarni qidiruvchi tashkilot) – bu alohida turdagi malakali kadrlarni yollash va joylashtirishga ixtisoslashgan mustaqil kompaniyalar. Kontingent firmalar (Contingency firms) o'z nomzodlarini bir necha tashkilotlarga taqdim etadilar va nomzodlardan biri ishni boshlaganda haq oladilar. Ularning badal puli kadr muvaffaqiyatli ishga joylashtirilishiga bog'liq. Oldindan haq to'lanuvchi firmalar (Retainer firms) ish beruvchidan ishga joylashishdan oldin belgilangan to'lovni undiradilar. Oldindan haq to'lanuvchi firmalar, odatda, nomzodlarni aniqlash va shakllantirish uchun ko'proq agressiv manba va yollash usullarini talab qiladigan yuqori boshqaruv darajasidagi va texnik ishlarda qo'llaniladi. Qidiruv firmasini tanlayotganda, ko'rib chiqilayotgan firmalarni va ishni bajaruvchi xodimlar malakasini o'rganish muhimdir. Agar siz ishga yollovchi bo'lsangiz, qidiruv kompaniyasining sobiq mijozlari bilan ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash uchun gaplashishingiz kerak. Qidiruv firmasi qanchalik sifatga yo'naltirilganini va qanday ishga olish manbalari nazarda tutilgan va nima uchun ekanligini bilib oling. Nomzodlarni qachon kutishingiz kerakligi, sizga qaysi shakldagi hisobotlar va uning qachon taqdim etilishini bilib oling. Firma o'zi haqiqatda baholagan nomzodlar ro'yxatini qisqartiradimi yoki yo'qmi va ular kompaniyaga yuborilgan yakuniy nomzodlarni qanday aniqlashlarini bilib oling. Shuningdek, qidiruv firmasi taqdim etgan nomzodlar sizni qoniqtirmasa

va/yoki yangi xodim qisqa vaqt ichida ishni tark etsa nima bo'lishini aniqlang.

Ba'zi qidiruv firmalari o'zlarining hozirgi kompaniyalarida karyera yo'llari kesilgan yuqori martabali kadrlarni «reyd qilish»ga o'z diqqatini qaratadi. Muvaffaqiyatli loyihada ikki yoki uch kishini mo'ljalga olib qo'yish va ularga katta mas'uliyatli ishga joylashish imkoniyatini taklif qilish, aslida, kadrlar ta'minotining samarali usuli bo'lishi mumkin. Ushbu amaliyot "tanlab ishga olish" (pull-up hire) deb nomlanadi. Qidiruv firmalari, ko'pincha, turli tashkilotlarda nomi chiqmagan malakali kadrlarni qidirib, ular bo'yicha fayllarni saqlashadi. Tarmoqlari, ko'pincha, juda keng bo'lganligi sababli, qidiruv firmalari kichik yoki o'rta firmalarga qaraganda keng kadrlar zaxirasiga kirishlari mumkin. Qidiruv firmalari yetarlicha tez yoki arzon emas, lekin ular firmaning ariza beruvchilar zaxirasi miqdori va sifatini sezilarli darajada yaxshilashi mumkin.

**Professional uyushmalar.** Professionallarni, ko'pincha, ular tegishli bo'lgan professional uyushmalar orqali topish mumkin. Professional uyushmalar tez-tez o'z a'zolarini tegishli vakolatga ega ekanligini dastlabki tekshiruvdan o'tkazadi, bu esa, o'z navbatida, ularni ushbu sohada oldindan tekshirilgan ishga olish manbayiga aylantiradi. Aksariyat professional uyushmalar o'z a'zolari uchun konferensiyalar o'tkazadilar, bu istiqbolli yetakchilarni aniqlash va ular bilan aloqa qilishning ajoyib usuli bo'lishi mumkin.

**Qo'shib oluvchilar va birlashuvchilar.** Ba'zi firmalar boshqa firmalarni ularning mahsulotlari yoki xizmatlari uchun emas, balki ulardagi malakali kadrlarni egallash uchun qo'shib oladilar yoki birlashadilar. Masalan, yirik kompaniyalar malakali xodimlarga ega kichik kompaniyalarni qo'shib olib, keyin ularni qayta joylashtirishlari odatiy holdir. Ular butun kompaniyani xohlashning o'rniga, odamlar va ularning salohiyatini o'zlashtirmoqdalar. Bu, shubhasiz, qimmat strategiya va zudlik bilan ishga olish zarurati uchun mos emas, lekin bu farmatsevtika va boshqa firmalar uchun samarali kadrlar ta'minoti

strategiyasi bo‘la olgan. “Facebook Android”ning rasmlarni ulashuvchi Lightbox ilovasi dasturchilari biridan tashqari hammasini ishga olish bo‘yicha shartnoma tuzilganda faqat malakali kadrlar nomlari kiritilgan, kompaniyaning o‘zi esa kiritilmagan.

**Raqobatchilarni reydl qilish.** Raqobatchilarni reydl qilish yoki «brakonerlik» – bu eng yaxshi kadrlarni raqobatchilardan olib yollash amaliyotidir. Garchi bu sanoatda, doimiy ravishda, malakali kadrlarni brakonerlik qiladigan ayovsiz davriylikni keltirib chiqarishi mumkin bo‘lsa-da, bu tegishli tajribaga va tasdiqlangan ishlash rekordiga ega bo‘lgan yaxshi o‘qitilgan kadrlar manbasi bo‘lishi mumkin. Malakali kadrlarni reydl qilish ko‘pincha ma‘qullanmaydi va odobdan emas deb hisoblanadi, shuningdek, ba‘zi sohalarda bir-birining kadrlarini reydl qilmaslik to‘g‘risida norasmiy kelishuvlar ham mavjud.

Tashqi rahbarlarni og‘dirib olish ba‘zan butun kompaniyani qo‘shib olishdan ko‘ra xavfsiz muqobil sifatida qaraladi. “AT&T” kompyuter tizimlari integratsiyasi biznesiga kirmoqchi bo‘lganida, u butun kompaniyani o‘z madaniyatiga qo‘shishdan xavotirda edi. Buning o‘rniga, AT&T o‘z rekruterlarini mamlakatdagi eng yaxshi 50 ta tizim integratorini topishga majbur qildi. “AT&T” ularni ishga oldi va o‘zining tizim integratsiyasi biznesini boshladi. Raqobatchi kompaniyadan xodimni yollayotganda, shaxs ilgari tashkilot bilan oshkor qilmaslik yoki raqobatchi bo‘lmaslik shartnomasini imzolamaganligiga ishonch hosil qilish kerak.

Kompaniyadagi raqobatchining eng yaxshi ko‘rsatkichlarli xodimini ishga olish ularning kompaniyangizda yaxshi ishlashiga kafolat bermaydi. Yangi ish joyidagi madaniyat, biznes strategiyasi va hamkasb mahoratidagi farqlar ishlashga ta‘sir qiladi va xodimga bog‘liq bo‘lmaydi. Bir sug‘urta agenti kam xarajat qilishni mo‘ljallangan kompaniyadan mijozlarga yuqori sifatli sug‘urta xizmatini ko‘rsatishga urg‘u beruvchi boshqa kompaniyaga ishga o‘tdi. Agent o‘zini mijozlarning da‘volaridan «foyda undirishdan» saqlay olmadi, garchi bu



xatti-harakatlar uning yangi firmasi madaniyati va strategiyasidan keskin farq qilsa ham.

Internet sizning raqobatchilaringizning ishchi kuchi haqida bilishni ancha osonlashtirdi. Oddiy “LinkedIn” qidiruv tizimi asosiy xodimlarning ish shartnomasi muddati, ko‘nikmalari va ish haqida ma’lumotni aniqlashi va hatto ular bilan bog‘lanish usullarini taqdim etishi mumkin. Saytlar, shu jumladan, [glassdoor.com](http://glassdoor.com) kadrlarni egallash va saqlab qolish sohasidagi raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari haqida ham ma’lumot berishi mumkin. Shuni yodda tutish kerakki, sizning raqobatchilaringiz siz haqingizdagi xuddi shunday ma’lumotlarni o‘rganishi juda oson, ammo bu sizning ish beruvchingiz imiji va obro‘cini kuzatish hamda zarur kadrlarni saqlab qolish rejasini ishlab chiqish muhimligini ta’kidlaydi.

**Internetda ma’lumotlarni qidirish.** Ba’zi kompaniyalar vaqt o‘tishi bilan bir xil faol ish izlovchilar, ko‘pincha, gazeta e’lonlariga, karyera veb-saytlaridagi ish e’lonlari va internetdagi ish portallariga javob berishini va bu usullar aksariyat holatlarda malakali ish izlovchilarni yetarli miqdorda jalb qila olmasligini aniqlashdi. Internet orqali ma’lumotlarni qidirish bir lavozim uchun zarur bo‘lgan xususiyatlar va malakalarga ega yarim passiv va passiv ish izlovchilarni topish uchun internetda ish qidirishni o‘z ichiga oladi. Rekruterlar (ishga qabul qiluvchilar) keyin bu takliflarni ariza beruvchilarga aylantirishga harakat qilishadi. Istiqbolli ishga olish uchun onlayn chatlar va yangilik guruhlarini ko‘rib chiqish uchun internetda ma’lumotlarni intellektual analiz qilishning yana uchta usuli mavjud: mantiqiy qidiruv (Boolean search), flip-qidiruv va qidiruv botlaridan (Web crawlers) foydalanish. bularning har birini quyida muhokama qilamiz.

Rezumelar va istiqbolli ishga yollash bo‘yicha yetakchilarni murakkab **mantiqiy qidiruvlardan** (Boolean search) foydalanish orqali aniqlash mumkin, bu kalit so‘zlardan oldin maxsus atamalar yordamida qidiruvni toraytirish imkonini beruvchi internet qidiruv usulidir.

Mantiqiy qidiruvlar VA, EMAS va YOKI (AND, NOT, OR) kabi operativ soʻzlardan foydalanish orqali maʼlum soʻzlarni oʻz ichiga olgan hujjatlarni kiritish yoki chiqarib tashlash imkonini beradi. Garchi baʼzi internet qidiruv tizimlari bunday qidiruvni qoʻllab-quvvatlamasa ham, “Google”, “AltaVista” va “Yahoo” qoʻllab-quvvatlaydi. Turli xil qidiruv tizimlari uchun sintaksisni oʻzgartirish kerak boʻlishi mumkin.

Bir yirik farmatsevtika kompaniyasi mantiqiy qidiruvlardan (Boolean search) foydalanishni boshlagunga qadar shifokorlarni qidirishda koʻplab qiyinchiliklarga duch keldi – mantiqiy qidiruv ularning eng oson kadrlar taʼminoti manbalaridan biriga aylandi.

Internet rivojlanib, shaxsiy daxlsizlik bilan bogʻliq muammolar kuchayib borgani sari, kamdan kam odamlar oʻz rezumelari, telefon raqami yoki kontakt maʼlumotlarini onlayn joylashtirmoqda. Buning oʻrniga, koʻp odamlar ish qidirish uchun “LinkedIn.com” yoki “Facebook” kabi ijtimoiy tarmoq saytlaridan foydalanmoqdalar.

X-rey bir xil xostda joylashgan sahifalarni qidiradi (masalan, LinkedIn). Mantiqiy qidiruv satrining boshiga “site:linkedin.com” yoki “site:facebook.com”, yoki “site:myspace.com” ni qoʻyish sizning natijalaringizni oʻsha saytdagilar bilan cheklaydi (masalan, “site:linkedin.com”ni sinab koʻring).

Flip-qidiruv yoki flipping maʼlum bir internet saytiga bogʻlangan shaxslarni aniqlaydi. Agar siz istalgan ishga qabul qiluvchilar tez-tez tashrif buyuradigan veb-saytni aniqlasangiz, saytga havola qilingan sahifalarni aniqlash ularning baʼzi rezumelari va shaxsiy veb-sahifalarini aniqlashi mumkin. Flippingni “Yahoo.com” va “AltaVista.com” kabi yirik qidiruv tizimlari yordamida amalga oshirish mumkin.

**Qidiruv botlari (Web crawlers)** – turli xil isteʼdodga ega boʻlgan shaxslar haqida maʼlumot olish uchun doimiy ravishda, internetda qidiruv olib boradigan va potensial ishga yollash maʼlumotlar bazasiga kirishni sotadigan veb-saytlar. Baʼzi veb-saytlar kompaniyalarning passiv ish izlovchilar, xususan, kompaniya rahbarlari va talabga ega

bo'lgan iste'dodli odamlar bilan bog'lanishga bo'lgan qiziqishidan ommaga ochiq ma'lumotlarni to'plash orqali foydalanadilar. "ZoomInfo" kompaniya va biznesning professional ma'lumotlarini tanib olib, yangilik, maqolalar, press relizlar, kompaniya veb sahifalari qimmatli qog'ozlar va birja komissiyasi (SEC) ma'lumotlarini «o'qiydi». Bir necha soniya ichida obunachilar 20 milliondan ortiq "ZoomInfo" profillarini qidirishlari va AQSH kompaniyalaridagi eng yaxshi mutaxassislarni, jumladan, 11 milliondan ortiq olimlar, muhandislar va boshqa mutaxassislarni topishlari mumkin. "ZoomInfo" veb-sahifalarni, doimiy ravishda, o'z ma'lumotlar bazasiga nusxalarini saqlashi sababli, hech qanday havola o'chib qolmaydi hamda ijobiy va salbiy ma'lumotlarga abadiy kirish mumkin. Bu passiv ish izlovchilarni aniqlashga yordam bergan va potensial nomzodning yutuqlari haqida ma'lumot berganligi sababli, "Merrill Lynch" kabi kompaniyalar o'zlarining rahbarlik darajasidagi nomzodlarini qidirish uchun ZoomInfodan foydalanadilar.

**Tarmoqqa ulanish va ijtimoiy tarmoq.** Tarmoqqa ulanish – bu ariza beruvchilar ro'yxatini yaratish uchun shaxsiy ulanishlardan foydalanish jarayoni. Xodimlarni tavsiya qilish kabi, siz uchun ishlamaydigan yaxshi odamlardan boshqa yaxshi odamlarning ismlarini so'rash, ishga olish bo'yicha istiqbolli yetakchilarni yuzaga chiqarishi mumkin. Ijtimoiy tarmoqlar kadrlar ta'minoti va ishga yollash uchun yaqinda qo'llanila boshlagan bo'lsa-da, uning mo'ljallangan qidiruv qobiliyati tufayli undan foydalanishning ortishi kutilmoqda hamda ularni ko'pchilik ishga olish dasturlari va ariza beruvchilarni kuzatish tizimlari birlashtirgan. Rekruterlar ijtimoiy tarmoq saytlarida tezda bo'sh ish joylarini joylashtirishlari, istiqbolli nomzodlarni aniqlash uchun xodimlarning ijtimoiy tarmoq sahifalariga kirishlari va qaysi ijtimoiy kanallar eng yaxshi ishga olish va yollash natijalarini berayotganini kuzatishi mumkin.

LinkedIn.com, Ryze.com, Tribe.net, Facebook.com, BranchOut.com va Spoke.com kabi internet saytlari ijtimoiy tarmoqlar

orqali manbalarni topishni osonlashtiradi. Biror kishi internetdagi ijtimoiy tarmoqqa qo‘shilsa, u boshqalar tomonidan topilishga yordam beradigan profil yaratadi. Biror kishining tarmog‘i uning kontaktlari, kontaktlarining kontaktlari va boshqalardan iborat bo‘lib, ularni minglab odamlar bilan bog‘laydi. Ijtimoiy yollash veb-saytlarini boshqarishga yordam berish uchun Jobvite.com kabi ba‘zi kompaniyalar keng qamrovli internet va rezume ma‘lumotlar bazasini qidirish texnologiyasini, shuningdek, turli xil ijtimoiy tarmoqlar va raqamli aloqa platformalari, jumladan, Twitter orqali aloqalarni translatsiya qilish imkoniyatini taqdim etadi.

Ijtimoiy aloqalar kuchini ko‘rsatish uchun, “Silly Bandz” ixtirochisi Robert Kroak belgilangan muddatdan ortda qolganida, u Facebook da post qo‘ydi va yordam uchun bir soat ichida 20 kishi yetib keldi. Biror kishi bilan bog‘lanish uchun ma‘lumot ijtimoiy tarmoq saytiga kiritiladi, u siz mo‘ljallagan odamingizga qanday ulanishini ko‘rish uchun uning tarmog‘ini tekshiradi. Sayt, odatda, mo‘ljaldagi shaxs bilan bog‘langan bir qancha odamlarni aniqlaydi, ularning har biri qidiruvchini keyingisi bilan tanishtiradi, u kimligi va kim bilan bog‘lanishga harakat qilayotgani haqida tushuntirish beradi. Bu ish izlovchilarga kengroq tarmoqlarga kirishga yo‘l beradi va rekruterlarga potensial ishga yollanuvchilarga yo‘l ochib beradi. Har safar ariza kelib tushganda, ishga yollanuvchi shaxsning qaysi kontaktlarida nomzod bilan ilgari ishlagan odamlarni ko‘rishi va osongina ularning qaydnomalarini ko‘rib chiqishi mumkin. Foydalanuvchilarning profil-larini hamma ko‘rishi mumkinligi sababli, ariza beruvchilar o‘z tavsiya-nomalarini noto‘g‘ri ko‘rsatishi yoki ko‘paytirib ko‘rsatishi qiyin. Ijtimoiy tarmoq texnologiyasining yana bir afzalligi shundaki, u rekruterlar uchun ochiq bo‘lgan malakali kadrlar zaxirasining xilma-xilligini oshirishi mumkin. Garchi u ko‘plab passiv ish nomzodlarini yuzaga chiqarishi mumkin bo‘lsa-da, ijtimoiy tarmoq texnologiyasi mashq qilishni talab qiladi va aniqlangan odamlar sizning ish imkoniyatingizga qiziqishini kafolatlamaydi. Ariza beruvchilarni

qidirish yoki u yerda ma'lumot joylashtirishdan oldin saytning maxfiylik siyosatini tushunish ham muhimdir.

Kompaniyalar ham ishga yollash uchun bepul "Twitter.com" ijtimoiy tarmog'idan tobora ko'proq foydalanmoqda. Mo'ljallangan odamlarga so'zni tezda yetkazishdan tashqari, xabar qayta tvitlanishi va yanada kengroq auditoriyani qamrab olishi mumkin. Bir kuni ertalab yuridik rekruterlardan biri sug'urta sohasidagi mijoziga katta hajmdagi hujjatlarni ko'rib chiqish uchun zudlik bilan 40 ta advokat kerakligi to'g'risida elektron xat olganida, u tezda o'zining 150 ta ergashuvchilariga (followers) tvit jo'natib yubordi, bu esa unga ergashadigan yuridik bloglar tomonidan qayta tvitlangan. Ofisda uni 10 ta javob kutayotgandi va tushlikkacha har bir ish o'rni to'ldirildi. Uning so'zlariga ko'ra, «Ish portallari bilan odam izlash uchun bir necha kun kerak bo'ladi. Ammo Twitter da bu juda tez.

Ijtimoiy tarmoqlardan foydalanishda rekruterlar uchun ko'rsatmalarni belgilash muhimdir. Qaysi ijtimoiy tarmoq vositalaridan foydalanish mumkinligi, qaysi ish o'rinlari va qaysi ko'rsatkichlarni kuzatish kerakligi haqidagi taxminlar aniq ko'rsatilishi kerak. Tashkilotning kadrlar ta'minoti va yollash uchun ijtimoiy tarmoqdan foydalanishdagi strategik va amaliy maqsadi haqidagi batafsil bayonot ishga rekruterlarga ushbu vositalardan qachon va qanday foydalanishni, qachon va qanday foydalanmaslikni yaxshiroq tushunishga yordam beradi.

Ba'zi kompaniyalar ham istiqbolli yetakchi kadrlar bilan o'z tarmoqlarini yaratmoqdalar. Ochilish vinetida muhokama qilinganidek, global texnologiya xavfsizligi kompaniyasi "McAfee" eng yaxshi iqtidor egalarini onlayn iste'dodlar hamjamiyatlarida ishtirok etishga taklif qiladi va ularga McAfee yuqori martabali rahbarlari moderatorlik qiladigan maxsus premium kontent va forumlarni taqdim etadi. Boshqa kompaniyalar muayyan sohalarda tajribasini aniqlash uchun potensial ishga yollanganlarning ijtimoiy tarmoqda qo'shgan hissasini kuzatib boradilar.

**Ta'lim muassasalari.** Kollejlar va universitetlar ham bitiruvchilar, ham stajyorlar uchun umumiy ishga olish manbasidir. Kompaniyalar, ko'pincha, bitiruvchilari firma ehtiyojlariga eng ko'proq javob beradigan dasturlarga e'tibor qaratib, har bir ish guruhi uchun faqat bir nechta universitetdan kadrlar oladilar. "Microsoft" o'zining eng yaxshi ishchilari kelgan maktablarni kuzatib boradi. Cheklangan miqdordagi oliy dargohlardan ishga yollash, shuningdek, firmalarga universitet va uning professor-o'qituvchilari bilan munosabatlarni rivojlantirishga imkon beradi, bu esa ularning talabalari bilan bog'lanishga kengroq imkoniyat beradi. "Qualcomm" kompaniyasi mo'ljallangan oliy dargohlarda laboratoriya va fakultet tadqiqot loyihalarini moliyalashtiradi va oliy dargohlarda o'z elchi dasturiga ega. Ba'zi kompaniyalar fakultet a'zolaridan kompaniya ehtiyojlariga eng mos keladigan talabalar haqida so'rab, bu munosabatlardan foydalanadilar. Kollejlar va ish beruvchilar milliy uyushmasining kasbiy xizmat ko'rsatish bo'yicha mutaxassislari va oliy dargoh kadrlar ta'minotchisi va rekruterlari uchun axloqiy ko'rsatmalari, Karyera xizmatlari va bandlik mutaxassislari uchun professional xulq-atvor tamoyillari onlayn tarzda mavjud.

Amaliyot ham yangi ishga qabul qilishning samarali manbayi bo'lishi mumkin. Ish beruvchilar amaliyot davomida potensial kadrlarni yaxshilab ko'rib chiqadilar va amaliyotchilar kompaniya ular ishlashni xohlaydigan joy bor yoki yo'qligini baholash imkoniyatiga ega bo'ladilar. "J.P. Morgan" va "Goldman Sachs" da stajyorlar yangi ishga qabul qilinganlarning ko'pchiligini tashkil qiladi. 300 dan ortiq ish beruvchilar o'rtasida o'tkazilgan so'rov shuni ko'rsatdiki, yangi ishga qabul qilingan kollej bitiruvchilarining 30 foizi amaliyot dasturlari, qariyb 25 foizi esa kooperativ ta'lim dasturlari bo'yicha kelgan. "Merrill Lynch" yozgi amaliyotchilarning to'rtidan uch qismiga to'liq ish stavkasi taklifini beradi, bu esa ularni birinchi kursidayoq kompaniya bilan tezroq munosabatlar o'rnatish va ularni yollash ehtimolini oshirish uchun xizmat qiladi.

**Oldingi xodimlar.** Ba'zi tashkilotlar ishdan ketgan xodimlar bilan aloqada bo'lishni va ularni keyinroq qayta ishga olishga harakat qilishni maqsad qilib qo'yishadi. "Apple Computer" va "Starbucks", mos ravishda, Stiv Jobs va Govard Shulsni bosh direktor sifatida qayta ishga olganlarida shunday qilishgan.

Boshqa imkoniyatlarga ega bo'lish uchun o'z ixtiyori bilan ketgan xodim yangi ish u kutganidek emasligini yoki yangi korxonada shunchaki ish bermasligini bilishi mumkin. Bu «bumerang» xodimlari allaqachon ish va tashkilot bilan tanish hamda kompaniya ularning mahorati va firmaga mos kelishi haqida yaxshi tasavvurga ega. Ular ham, ehtimol, tezda jarayonga kirishib ketishlari va ular yo'q bo'lganida o'z mahoratlarini oshirgan bo'lishlari mumkin. Ular kompaniyadan uzoqda bo'lgan vaqtlarini qanday o'tkazgani va qaytishga qanday munosabatda bo'lishi haqida so'rash yaxshi fikr. Agar ular o'zlariga yomon munosabatda bo'lganlarini his qilganlari uchun ketishgan bo'lsalar, ularda ruhiy tushkunlik yoki istalmagan munosabat bo'lishi mumkin. Ehtimoliy kamchiliklardan biri shundaki, agar qaytib kelgan xodimlarga ular ketgan vaqtdagidan ko'ra yaxshi lavozimlar berilsa, boshqa xodimlar lavozim oshishining yagona yo'li kompaniyani tark etishdir, degan xulosaga kelishi mumkin.

**Norezidentlar.** Global miqyosda ishga yollash mavjud malakali kadrlar zaxirasini keskin oshirgani sababli, ba'zi firmalar chet ellik ishchilarni jalb qilishga va ularga viza uchun homiylik qilishga harakat qilishadi. Ba'zi dasturlar, eng mashhur ish bilan bandlikka asoslangan immigratsiya dasturi, agar xodim o'zining hozirgi tashkilotini tark etishni xohlasa, yangi ish beruvchidan homiylik uchun ariza berish jarayonini takrorlashni talab qiladi, shu tarzda yollangan xodimlar, ko'pincha, o'zlarini mahalliy ishga yollanganlarga qaraganda, o'z ish beruvchilari bilan qolishga ko'proq majburdek his qilishadi. Ishchilarning viza muddati davomida kompaniyada qolish ehtimolini oshirib, dastur firma xodimlarining barqarorligini oshirishi va kompaniyaning kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketib qolishi) xarajatlarini kamaytirishi mumkin.

**Offshor mehnat** deganda boshqa, odatda, arzonroq mamlakatlarda yashovchi va ishlaydigan xodimlar nazarda tutiladi. Firmaning mehnat xarajatlarini kamaytirish offshor qilishning eng aniq sabablaridan biridir, ammo malakali kadrga intilish yana bir motiv hisoblanadi: offshor qilish orqali kompaniyalar qayerda bo‘lishidan qat’i nazar, eng yaxshi kadrlarni qidirib topishi mumkin. Ishonchli va arzon aloqa infratuzilmasi ko‘plab ish o‘rinlari uchun offshor mehnatni amalga oshirish imkonini beradi. Garchi yollash ehtiyojini tezda hal qilmasa ham, offshor ishchi kuchi sifatli kadrlarni arzon narxda yollashga yordam beradi.

**Kirib keluvchilar.** *Kirib keluvchilar (Walk-ins)* to‘g‘ridan to‘g‘ri kompaniyalarga murojaat qiladigan odamlardir. Ko‘pgina ish beruvchilar odamlarni aynan shunday qilishga undash uchun o‘z mulklariga ishga olish belgilarini joylashtiradilar. Ba’zida bo‘sh ish o‘rinlari bo‘lmasa ham kirib keluvchilar bo‘ladi. Kirib kelib murojaat qiluvchilardan ishga arizani to‘ldirish va ularning malakasini baholash uchun tezkor intervyu berilishi so‘ralishi mumkin. O‘z siyosatlariga qarab, ba’zi tashkilotlar ma’lum lavozimlarga faqat qirib keluvchilarning arizalarini qabul qiladilar. Boshqa tashkilotlar, kelajakda ish o‘rni ochilgan taqdirda, istiqbolli kadrlarni ishga qabul qilish uchun arizalarni ko‘rib chiqadi.

**Ijodiy manbalardan ta’minlanish.** Ba’zi firmalar boshqa kompaniyalar xodimlari uchun: o‘zlarining o‘quv tadbirlarida ishga yollash, tezkor tanishuvdan so‘ng modellashtirilgan «tezlikda ishga olish» sessiyalari va iqtidorli odamlarni topish uchun chat xabarlarini va bloglarni o‘qish kabi ijodiy manba strategiyalaridan foydalanganlar. “Google” korporatsiyasi kabi ba’zi firmalar, hatto, malakali kadrlar tanlovini o‘tkazib, g‘oliblarga ish takliflari bilan chiqishgan.

“Yahoo” korporativ oliy dargohida ishdan bo‘shatilganlik xabarnomalari tarqatilayotganda, Tokbox internet-ovoz va video kompaniyasi rahbarlari ko‘chaning narigi tomoniga tako yuk mashinasini o‘rnatib, jabrlangan xodimlarga va issiq tushlik ustida suhbatlashishni istagan har bir kishiga Tokboxda ishlash haqida ma’lumot berishdi. Ularning sa’y-harakatlari yangiligi bir necha yuz ming dollarlik bepul piar (PR) va ish reklamasiga ega bo‘lishga olib keldi.



Iqtidorli bolalarni jalb qilish uchun “Google” metro stansiyalaridagi ulkan belgilarga matematik jumboqlarni va javoblarni yuborish uchun veb-manzilni joylashtirdi. Keyin respondentlar “Google”ning ishga qabul qilish saytiga yo‘naltirildi va ariza berishga undaldi. “Cisco Systems” o‘z veb-saytiga ish izlovchilarni jalb qilish uchun muntazam ravishda ijodiy reklama va tryuklardan foydalanadi. “Cisco” sanoat konferensiyalarida kofe aravalariga homiylik qiladi va mijozlardan bepul qahvalarini kutish vaqtida ma’lumot varaqlarini to‘ldirishni so‘raydi. “Cisco” o‘zlari mo‘ljallagan ariza beruvchilar zaxirasi a‘zolari qadimiy narsalar shoulariga va mikropivo festivallariga tashrif buyurishni yaxshi ko‘rishlarini bilgach, “Cisco”ning rekruterlari potensial ishga qabul qiluvchilarni aniqlash uchun ularga qatnasha boshladilar. “Cisco”, muntazam ravishda, har 6–12 oyda eskilarini almashtirish uchun yangi va innovatsion ishga olish amaliyotini joriy qiladi.

**Autsorsing (Tashqi manbalardan ta’minlanish).** Talab qilinadigan ishlarni yetarlicha va samarali bajarishga qodir bo‘lgan boshqa shaxslar yoki tashkilotlarga topshiriqlarni *autsorsing* qilish tashqi manbalardan foydalanishning yana bir variantidir. Xizmat ko‘rsatish yoki kerakli ishlarni bajarish uchun maslahatchilar yoki sotuvchilarni yollash nisbatan tez kadrlar masalasi yechimi bo‘lishi mumkin. Misol uchun, Amazon.com barcha o‘lchamdagi boshqa tadbirkorlarga o‘z mahsulotlarini Amazonning to‘lov markazlarida saqlash va o‘z mahsulotlarini Amazon orqali tanlash, qadoqlash, jo‘natish va mijozlarga xizmat ko‘rsatish imkonini beradi. Ko‘pgina kompaniyalar uchun bu o‘zlarining ijro markazlarini qurish va xodimlar bilan ta’minlashdan ko‘ra samaraliroqdir. Veb-saytlar, shu jumladan, “Elance” (hozirda Upwork.com) ham turli sohalarda, jumladan, veb-ishlab chiquvchilar, dasturchilar, yozuvchilar va marketologlar kabi frilanserlarni tez va oson topish imkonini beradi.

5.4-jadvalda ushbu tashqi manbalar usullarining samaradorligi, ularning tezligi, narxi va ular yaratishga moyil bo‘lgan ariza beruvchilar turlari ko‘rsatilgan.

## 5.4-jadval

### Turli tashqi manbalardan foydalanishning samaradorligi

Manba	Tezlik	Xarajat	Ariza beruvchilar turlari
Xodimlarga tavsiyanomalar	Tez	Mukofotga bog'liq	Hammasi
Ichki yollovchilar	Tez	O'rtacha	Hammasi
Yozma reklamalar	O'rtacha	O'rtacha	Aktiv
Mehnat va savdo yarmarkalari	Tez	Past	Aktiv
Kuzatish	O'rtacha	Past	Passiv
Rezume ma'lumotlar bazalari	Tez	Past	Aktiv
Karyera saytlari	O'rtacha	O'rtacha	Aktiv
Onlayn ish portallari	O'rtacha	Past	Aktiv
Qidiruv firmalari	O'rtacha – Sekin	Yuqori	Hammasi
Professional uyushmalar	O'rtacha	Past	Hammasi
Davlat bandlik agentliklari	O'rtacha	Past	Aktiv
Harbiy o'tash xizmatni	O'rtacha	Past	Aktiv
Qo'shib oluvchilar va birlashuvchilar	Sekin	Yuqori	Hammasi
Raqobatchilarni reydlash qilish	O'rtacha	O'rtacha	Hammasi
Internetda ma'lumotlarni qidirish	O'rtacha	Past	Passiv
Tarmoqqa ulanish va ijtimoiy tarmoqlar	O'rtacha	Past	Hammasi
Maktablar	Sekin	O'rtacha	Aktiv
Oldingi xodimlar	O'rtacha	Past	Hammasi
Xorijiy fuqarolar	Sekin	O'rtacha	Aktiv
Kirib keluvchilar	Tez	Past	Aktiv
Ijodiy manbalardan ta'minlanish	Manbaga bog'liq	Manbaga bog'liq	Hammasi
Autsorsing (Tashqi manbalardan ta'minlanish)	Tez – O'rtacha	O'rtacha	Noma'lum

## 5.5. Manba bilan ta'minlanish rejasini tuzish

**Manba bilan ta'minlanish rejasi** ma'lum bir lavozimda xodimlarni jalb qilish uchun yangi xodimlarning qiymati, tezligi va sifatini o'z ichiga olgan kadrlar maqsadlariga eng mos bo'lgan qaysi manbalardan foydalanish kerakligiga ustuvor ahamiyat beradi. Manba bilan ta'minlanish rejasini tuzishda firma quyidagilarni bajarishi kerak:

1. Kerakli xodimlar profili.
2. Turli xil ishga olish manbalari samaradorligini doimiy ravishda tahlil qilish.
3. Firmaning kadrlar maqsadlari va xodimlar profili asosida turli xil ishga olish manbalaridan foydalanish.

Quyida, har bir bosqichni batafsil muhokama qilamiz.

**Kerakli xodimlar profilini yaratish.** Marketologlar o'z mahsulotlarini bozorda yaxshi joy egallashlari uchun mijozlarning xatti-harakatlari profillaridan foydalanganidek, «xodimlar profili» firmalarga kerakli kadrlarni aniqlashga yordam beradi. Xodimlarning profilini aniqlash kompaniyaning hozirgi muvaffaqiyatli xodimlari nima qilishni yoqtirishi va ularga yoqadigan odamlarni qanday qilib yollash mumkinligini aniqlaydi. Buni amalga oshirish uchun firma so'rov yoki fokus-guruhdan foydalanishi mumkin, bunda kompaniyaning eng yaxshi xodimlari qayerga borishni yaxshi ko'rishi, qaysi ommaviy axborot vositalaridan foydalanishi, qaysi tashkilotlarga tegishli ekanliklari, qanday tadbirlarda qatnashishlari va ular bunga qanday qilib oson erishishi haqida so'raladi. Eng samarali xodimlarning kam samarali xodimlardan qanday farq qilishini aniqlash ham kompaniyaga o'z yollash manbalariga ustuvor ahamiyat berishga yordam beradi.

Dalillar shuni ko'rsatadiki, xodimlarning profilini aniqlash juda samarali bo'lishi mumkin. Misol uchun, Minneapolisda joylashgan

“Caribou Coffee” tarmog‘ining eng yaxshi kadrlaridan ba’zilari o‘ttiz yoshli ayollar oilalari tufayli moslashuvchan ish soatlari bilan ishlashga ehtiyoji borligini tushundi. Mazkur vaqtda ishlayotgan onalar bilan fokus-guruhi o‘tkazilgandan keyin kompaniya ushbu arizachilar zaxirasiga murojaat qilish uchun muvaffaqiyatli, arzon narxlardagi ishga olish kampaniyasini yaratdi. Silikon vodiysidagi biofarmatsevtika firmasi “Chiron Corporation” keskin mehnat bozorida farmatsevti yollashda qiynalayotganda, u yerdagi farmatsevtlardan boshqa farmatsevtlar bilan qanday bog‘lanish mumkinligini so‘rash uchun mahalliy Volgrinsga (Walgreens) ikkita rekruterni yubordi. Rekruterlarga farmatsevtlarning internetdagi veb-saytlari va Volgrins boshqa farmatsevti qanday yollashi haqida ma’lumot bergandan so‘ng, do‘kon xodimlari hatto o‘zlarining hamkasblari tarmog‘idan ba’zi kontaktlarni taklif qilishdi. Chiron, shuningdek, eng iqtidorli xodimlarini aniqlash uchun fokus-guruhlar va boshqa tadqiqotlardan ham foydalanadi.

**Davom etayotgan ishga olish manbalari samaradorligini tahlil qilish.** Ishga yollashda eng yaxshi manba strategiyasi mavjud emas. Bitta ish (yoki kompaniya) uchun ishlaydigan strategiya boshqa ish uchun samarali ishlamasligi yoki kelajakda o‘sha kompaniyada ishlamasligi mumkin. Shu sababli firmaning barcha ichki va tashqi manba strategiyalari doimiy nazorat ostida bo‘lishi kerak.

Bu quyidagi ko‘rsatkichlarni kuzatishni o‘z ichiga oladi:

- Ariza beruvchilar, eng yaxshi nomzodlar va muvaffaqiyatli yangi ishga yollanganlar o‘zlari murojaat qilgan bo‘sh ish o‘rinlarini qanday topishgan?

- Har bir manba orqali qancha odam ishga yollangan?

- Har bir manba orqali ishga yollanganlarning sifati qanday va har bir manbadan olingan sifat diapazoni qanday edi?

- Har bir manbadan yollanganlarning demografik xususiyatlari qanday edi?

- Har bir manba uchun rentabellik koeffitsiyentlari qanday?
- Har bir manba uchun ariza beruvchidan ishga yollanishga o'tkazish sur'atlari
  - Manba bo'yicha ishga kelmasligi va kadrlar oqimi ko'rsatkichlari
    - Manba bo'yicha ish samaradorligi
    - Manba bo'yicha reklama stavkalari
    - Boshqa kadrlar ta'minoti maqsadlariga tegishli ma'lumotlar

6.5-jadvalda muhandislik lavozimi uchun gipotetik ishga olish manbayi tahlili ko'rsatilgan. Qo'shimcha mezonlar, jumladan, ariza beruvchilar haqidagi demografik ma'lumotlar, ishga olish sur'atlari va ariza beruvchidan ishga o'tish sur'atlarini kuzatish mumkin, ammo biz ko'rsatish maqsadida tahlilni soddalashtiramiz.

### 6.5-jadval

#### Muhandis lavozimi uchun ichga olish manbalarini tahlil qilish

	O'rtacha vaqt sarfi (Oy)	Har bir yollash uchun xarajat (ming so'm)	Yangi ishga yollash sifati
Ta'lim muassasalari	8	5500	Juda yuqori
Xodim tavsiyanomasi	2	8000	Yuqori
Vakansiya saytlari	2	2500	Yaxshi
Rekrutment firmalari	4	15000	Yaxshi
Yurib qidirish	1	500	Qoniqarli
Gazeta e'lonlari	2	1000	Qoniqarsiz

Ishga qabul qiluvchi firma o'z muhandislari uchun yangi xodimlarning sifatini, keyin ularni yollash bilan bog'liq xarajatlarni va ularni ishga olish tezligini eng ko'p qadrlaydi, deb faraz qilsak, tahlil shuni ko'rsatadiki, yangi muhandislarni kollejdani yollash eng yaxshi manba bo'lgan. Shunday bo'lsa-da, bu manbadan muhandislik ish o'rinlarini to'ldirish uchun ketadigan vaqt ancha uzoq. Tahlil shuni

ko'rsatadiki, ikkinchi eng yaxshi manba xodimlarga tavsiyalar bo'lgan. Bu usul nisbatan tez, lekin o'z tavsiyasi uchun xodimlarga beriladigan bonuslar tufayli sal qimmat ekanligini isbotladi. Uchinchi eng yaxshi manba, ya'ni karyera saytlari ham nisbatan tez va boshqa ikkita usulga qaraganda arzon, lekin sifatsiz ishga yollash bo'ladi.

Har bir ishga qabul qilish manbasi uchun rentabellik koeffitsiyentlari va boshqa ma'lumotlar to'planishi kerak. Misol uchun, 6.5-jadvalda kollej bitiruvchilarini ishga olish eng yaxshi talabgorlarni taqdim etishi, lekin sekin kechishi boshqa manba yaxshiroq bo'lishini yoki qanday qilib har bir bosqichni samarali qilish uchun jarayonning har bir bosqichi uchun rentabellik koeffitsiyentlari hamda vaqt oralig'i ma'lumotlarini aniqlash uchun tekshirilishi kerakligini anglatishi mumkin.

Inson resurslari bo'yicha mutaxassislar bo'sh ish o'rni to'ldirishda foydalanilayotgan ishga qabul qilish manbalarining samaradorligini tushunish uchun ariza beruvchilar oqimini (har bir ishga qabul qilish manbayidan qancha va qanday turdagi ariza beruvchilar kelgani) va tanlov nisbatlarini (har bir ishga qabul qilish manbayidan kelgan arizachilar, ularning qancha qismi yollangan) tahlil qiladi. Ushbu ma'lumotsiz muammolarni aniqlash yoki tuzatish mumkin emas.

Ish beruvchi ma'lum bir lavozimga ishga olish manbalarini baholash uchun murojaat qilishi mumkin bo'lgan ariza beruvchilar oqimi va tanlov nisbatlarining ikkita nisbatan oddiy tahlili mavjud. Ariza beruvchilar oqimini ishga talabgorlar bilan ta'minlovchi manbalarining ishga olish rentabelligi tahlili orqali kuzatish mumkin. ***Ishga yollash rentabelligi tahlili*** shunchaki har bir murojaat etuvchi bilan ta'minlovchi ishga qabul qilish manbayini (manbalarini) kuzatib boradi va har bir ishga qabul qilish manbayini tegishli mezonlar, shu jumladan har bir manbadan kelgan malakali kadrlar soni va nisbati hamda ularning demografik xususiyatlari asosida baholaydi.

Misol uchun tasavvur qiling, kompaniya ishga yollashning yagona manbayi sifatida gazetadagi reklama va og'zaki ishga yollashdan

foydalangan. Faraz qilaylik, gazeta reklamalari orqali kelgan 500 ta ariza beruvchilardan 40 foizi firmadagi bo'sh ish o'rinlariga ishga olingan (tanlash nisbati 40 foiz), ularning 95 foizi oq tanli odamlar hamda og'zaki ishga yollash orqali 150 ta talabgorning 70 foizi ishga yollangan va ularning 50 foizi oq tanli odamlar bo'lishgan. Bu raqamlar og'zaki ishga qabul qilish talabgorlarning sifati va ularning xilma-xilligi nuqtayi nazaridan samarali bo'lganini ko'rsatadi. Endi, manbalar strategiyasiga ozchilik ish portalini qo'shishni ko'rib chiqing. Agar ish portalini orqali ishga qabul qilingan o'n kishidan sakkiz nafari ozchiliklar bo'lsa va reklama 30 ta ariza beruvchini ta'minlagan bo'lsa, ozchilik ish portalining qo'shilishi, umuman olganda, ozroq sifatli ariza beruvchilarni ta'minlagan taqdirda ham ko'proq xilma-xillikka olib kelishi mumkin.

Turli bosqichlarda ariza topshirish jarayonini tark etgan har xil turdagi ariza beruvchilarning nisbati ham kuzatilishi va baholanishi mumkin. Ishga yollash usullarini diversifikatsiya qilish va har bir manbaning samaradorligini unga tegishli bo'lgan mezonlar, jumladan, ariza beruvchilarning soni, sifati va xilma-xilligi, shuningdek, yangi xodimlarning kompaniyada xizmat qilish muddati, ularning ishlash darajasi va ularni ishga olish xarajatlarini nazorat qilish orqali tashkilotlarga yaxshi xizmat ko'rsatiladi. Ushbu ma'lumot tashkilotga malakali ariza beruvchilarni maqbul narxda taqsimlash ehtimolini oshirish uchun ishga olish manbalarini muvozanatlash imkonini beradi. Misol uchun, "Wachovia" bank xolding kompaniyasi o'zining oldingi kadrlar ta'minoti manbasi ma'lumotlarini tahlil qilganda, internet ish portallari yangi ishga yollash manbasining eng arzon usuli bo'lsa-da, ariza beruvchilar soni juda katta ekanligini aniqladi. "Wachovia" yangi ishga olish manbalarini ishga olinuvchilar sonidan ko'ra ishga olinuvchilar sifati jihatidan kuzatganda, tahlil ish portallari orqali bo'sh ish joylari yanada cheklangani va qisqa muddatli e'lon berilishini ko'rsatdi.

Shuni ta'kidlash kerakki, tashkilot ishga olishni boshqacha boshlasa va ishchi kuchi geterogen (xilma-xil) bo'lsa, turli ishga olish manbalarining samaradorligi o'zgarishi mumkin. Misol uchun, ko'proq ayollar va ozchiliklarni yollagan sari, bu og'zaki ishga yollash orqali boshqa ozchiliklar va ayollarni yollashi mumkin bo'lgan bir qator ayol va ozchilik vakillarining paydo bo'lishiga olib keladi. Bu turli talabgorlarni jalb qilish nuqtayi nazaridan vaqt o'tishi bilan og'zaki ishga yollash samaradorligini oshirishi mumkin. Agar muvaffaqiyatli ozchilik xodimlarining salmoqli qismi ularga tashkilot ayollar va ozchiliklarni yollashga faol intilayotgani aytilgani uchun shu bo'sh ish o'rin uchun ariza topshirgan bo'lsa, bu ma'lumotni kelajakdagi ishga olish harakatlariga ham faol kiritish mumkin.

Bundan tashqari, tadqiqotlar ishga to'g'ridan to'g'ri murojaat qilgan talabgorlar va hozirgi xodimlar tomonidan yo'naltirilganlar boshqa manbalar orqali yollangan talabgorlarga qaraganda ish takliflarini qabul qilishlari ehtimoli ko'proqligini bir necha bor aniqlashgan, bunga sabab turli xil ishga olish manbalari har xil talabgorlar qatlamlaridan individlarni topishga moyil bo'ladi.

Qo'shimcha turdagi tahlil malakali, xilma-xil yollanuvchilar qayerdan kelishi mumkinligini chuqur tushunishga ko'maklashishi mumkin. Turli xil xodimlarning firma tomonidan muvaffaqiyatli ishga olinishi yoki firmadagi joriy ishlariga o'tishdan oldin kelgan lavozimlari va tashkilotlarini kuzatib borish orqali tashkilot o'zining eng yuqori potensial talabgorlar zaxiralarini ko'proq aniqlab olishi va kelajakda ularni yaxshiroq foydalanish uchun ko'proq resurslarni sarflashi mumkin. Masalan, agar muvaffaqiyatli ozchilik xodimlarining 30 foizi ilgari tashkilotning boshqa joylarida muayyan ishlarda ishlagan va ko'zlangan lavozimga o'tkazilgan bo'lsa, tashkilot ko'zlangan ish o'rinlariga o'tishni istovchi xodimlarga mashg'ulotlar dasturini taklif qilish orqali tashkilot kiritilgan sarmoyasidan ancha natija olishiga sabab bo'lishi mumkin.



**Ishga olish manbalariga ustunlik berish.** Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, har to'rtta rekruterdan uchtasi ishga yollash kadrlar ta'minoti kanalini tanlashda nomzod sifatiga emas, balki manba taqdim etgan nomzodlar hajmiga tayanadi. Buning o'rniga eng yuqori natijalarga erishgan rekruterlar o'zlarining ishga olish manbalarini ish o'ri uchun kadrlar ta'minoti maqsadlari, bozor sharoitlari va har bir manba tomonidan taqdim etilgan kadrlar sifati haqidagi ma'lumotlarga asoslangan dalillarga tayanishni birinchi o'ringa qo'yadilar. Yana 6.5-jadvalga murojaat qiladigan bo'lsak, ba'zi ishga yollash harakatlari uchun tezlik boshqalariga qaraganda muhim bo'lishi mumkin. 6.5-jadvalda keltirilgan vaziyatda kollej biriruvchilarini ishga yollash kanallari muhandislarni yollashda birinchi ishga qabul qilish manbasi bo'lmaydi. Buning o'rniga, xodimlar referallariga (tavsiyalariga) ustunlik beriladi.

Muayyan biznes ehtiyojiga qaysi biri eng ko'proq mos kelishini tanlashdan oldin har bir ishga yollash manbayining afzalliklari va kamchiliklarini hisobga olish muhimdir. Bir vaqtda "General Telephone" and Electronics) inson resurslari bo'limi samaradorlikka e'tibor qaratish va uning xarajatlarini kamaytirish uchun bosim ostida edi. Talabgorlarni tezroq ishga olish uchun rekruterlar kollejni bitirayotgan talabalar va tajribali mutaxassislarni emas, balki vaqtinchalik agentliklar va ish banklariga murojaat qila boshladilar. Bir mintaqada bo'sh ish o'rinlarini to'ldirish vaqti GTE kompaniyasining o'rtacha qiymatidan 50 foizga tushib ketdi va har bir ishga yollash uchun kamroq xarajat bo'ldi. Ammo kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketishi) sur'ati kompaniyaning o'rtacha darajasidan ikki baravar ko'tarildi va natijasida mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasi pasaydi. Tahlil natijalari: xarajat va samaradorlik maqsadlariga erishish uchun kadrlar ta'minoti manbasi strategiyasi o'zgartirilganda manbalarni tanlash jarayoni kamroq qo'llaniladigan bo'lib qoladi, ishga qabul qilinganlar ishga va tashkilotga yomon moslashishiga hamda yetarlicha malakaga ega bo'lmagan kadrlar ishga yollanishiga, o'qitish

va kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketishi) xarajatlarining ortishi va mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasining pasayishiga olib kelishini ko'rsatdi. Boshqacha aytadigan bo'lsak, GTE uchun turli xil kadrlar ta'minoti maqsadlarining nisbiy ahamiyati turli ishga olish manbalarining ustuvorligiga ta'sir ko'rsatdi, bu esa kadrlar ta'minoti jarayonining natijalarini keskin o'zgartirdi.

Tizimli ravishda kichik tadqiqotlar tashkilotlar nomzodlarni topishda qanday qilib tizimli va samarali qarorlar qabul qila olishiga tizimli ravishda murojaat qiladi. Xarajat va vaqt nuqtayi nazaridan, eng faol ish izlovchilarni nishonga olish, odatda, eng yaxshi tanlovdir. Agar kompaniya ish portallari yoki oddiy xodimlarni referal qilish tizimlaridan foydalangan holda yetarli miqdordagi yuqori sifatli faol ish izlovchilarni topa olsa, bundan ortiq natijaga erishish qiyin bo'lishi mumkin. Ammo kompaniya bu yo'l bilan yetarlicha zarur odamlarni topa olmasa, kompaniyaning rekruterlari xuddi shu manbalardan yanada kuchliroq yollashga urinib ko'rishlari mumkin, ammo bunday yo'l tutish tavsiya etilmaydi. Bir so'rovnoma shuni ko'rsatdiki, rekruterlarning deyarli 75 foizi qaysi kadrlar ta'minoti manbasi kanallaridan foydalanishni aniqlashda sifat mezonlaridan ko'ra hajm mezonlaridan foydalanadilar. Yetarli miqdordagi xodimlarni yollash muhim bo'lsa-da, talabgorlar sonini sifatdan ustun qo'yish, sifatli yollanganlar koeffitsiyentining pasayishiga olib kelishi aniq. Tashkilotlar o'z arsenalida har bir ishga yollashda harakatlarining o'ziga xos ehtiyojlari va maqsadlariga qarab tanlash uchun bir nechta kadrlar ta'minoti manbayi usullariga ega bo'lishi kerak.

Kadrlar ta'minoti rejasiga ega bo'lib va undan muvofiq o'lchamlarda foydalanish orqali kompaniya zarur bo'lganda kadrlar ta'minoti usullarini o'zgartirishlari mumkin. "Valero Energy Corporation" har bir kadrlar ta'minoti loyihasiga xavflilik omilini beradi va har bir talabgorlar manbayini ishonchlilik indeksi bilan baholaydi. Yuqori darajada xavfli loyihalar kelganda ushbu loyihada faqat yuqori ishonchlilik indeksiga ega bo'lgan manbalarning

ishlatilishiga ruxsat beriladi. Avtomatlashtirilgan tizim kadrlar ta'minoti loyihasi bilan bog'liq ish o'rinlariga mehnat turi, ish xususiyatlari, tezligi, narxi, sifati va manba ishonchliligi asosida avtomatik ravishda tayinlaydi.

Norasmiy ishga olish manbalari ko'proq rasmiy ishga olish manbalaridan ustundir. Xususan, turli xil tashqi ishga yollash manbalarining samaradorligi bo'yicha olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, norasmiy manbalar, xususan, tavsiyanomalar orqali ishga qabul qilingan xodimlar ishda uzoq qolish va ishlashda eng yuqori ko'rsatkichlariga ega. Bu shuni ko'rsatadiki, agar past kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketishi) ishga qabul qilishning asosiy maqsadi bo'lsa, ommaviy axborot vositalarida chop qilinadigan reklama va shunchaki internetda bo'sh ish joylari bo'yicha ma'lumot joylashtirish kabi rasmiy yollash usullari tarmoqqa ulanish va xodimlarni yo'naltirish kabi norasmiy usullarga qaraganda samarali bo'lishi mumkin. Ishga olish manbaining ishga olingandan keyingi natijalarga ta'siri bo'yicha oz bo'lsa-da bir nechta tadqiqotlar qilinganiga qaramay, topilmalar nisbatan zaif va nomuvofiq edi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, ishga qabul qilish manbalari ishdan qoniqish, kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketishi) va ishga chiqmaslikka realizm jarayonlari orqali ta'sir qiladi, bu esa norasmiy ishga olish manbalari rasmiy manbalardan ustunroq bo'lishini qisman tushuntirishi mumkin.

**Noan'anaviy talabgorlar zaxiralaridan ta'minlanish.** Tashkilotlar nima uchun va qachon muqobil mehnat bozorlarini muvaffaqiyatli nishonga olishlari hamda uning qisqa va uzoq muddatli oqibatlari bo'yicha tadqiqotlar yetishmaydi. Ya'ni, ko'plab tashkilotlar, odatda, boshqa ish beruvchilar e'tibordan chetda qoldiradigan potensial nomzodlarga e'tibor qaratib, raqobatbardosh kadrlar ustunligiga ega bo'lishga harakat qilishadi. Ma'lumoti, oldingi ish joyi, yoshi va boshqalar bo'yicha odatdagi ishga yollanuvchilardan farq qiladigan «noan'anaviy» talabgorlar juda yaxshi kadrlar bo'lishi mumkin. Ishga qabul qilinganlarga birinchi navbatda, ko'pincha, oddiy

obodonlashtirish ishlari topshiriladi, yig'ish operatsiyasiga o'tkazishdan oldin ularni qanchalik yaxshi ishlashini ko'rishadi. Zavoddagi mehnat intizomiga moslashayotgan davrda, ishning dastlabki bir necha oylarida ham ularga ko'proq yengil ishlar beriladi. Kompaniyadagilarning aytishicha, Microbard ularga imkoniyat bergani uchun ular ichida minnatdor va sadoqatli mehnatkash xodimlari bor.

**Nogironligi xodimlar.** Malakali nogironlar to'liq foydalanilmagan mehnat manbayi hisoblanadilar. Hozirgi vaqtda nogironligi bo'lgan ishsizlarning uchdan ikki qismi ishlashni afzal ko'rishiga qaramay, nogironlarda ishsizlik darajasi yuqori. Biroq, haqiqat shundaki, nogiron ishchilar nogironligi bo'lmagan xodimlardek samarali yoki ulardan ko'ra samarali bo'lishi mumkin. Nogironlar kundalik hayotida duch keladigan qiyinchiliklar tufayli ko'pincha muammolarni hal qilishga ijodiy yondashadilar. Ba'zida nogironlik hatto muayyan ish sharoitlarida yordam berishi ham mumkin. Masalan, kar odamlar shovqinli muhitda Amerika imo-ishora tilidan foydalangan holda muloqot qilishi mumkin. "Walgreens" distribyutorlik markazlari faoliyatini o'rganish uning nogironligi bo'lgan ishchilari orasida nogiron bo'lmagan aholiga qaraganda 48 foizga kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketishi), kamroq shuningdek, tibbiy xarajatlari 67 foizga va dam olish uchun 73 foizga pastroq ekanligini ko'rsatdi.

Odamlarning nogironligiga emas, balki qobiliyatlariga qarab tanlaydigan ish beruvchilar ko'pincha turli xil ishchi kuchining iste'dodlaridan foydalanadilar. Volgrins jismoniy va kognitiv nogironligi bo'lgan odamlarni ish bilan ta'minlash uchun maxsus mo'ljallangan ikkita distribyutorlik markazini ochib, o'zining distribyutorlik bo'limida nogironlar uchun qulay muhit yaratdi. Bitta muassasada 400 nafar xodimning 40 foizi jismoniy yoki kognitiv nuqsonlarini oshkor qilgan. Aslida, nogironligi bo'lgan ishchilarni joylashtirishga mo'ljallangan texnologiya va jarayon o'zgarishlari barchaning ish joyi yaxshilanishiga sabab bo'lib ochilgandan beri firmaning umumiy samaradorligi 20 foizga oshgan.

Vaqtinchalik kadrlar ta'minoti agentliklari nogironlarni samarali manba sifatida ta'minlashning bir usuli hisoblanadi, chunki ular barcha ish izlovchilarning shaxsiy qobiliyatlari, ish qobiliyatlari va manfaatlariga e'tibor qaratadi. Kadrlar ta'minoti xizmatlari nogironligi bo'lgan va bo'lmagan shaxslarga loyiq ish topishga yordam berish uchun ishni baholash xizmatlaridan, vaqtinchalik ishga joylashtirishdan va malaka oshirishdan foydalanadilar. Ushbu xizmatlar ish izlovchilarga ish stajini yaratish, turli xil ish turlarini sinab ko'rish va ularning ish bilan ta'minlanishi va daromad olish salohiyatini oshirish imkoniyatini beradi.

**Keksa xodimlar.** Dunyo aholisi qarib bormoqda. Biznesga tahdid soluvchi demografik siljishlar va malakali kadrlar taqchilligiga duch kelgan ba'zi tashkilotlar 50 yoshdan oshgan ishchilarni yollash va saqlashni boshladi. Masalan, kompaniyaning 16 foizini tashkil etuvchi 55 dan oshgan ishchi kuchini ikki baravar ko'paytirish uchun CVS dorixonasi rekruterlari katta markazlarga borib, kompaniyani keksa yoshdagi odamlar uchun ajoyib joy sifatida taklif qilishdi. «Taqdimotga kelgan 100 kishidan atigi 10 nafari ishlashni xohladi, ammo bular biz xohlagan 10 kishi edi», deydi CVS menejeri. “Borders” kitob do'konlari va “Home Depot” ishchilarga qishda issiqroq hududlardagi do'konlarga o'tish imkonini beruvchi «qor qushi» (“snowbird”) dasturlarini boshladi. Ko'pgina tashkilotlar ham keksa ishchilarga qisqartirilgan yoki moslashuvchan ish soatlari, kengaytirilgan imtiyozlar paketlari va yarim stavkada ishlash imkoniyatini taklif qilish orqali ularni saqlab qolish usullarini qayta ko'rib chiqmoqda. Nafaqadagi xodimlarni himoya qilish guruhi o'z veb-saytida «tanlangan ish beruvchilar», jumladan MetLife, Pitney Bowes, Borders, Home Depot, Principal Financial va Walgreens – keksa xodimlarga sog'liq uchun imtiyozlar, treninglar va moslashuvchan ish jadvallari taklif qiladigan kompaniyalar havolalarini joylashtiradi. O'n minglab keksalar har oy veb-saytdan ish haqida ma'lumot qidirish uchun foydalanadilar.

Ba'zi odamlar, tibbiy muammolar va o'tkazib yuborilgan ish kunlari tufayli ishchilar yoshi ulg'aygan sari qimmatga tushishiga ishonishadi. Ammo "Borders Group" inson resurslari bo'yicha katta vitse-prezidenti Den Smitning aytishicha «umumiy xarajatlar xodimlarning yoshiga qarab unchalik farq qilmaydi. O'qitish va ishga olish xarajatlari yosh ishchilarga qaraganda ancha past. Hammasi teng bo'ladi.» Ko'p yillar davomida ishchilarni ish joylarini qisqartirish usuli sifatida erta nafaqaga chiqishga undashlardan so'ng, ko'plab firmalar keksa ishchilarni qidirmoqdalar, chunki ularning ishdan ketish darajasi pastroq va ular ko'p hollarda yaxshi ishlaydilar. Kadrlarni saqlab qolish sur'atining yaxshilanishi yirik tashkilotlar uchun har yili millionlab dollarga teng bo'lishi mumkin.

**Ijtimoiy nafaqa oluvchilar.** Tarixan, noan'anaviy talabgorlar zaxirasidan, masalan, mehnatga ijtimoiy yordam berish dasturi ishtirokchilaridan ko'pincha ishchi kuchi tanqisligi davrida, ish o'rinlari jozibasiz va ular uchun talab qilinadigan malaka darajasi o'zgaruvchan bo'lganda foydalaniladi. Shunday bo'lsa-da, bu kabi ishchilarni ish bilan ta'minlash bilan bog'liq xavflar nisbatan past bo'lsa, tashkilotlar ushbu zaxiralardagi odamlardan muntazam ravishda foydalanishlari mumkin.

"Marriott International" mehmonxona kompaniyasi «Mustaqillik sari yo'llar» ("Pathways to Independence") dasturiga ega bo'lib, u olti haftalik, ishga joylashishdan oldin hayot va kasbiy ko'nikmalarni o'rgatish dasturi bo'lib, davlat yordami oladigan odamlarning mehmonxona sanoatida yaxshi lavozimga o'tishiga yordam berish uchun mo'ljallangan. Marriottning Ishga joylashtirish va professional tayyorlov jamiyati dasturi (Community Employment and Training Programs Department) ishtirokchilarga 60 soat dars mashg'ulotlari va 120 soatlik kasbiy ko'nikmalarni o'rgatish imkonini beradi. Ishtirokchilar ish topish ko'nikmalari, xavfsizlik, muloqot, shaxsiy hayot ko'nikmalari va ishni saqlab qolish muhimligini o'rganadilar. Dasturni muvaffaqiyatli tamomlagan ishtirokchilar Marriottdan

imtiyozli to'liq stavkali ish takliflarini olishadi. «Mustaqillik sari yo'llar» dasturi bitiruvchilarini saqlab qolish darajasi mehmonxona sanoatida eng yuqori ko'rsatkichlardan biridir. Ishtirokchilarning 80 foizi bitiradi, 90 foizi Marriottda kamida 90 kun qoladi va 55 foizdan ortig'i kompaniyada kamida bir yil qoladi.

## **5.6. Global kadrlar ta'minoti manbayi va geografik targeting**

Ko'plab tashkilotlar oldida turgan yana bir muammo – bu dunyoning qayerida joylashgan bo'lishidan qat'i nazar, ishga yollash manbalarini topishdir. Global miqyosda kengaymoqchi bo'lgan kompaniyalar, shuningdek, chet eldagi yangi operatsiyalarini amalga oshirish uchun mahalliy malakali kadrlarni olishlari kerak bo'ladi. Xalqaro yollash kompaniyaning strategik yollash harakatlarining muhim qismi bo'lishi mumkin, chunki u asosiy ko'nikmalarga ega xodimlarni aniqlash, jalb qilish va yollash uchun sezilarli darajada ko'proq malakali kadrlar zaxirasini yaratishi mumkin. Global mehnat bozoridan ishga olish, ayniqsa, yuqori darajali malakali kadrlar yoki yetishmaydigan kadrlar uchun, keskin ichki mehnat bozori sharoitida yoki tashkilot eng yaxshi kadrlarni ishga olishni xohlaganda zarur bo'lishi mumkin. Xalqaro miqyosda ishga olishda madaniy xilma-xillikni hisobga olish kerak. Ishga qabul qilish strategiyasini amalga oshirishda moslashuvchanlik juda muhim va har bir joyda eng yaxshi samara beradigan ishga olish usullari aniqlanishi kerak. Qo'shma Shtatlardan tashqarida yashovchi potensial nomzodlar ma'lumotlar bazasini mijozlar, tavsiyanomalar (referallar) va butun dunyo bo'ylab tashkilot bilan bog'langan odamlar yordamida ham ishlab chiqilishi mumkin. Mo'ljallangan ishga qabul qilish mintaqalari va mamlakatlari, jumladan, mavjud odamlar turlari, ularning asosiy qiziqishlari va malaka darajalari, shuningdek, ularga ayniqsa yoqadigan motivatsiyalar va ishga olish strategiyalari haqida iloji boricha ko'proq ma'lumot olish foydali bo'lishi mumkin. Shuningdek, viza talablari va odamlarni

Qo'shma Shtatlarga ishlash uchun olib kelish bilan bog'liq muammolar haqida ma'lumotga ega bo'lish muhimdir. Buni qilish u darajada qiyin yoki qimmat emas, lekin tegishli qonunlar va immigratsiya qoidalaridan xabardor bo'lish muhimdir. Quyida global kadrlar manbalari bilan bog'liq ba'zi qo'shimcha masalalar muhokama qilinadi.

**Global darajada kadrlarni jalb qilish.** Global darajada kadrlarni jalb qilish (kadrlar ta'minoti) – bu global miqyosda kadrlar bilan ta'minlanish. Global kadrlar ta'minoti xodimlarning maqsad hamda vazifalariga erishishini ta'minlash uchun butun dunyo bo'ylab kadrlar bo'yicha tashabbuslarni rejalashtirish, ishlab chiqish, amalga oshirish va baholashni talab qiladi. Global ishchi kuchini manbalari va kadrlar bilan ta'minlash mahalliy ishchi kuchi manbalari va kadrlar bilan ta'minlashga qaraganda sezilarli darajada farq qiladi. Ularning har birining o'ziga xos madaniy, huquqiy, iqtisodiy va siyosiy xususiyatlariga ega bo'lgan bir qator mamlakatlarda ishga olish va kadrlar siyosatini amalga oshirish ancha murakkab.

Global ishchi kuchi bilan ta'minlash va boshqarishning asosiy muammolaridan biri bu ikki qarama-qarshi maqsad: integratsiya va differensiatsiya (farqlash) o'rtasida muvozanatni saqlash zaruratidir. Integratsiya deganda tashkilotga mahalliy faoliyati ustidan yetarlicha nazoratni ta'minlaydigan yagona global kadrlar strategiyasini muvofiqlashtirish tushuniladi. Differensiatsiya mahalliy madaniyatlarning xilma-xilligini hurmat qilish va tan olish hamda firma xodimlarining ushbu madaniyatlarga nisbatan munosabatini anglatadi. Misol uchun, firmalar o'zlarining mahalliy menejerlariga o'zlarining strategiyalari va amaliyotlarini o'z joylarining ehtiyojlarini qondirish uchun moslashtirishlari uchun biroz erkinlik berishlari kerak. Masalan, Meksikada shaxsiy munosabatlar ko'pincha biznesda muhim ahamiyatga ega va ishga ko'pincha ular bilan avvaldan aloqada bo'lgan nomzodlar yollanadi.

Turli xalqaro joylarning salohiyatini tahlil qilganda, mahalliy bandlik agentliklari mahalliy ishchi kuchining xususiyatlari haqida



foydali ma'lumot manbai bo'lishi mumkin. Bu xususiyatlar mahalliy aholining malaka bazasi, mahalliy ish haqi stavkalari, kadrlar oqimi (malakali kadrlarning ketishi) sur'atlari va xalqaro joylashuvda faoliyat yuritish bilan bog'liq madaniy va qonunchilik masalalari kabi omillarni o'z ichiga olishi mumkin. Kompaniyalar yakuniy qaror qabul qilishdan oldin, xalqaro miqyosda firmaning rejalashtirilgan operatsiyalarini amalga oshirish uchun yetarli miqdordagi malakali kadrlarga ega yoki yo'qligini tahlil qilish va bir nechta turli joylarni ko'rib chiqishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

Xalqaro manzilni tanlagandan so'ng, kompaniyalar ba'zan mahalliy ish bilan ta'minlash agentliklariga tayanadilar. Garchi xalqaro miqyosda joylashgan asosiy xodimlar chet ellik bo'lsa-da, odatda mahalliy tajribaga ega bo'lgan ba'zi mezbbon davlat fuqarolari ham yollanadi. Agar yangi joyda ishga qabul qilish yuqori darajada tartibga solinmasa, mehnat bozorlari va firmaning biznes ehtiyojlari xalqaro kompaniyalar uchun chet ellik va mahalliy kadrlar balansini aniqlaydi. (Masalan, ba'zi mamlakatlar xalqaro firmalardan mahalliy ishchilarning ma'lum foizini ishga olishlarini talab qiladi.) Kompaniyalar raqobatchilardan menejerlarni jalb qilishga urinishi yoki mahalliy yuqori malakali kadrlarni qidiruvchi kompaniyalariga tayanishi mumkin. Yangi joyda talabni prognoz qilish qiyinligini hisobga olgan holda, kompaniyalar ko'pincha yangi korxonaga muvaffaqiyatga erishishi aniq bo'lmaguncha o'z ishchi kuchlarini iloji boricha o'zgaruvchan holatda saqlashga harakat qilishadi. Odatda ular buni vaqtinchalik xodimlarga qattiq tayanish orqali amalga oshiradilar. Kompaniyalar, shuningdek, bir qator yangi bozorlarda o'z talablarini qondira oladigan mahalliy bandlik agentliklari va global operatorlarning kombinatsiyasi bilan ishlashni tanlashi mumkin.

Madaniy xabardorlik – bu bizning madaniyatimiz xatti-harakatlarimizga, farazlarimizga va qadriyatlarimizga qanday ta'sir qilishi mumkinligini tushunish va global miqyosda xodimlar bilan ishlashda muhim mahoratdir. Xalqaro ishga olish dasturlari mahalliy

madaniyat va biznes uslublarining nuanslarini tushunishi va hurmat qilishi hamda kadrlar zaxirasini optimallashtirish va muvaffaqiyatli ishga olish uchun ijobiy nomzod tajribasini amalga oshirishi kerak. Tushunmovchiliklar uchun ko‘plab imkoniyatlar: turli xil muloqot uslublari, odob-axloq qoidalari yoki kutishlar bo‘lganligi sababli reklama, yozishmalar va suhbatlar mahalliy madaniyatga moslash-tirilishi kerak.

**Geografik targeting.** **Geografik targeting** yoki ularning qayerda yashashiga asosan ishga yollanuvchilar bilan ta’minlanish ham odatda, tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladi. Tashkilotdagi quyi darajadagi lavozimlar, odatda, mahalliy mehnat bozoridan to‘ldiriladi va kadrlar ta’minoti manbalarini qidirish uchun geografik chegaralar tashkilot iyerarxiyasida yuqoriga ko‘tarilgan sari kengayadi. Misol uchun, past malakali ish o‘rinlarini qidirish odatda mahalliy bo‘lib, bosh direktor qidiruvlari esa, hatto global xarakterga ega bo‘lmasa ham, odatda milliydir. Geografik targeting bilan bog‘liq tashkiliy qarorlarni qabul qilish jarayonlari bo‘yicha juda kam tadqiqot olib borilgan bo‘lsa-da, bir nechta tadqiqotlar ishning geografik joylashuvi talabgorlar uchun juda muhim ekanligini ko‘rsatadi. Masalan, kollej bitiruvchilarining ish qidirishlari bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar ko‘plab bitiruvchilar o‘zlari afzal ko‘rgan geografik hududdan tashqarida joylashgan ish imkoniyatlarini hisobga olmasligini ko‘rsatadi. Joylashuvning ahamiyati faqat quyi darajadagi xodimlar va kollej bitiruvchilari bilan chegaralanmagan ko‘rinadi. Darhaqiqat, oilaviy majburiyatlari va jamiyat aloqalari ko‘proq bo‘lgan tajribali xodimlar kollej bitiruvchilariga qaraganda ma’lum hududlarga ko‘chib o‘tishni xohlamaydilar.

Geografik targeting mahalliy mehnat bozoriga e’tibor qaratish, shahar kattaligi, yashash narxi, iqlimi, madaniy va ko‘ngil ochar imkoniyatlari hamda boshqa xususiyatlari bo‘yicha tashkilotning joylashgan joyiga o‘xshash joylarda mehnat bozorlariga e’tibor qaratish yoki mo‘ljallangan shaxslar tashkilotning joylashuvini jozibador deb topishi orqali amalga oshirilishi mumkin. Odamlar o‘ziga xos

xususiyatlarga ega bo'lgan jamoalarni afzal ko'rishadi va shunga o'xshash joylarga ko'chib o'tishga tayyor bo'lishadi. Tadqiqotlar odamlar ilgari yashagan joyga o'xshash hududlar va jamoalarga ko'chib o'tishganda, ularga moslashish osonroq bo'lishini ko'rsatadi. Tashkilotning o'z manziliga o'xshash jamoalarni aniqlash va ushbu hududlarda yollash harakatlariga yo'naltirish istiqbolli kadrlar ta'minoti manbasi strategiyasi bo'lishi mumkin. Misol uchun, ko'p millatli tola ishlab chiqaruvchi Ellaed Signal (Allied Signal) uchun Arizonaning keskin mehnat bozorida yangi ishlab chiqarish xodimlarini yollash qiyin bo'lganligi sababli, kompaniya (hozirda Honeywell Inc.ning bir qismi) hozirda sovuq ob-havoli shaharlarda yashovchi malakali ishlab chiqarish ishchilarini mo'ljallab oldi. Ularni yollash uchun Ellaed Signal (Allied Signal) nomzodlarni Arizonaning iliqligi haqidagi hikoyalari bilan o'ziga jalb qiladigan gazeta reklamalarini chop etdi va ularni boshqa joyga ko'chirishi uchun pul to'ladi. Boshqa kompaniyalar o'zlarining ishlab chiqarish zavodlarini malakali ishchi kuchi avvaldan mavjud va mo'l bo'lgan joylarga ko'chirdilar.

#### **McAfee yuqori malakali kadrlarni ta'minlash**

“McAfee” kelgusida ishga olish uchun jalb qilingan malakali kadrlar hamjamiyatini yaratish va qo'llab-quvvatlash uchun ikki bosqichli yondashuvni qabul qildi. Birinchisiga uning asosiy malakali kadrlar hamjamiyatiga a'zolik faqat taklifnoma bo'yicha qabul qilinadi. McAfee mo'ljallangan malakali kadrlarni onlayn malakali kadrlar jamiyatida ishtirok etishga taklif qilish uchun shaxsiy taklifnoma yuboradi. Ikkinchisiga kompaniya moslashtirilgan premium kontentni, jumladan McAfee yuqori martabali rahbarlari tomonidan boshqariladigan munozara forumlarini, kompaniya yangiliklarini, boshqaruvchi profillarni va davriy ish e'lonlaridan tashqari multimedia forumlarini taqdim etish orqali ushbu yuqori salohiyatli yetakchilarni jalb qiladi. McAfee o'zining karyera saytining ochilish sahifasida ham ish izlovchilarni kompaniyaning bo'lajak tadbirlari va imkoniyatlari haqida ma'lumot olish uchun elektron pochta manzilini ko'rsatishga va shaxsiy profilni to'ldirishga taklif qiladi. Uning kadrlarning samaradorlik darajasini o'lchash (SocialMatcher) xususiyati ham ish izlovchilarga ularning ta'lim va tajribasiga mos keladigan mavjud ishlarni aniqlash imkonini

beradi, bu odamlarga McAfee da o'ziga mos keladigan imkoniyatlarni aniqlashni osonlashtiradi. Ishga yollashning eng yaxshi istiqbollari yo'naltirilgan malakali kadrlar hamjamiyatini rivojlantirish McAfee ga yuqori potentsialli bo'lajak yollanuvchilarga yaxshiroq e'tibor qaratishga va ularni jalb qilishga yordam berdi, bu esa o'z sarmoyasidan yirik daromad olishga olib keldi. Muhim lavozimlarni to'ldirish uchun vaqt 35 kundan 11 kungacha qisqartirildi, qidiruv firmalari uchun xarajatlar keskin kamaydi va uni ishga olish kanallaridagi eng yaxshi malakali kadrlar sifati haqidagi ma'lumotlar sezilarli darajada yaxshilandi. McAfee aniqlangan eng iqtidorli kadrlarni xabardor qilishi va ularni ishga jalb qilishi orqali ularni osongina talabgorlarga va nihoyat yollanuvchilarga aylantira oldi.

### **Qisqacha xulosa**

Malakali kadrlarni ishga qabul qilishda xodimlarni jalb qilish jarayoni muhim qismidir. Chunki u malakali kadrlar zaxiralarini va oxir-oqibat talabgorlar va yangi ishga yollanadigan odamlarni aniqlaydi, bu muvaffaqiyatli kadrlar ta'minoti harakatlari uchun asos yaratadi. An'anaviy ishga yollash usullariga e'tibor bermaydigan sifatli passiv ish izlovchilarni qidirayotgan firmalarga kadrlar ta'minoti muvaffaqiyati uchun yaxshi o'ylangan kadrlar ta'minoti manbasi strategiyasi muhim ahamiyatga ega. Samarali manbalar talabgorlar zaxirasining sifatini yaxshilaganligi sababli, u shuningdek, nomzodni baholash va tanlash tizimiga yuklangan yukni kamaytiradi, chunki ko'proq talabgorlar yaxshi kadrlar bo'lishi. Malakali kadrlar uchun raqobat kuchayib borar ekan, malakali kadrlarni ta'minlash qobiliyati firmalarning o'z biznes strategiyalarini amalga oshirish va raqobatdosh ustunlikni saqlab qolish uchun zarur bo'lgan malakali kadrlarni topish va jalb qilish qobiliyatida tobora muhim omil bo'lishi mumkin. Kadrlar ta'minoti strategiyasining bir necha turi mavjud hamda firmalar keyingi ishga olish harakatlarida sifatli yarim passiv va passiv ish qidiruvchilarni aniqlashda ko'proq ijodkor bo'lib bormoqdalar. Orib borayotgan kadrlar ta'minoti usullari va keskin malakali kadrlar bozorida ishga talabgorlarning bosimlari qonuniy ammo etiketga to'g'ri kelmaydigan usullarda ta'minlanishini yuzaga keltirishi mumkin. Haqiqatni

bo‘rttirish, nomzodlarni raqobatchilardan o‘zlashtirish va internetdan yolg‘on yo‘l bilan foydalanish etiketga to‘g‘ri kelmaydi va ish beruvchining obro‘sigacha putur yetkazishi mumkin. Kerakli xodimlarning profilini aniqlash, ishga olish manbalari samaradorligini doimiy tahlil qilish, xodimlarning maqsadlari va xodimlar profili asosida ishga olish manbalariga ustuvorlik berish orqali firmalar o‘zlarining kadrlar ta‘minoti investitsiyalaridan daromadni oshirishlari hamda kerakli malakali kadrlarni yetarlicha va samarali topish, shuningdek, ularni ishga olish ehtimolini oshirishlari mumkin.

### **Nazorat va muhokama uchun savollari**

1. Mo‘ljallangan kadrlar ta‘minoti manbalarini aniqlang. Nima uchun kompaniyalar ish izlovchilar uchun reklama qilishdan ko‘ra, ular bilan shug‘ullanishlari ma‘qulroq?

2. Xodimlarni moslashtirish dasturlari orqali odamlarni yollashning afzalliklari va cheklovlarini muhokama qiling. Referral dastur muvaffaqiyatsiz bo‘lsa, qanday xulosa qilishimiz mumkin?

3. Quyidagi ikkita holatni izohlang: biri siz faol ish qidirayotganingizda, ikkinchisida esa, ish taklifini passiv qabul qiluvchi bo‘lganingizda. Har bir holatda javobingizni muhokama qiling.

4. Vorislikni rejalashtirish va xodimlarni rivojlantirish o‘rtasidagi farqlarni muhokama qiling.

5. Mahalliy chakana savdo menejerlarini qidirish menejer kadrlarni mamlakat bo‘ylab qidiruvdan o‘tkazishda kompaniyaning afzal ko‘rgan ishga olish manbalari qanday farq qilishi mumkin?

### **Keys**

Marissa Mayer “Yahoo” bosh direktori bo‘lganida, birinchi navbatda kompaniyaning malakali kadr aktivlarini oshirishga e‘tibor qaratadigan. Yetuk texnologiya kadrlari juda yuqori talabga ega

bo‘lganligi va Yahooning pasayib borayotgan faoliyati uni yoqimsiz ish beruvchiga aylantirgani sababli, “Yahoo” an’anaviy vositalar yordamida yuqori darajadagi kadrlarni jalb qilishda unchalik muvaffaqiyat qozona olmadi. Mayer so‘nggi bir necha yil ichida ko‘plab iqtidorli xodimlar “Yahoo”dan iste’foga chiqqanini tushundi va ular “Yahoo”ning malakali kadrlarini o‘zgartirishi va kelajakdagi muvaffaqiyati uchun juda muhim bo‘lishi mumkinligini tan oldi. “Yahoo” shuningdek, yangi xodimlarni yollash va rivojlantirish tajribali odamlarni ishga olish bilan solishtirganda yillar talab qilishi mumkinligi sababli sobiq xodimlar bilan bog‘lanish tezroq va samaraliroq bo‘lishi mumkinligini tushundi. Rekruterlar “Yahoo” xodimlariga “Yahoo sizni qabul qiladi” so‘zi bilan sobiq vitse-prezidentlar, loyiha menejerlari va quyi darajadagi muhandislarga “Orqaga!” sarlavhadan keyin qo‘lda yozilgan qutlov paketlarini yuborishadi. Paket tarkibi yangi bosh direktor davrida kompaniya qanchalik o‘zgargani va Yahoo adresat bilan qanday qilib «katta imkoniyatlar» haqida gaplashmoqchi ekanligi tasvirlangan. Noodatiy strategiya ishlayotganga o‘xshaydi. Bir yil ichida “Yahoo”ning yangi yollangan ishchilarining 14 foizi bumeranglar edi, ya’ni har yetti yangi xodimdan biri bo‘lishgan.

Keys bo‘yicha savollar:

1. Oldingi ishlaringizni haqida o‘ylab ko‘ring. Qaytish ingliz haqida o‘ylaydigan oldingi ish beruvchilar bormi? Ilgari ishlagan kompaniyalaringiz sizni ular bilan qaytadan ishlashga ariza topshirishingiz uchun nima qilishlari kerak edi?

2. “Yahoo” uchun bumerang ishga olish dasturining qanday afzalliklari va kamchiliklari bor?

## **6-BOB: INSON RESURSLARINI TANLASH**

Tetra Pak dunyodagi paketlarni yetkazib beruvchi eng yirik kompaniyalaridan biridir. Tetra Pak potensial ishga yollanganlar bilan yaxshiroq aloqa o'rnatishni va ularni jalb qilishni hamda ishga yollash bo'yicha sa'y-xarakatlarini daromadni oshirish maqsadida amalga oshirmoqda. Shuningdek, Tetra Pak ish beruvchi brendini yaxshilash va ishga olish strategiyasini texnologik imidji bilan uyg'unlashtirish va ularni katta hajmdagi nomzodlarni mavsumiy yollash jalb qilishni harakat qilmoqda.

Tetra Pak o'zining veb-saytida xodimlarining bir kunlik hayotini aks ettiruvchi bir qator videolarni joylashtirdi. Videolar ko'p ko'rish va ijtimoiy tarmoqlarda ko'p ulashishni boshlaganda, kompaniyaga ishga yollanmoqchi bo'lib arizalar soni keskin ko'paygani kuzatildi. Shunda kompaniya nomzodlarni jalb etish yo'llaridan aynan ijtimoiy tarmoqlarga alohida e'tibor qaratishni boshladi. Ijtimoiy tarmoqlardan ishga yollash bo'yicha tajribasi yo'qligi sababli kompaniya maslahat so'radi. Ushbu bobni o'qib chiqib, kompaniya bilan baham ko'rish uchun yaxshi g'oyalarga ega bo'lishingiz mumkin.

### **6.1. Strategik rekrutment**

Ekspertlar xodimlarni tanlashda strategik yondashuv har qanday kompaniya faoliyatining tarkibiy qismiga aylanishi kerak, deb ta'kidlashadi. Ular avvalo iste'dodli xodimlarni saqlab qolish rejasini ishlab chiqish, ichki tavsiyalar asosida tanlov dasturlariga e'tibor qaratish va korporativ veb-saytni yangilash to'g'risida maslahat berishadi.

Kompaniyaning inson resurslarini boshqarishga strategik nazar tashlashga da'vat ko'p yillar davomida ta'kidlanib kelmoqda. Shunday bo'lsa-da, har yili ushbu soha rahbarlari tomonidan taklif etilgan yangi tashabbuslar ko'zdan kechirilganda avvalgidek taktik yechimlar bo'lib chiqadi.

Agar xodimni bugun va bir necha yil oldin bosqichma-bosqich ishga qabul qilish chizmasini tahlil qilsangiz, ketma-ket qadamlar soni ikki barobardan oshganini ko'rish qiyin emas.

Biroq bu bilan birga, hech kim olingan natija qandaydir tarzda avvalgisidan tubdan farq qiladi, deb ta'kidlashga jur'at qilolmaydi. Ishga qabul qilish xizmatining ishlash usullarini diqqat bilan kuzatib chiqar ekansiz, siz uning faoliyati umumiy hajmining o'ndan to'qqiz qismi hamon ma'muriy faoliyat bilan bog'liqligiga guvoh bo'lasiz.

Hech kim bunday taktikaga qarshi emas. Qisqa muddatli istiqbolda bu haqiqatan ham zarur: chunki o'lchanmagan va o'z vaqtida taktik qarorlar qabul qilmasdan, ijobiy natijaga erishish mumkin emas.

Ammo ishga qabul qilishning chinakam strategik yondashuvi nafaqat vaqt o'tishi bilan odatdagi natijalarga kamroq harakat, vaqt va resurslar bilan erishishga imkon beradi, balki kompaniyangizga standart chora-tadbirlar yordamida erishib bo'lmaydigan narsani berishi ham shubhasiz. Strategik faoliyat korxonaning uzoq muddatli moliyaviy faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi, bu esa biznesning raqobatbardoshligini oshirishga imkon beradi. Biroq hozirda «strategik» belgi sifatida e'tirof etilgan narsalarning aksariyat qismi aslida bunday emas. Katta qismini tanlash strategik ko'rinish kasb etmaydi ham.

Mutaxassisning xodimni tanlash bo'yicha deyarli har bir harakati bevosita muammolarni hal qilishga qaratilgan va shuning uchun ham yoki operativ, yoki taktik mohiyatiga ega bo'ladi.

Ammo kutilgan natijani imkon qadar oldindan bashorat qilinadigan variantlari kamchilikni tashkil etgani sababli tanlov jarayonidan iborat harakatlarning istalgan birini strategik darajaga ko'tarilish imkoni mavjud emas. Masalan, quyidagi sanab o'tilgan harakatlarning har biri qisqa muddatda aniq maqsadga erishishga qaratilgan:

- rasmiy arizani tayyorlash;
- lavozim vazifalarini tahlil qilish;
- vakansiya to'g'risida reklama e'lonini joylashtirish;
- martabaga (amalga) erishish kunlarida ishtirok etish;
- nomzodni qidirish;
- nomzodni baholash;



- nomzodni tanlash;
- ishga taklif etish jarayonini muvofiqlashtirish.

**Ish tamoyillarini qayta ko‘rib chiqish.** Ishga tanlovni amalga oshiruvchi mutaxassislar o‘z ishlariga yangicha qarashga harakat qilishlari va istiqbolli ko‘rinishga ega bo‘lgan ishlarga imkon qadar ko‘proq vaqt va kuch ajratishlari zarur. Agar siz ushbu yo‘l bo‘ylab ketishga qaror qilgan ekansiz, u holda ishingiz samaradorligi ko‘rsatkichlari o‘tgan yilga nisbatan oshganligi bilan qoniqmasligingiz mumkin.

Oldindan rejalashtirishni bilish lozim. Siz tendensiyaning rivojlanishi va uning oqibatlarini u sodir bo‘lgan holatga aylanguniga qadar oldindan ko‘ra bilishingiz lozim. Masalan, sizning prognozlaringiz biznesning bir necha marta to‘satdan kengayishi yoki aksincha, salbiy sharoitlarda xodimlar aylanmasi darajasi 50% gacha oshgan taqdirda ommaviy ishga qabul qilishga taalluqli bo‘lishi mumkin.

Quyida xodimlarni boshqarish bo‘yicha ushbu qismning strategik ko‘rinishiga o‘tishni inobatga olgan holda xodimlarni tanlash tartibida jiddiy o‘zgarishlarni xohlagan menejerlar uchun bir nechta tavsiyalar keltirib o‘tilgan.

### **Strategik tanlovga 10 qadam:**

*1. Ish beruvchi sifatida kompaniyangizning tashqi brendiga e‘tibor qaratish.* Iste‘dodli nomzodlarni jalb qilishga xizmat qiladigan ish beruvchi sifatida kompaniyangizning kuchli brendini yaratish haqiqatan ham yagona uzoq muddatli ishga tanlash strategiyasi hisoblanadi.

Biroq tadqiqotlar shuni ko‘rsatmoqdaki, yirik kompaniyalarning atigi 10 foizidan kamrog‘idagina korporativ brendni ishlab chiqish strategiyasi va uni boshqaradigan mahoratli menejerlarni o‘qitish tartibi bayon etilgan rasmiy hujjat mavjud xolos. Agar tashkilot ishbilarmonlik va professional muhitda (ayniqsa ommaviy axborot vositalarining vakillari nazarida) ijobiy nufuzini yaratishga muvaffaq bo‘lgan bo‘lsa, bu bilan u yaxshi nomzodlar tomonidan o‘ziga nisbatan qiziqishni uzoq vaqtgacha ta‘minlagan bo‘ladi. Ish beruvchi markasi ko‘pincha

norasmiy fikr-mulohazalar va og‘zaki tavsiyalarga bog‘liq bo‘ladi. Samarali brendlarga ega bo‘lgan kompaniyalar orasida *Google*, *MGM Grand*, *Wegman's Food Market*, *Starbucks* va *Yahoo* kompaniyalarini sanab o‘tish mumkin. Shunday qilib, sizning birinchi istiqbolli harakatingiz tashkilotingiz haqida “ishlash uchun ajoyib joy”« deb yozishga mo‘ljallangan dasturni ishlab chiqish va ishga tushirish uchun ishlanmaga aylanishi kerak.

2. *Xodimlarni olib qolish rejasini ishlab chiqish.* Siz xohlaysizmi yoki yo‘q, xodimlar oqimi darajasi o‘zgarimas kattalik emas. Ushbu ko‘rsatkich istalgan vaqtda nazoratdan chiqishi mumkin. Shuning uchun bugungi kunda asosiy lavozimlarni egallagan ko‘plab xodimlarning qo‘ldan chiqarib qo‘yishga tayyor turishingiz kerak. Agar xodimlar oqimi ongli ravishda boshqarilmasa, xodimlarni tanlab olish bo‘limi muntazam bo‘shayotgan lavozimlarni to‘ldirgan holda qattiqroq ishlashiga to‘g‘ri keladi. Xodimlarning yuqori oqimi kompaniyaning tashqi nufuzi uchun zararlidir. Bu yerda strategik yondashuv xodimlar oqimiga kam darajada ta’sir ko‘rsatadigan (odatda bu ichki tavsiyalar) nomzodlarni jalb qilish bilan shug‘ullanish manbalarini aniqlashdan iborat. So‘ngra bo‘sh ish o‘rinlarining ro‘yxatini tuzish lozim bo‘lib, buning muvaffaqiyati biznesning samaradorligiga bevosita ta’sir qilib, xodimlarning ishdan ketishiga olib keladigan muammolarni tahlil qilish, ularni hal qilishdan iborat bo‘ladi. *Deloitte* va *General Electric* kompaniyalari bunga namuna bo‘lishi mumkin.

3. *Tanlov sifatini darhol baholash.* Har bir xodimni ishga qabul qilish uchun zarur bo‘lgan pul va vaqtni qisqartirish, albatta, yaxshi uslubiy yondashuv, biroq siz ishga:

- darhol ishdan bo‘shaydigan;
- o‘rtamiyona darajadagi mutaxassislar hisoblangan;
- juda yuqori boshlang‘ich oylik maoshi oladigan kishilarni qabul qilsangiz, u holda buning ahamiyati bo‘lmaydi.

Har qanday ijrochi yoki bosh moliyaviy boshqaruvchi yangi usullarni tatbiq etib va ularni sifat va natijalarni o'lchamasdan muvaffaqiyatli deb hisoblasa, bu kulgili bo'lar edi. Aynan shunday holat xodimlarni tanlash xizmati rahbariga ham tegishli bo'lishi lozim. O'zining yollagan xodimlarining kamida o'rtacha darajadan yuqori ishlashini tasdiqlay olmas ekan, u biznesda strategik shaxs bo'la olmaydi.

Barcha strategik o'lchovlar miqdor, sifat, vaqt, moliya va iste'molchini qoniqtirish kabi beshta unurni o'z ichiga oladi. Tanlovning ushbu tarkibiy qismlarining har birini sonlar tiliga tarjima qilishni o'rganish va ular bo'yicha tushunarli hisobotlar tuzish lozim. Bu esa xususan, yangi xodimni jalb qilish uchun qaysi manbalar yaxshiroq qo'llanilishini aniqlash imkonini beradi.

4. *Ichki tavsiya tizimiga e'tibor qaratish. Sloan School of Management biznes maktabida* olib borilgan tadqiqotlar kompaniyaga ichki tavsiyalar bo'yicha ishga qabul qilingan yangi xodimlar boshqalardan ko'ra samaraliroq ishlashini ishonchli isbotlaydi. Tavsiya dasturlari nafaqat yaxshi mutaxassislarni topish, balki boshqa strategik jarayonlar uchun vaqt va resurslarni tejash imkonini beradi.

Mukammal qurilgan tavsiyalar tizimlari *Eli Lilly, Google, Intel, Cisco, First Merit Bank va Booz Allen Hamilton* kabi kompaniyalarda mavjud.

5. *Ustuvorlikni joy-joyiga qo'yish.* Cheklangan budjet sharoitida ishning samaradorligini oshirish uchun eng to'g'ri qadam bu ustuvorlarni joy-joyiga qo'yish hisoblanadi. Cheksizlikni qabul qilishga harakat qilmang. Kompaniyaning eng muhim bo'linmalaridagi bo'sh ish o'rinlarini to'ldirishga, shuningdek, boshqaruv lavozimlariga xodimlarni izlashga e'tibor qarating. Afsuski, barcha yo'nalishlar bo'yicha birdek yuqori ishtiyoq bilan ishlashga urinish oxir-oqibat qoniqarsiz natijalarga olib keladi.

Bu yerda birinchi navbatda asosiy yo'nalishlarga qaratilgan harakatlarni qat'iy asosda e'tiborga olish mumkinligini anglash lozim.

Shundan so‘ng tashkilotning qaysi bo‘linmalari eng tez sur‘atlarda rivojlanayotganligini va eng daromadlisi ekanligini budjet, vaqt va eng yaxshi mutaxassislarni ushbu sohalarga qayta taqsimlagan holda aniqlash lozim. Bu sohada *MGM Grand* va *First Merit Bank* kabi kompaniyalarining tajribasi sizga qo‘l kelishi mumkin.

6. *Uzoq muddatli reja tuzish.* Kompaniyaning xodimlar bilan ishlaydigan bo‘limidan tashqari, ehtimol, barcha tarkibiy tuzilmalari, odatda, o‘z faoliyatining uzoq muddatli rejalariga ega. Ular o‘zida vaziyat rivojlanishining turli xil holatlari bo‘yicha prognoz va harakatlarning turli ssenariylarini qamrab oladi.

Boshqa biznes bo‘linmalari misoliga amal qilish va kadrlarni boshqarish sohasidagi uzoq muddatli prognozlar haqida o‘ylash zarur. Keyin ushbu rejani qog‘ozga tushirish va u bilan bo‘limda ishlaydigan barcha odamlarni tanishtirish kerak. Bu yerda *Microsoft* va *Shell kompaniyalariga* tenglashish kerak.

7. *Tizimni haqiqiy ish jarayonida sinab ko‘rish.* Kompaniyada biznes jarayonlarini muntazam avtomatlashtiradigan axborot texnologiyalari bo‘yicha mutaxassislar yiliga kamida bir marta o‘ziga ishonib topshirilgan tizimlarni sinovdan o‘tkazadilar. Ular o‘z ishlarining sifati foydalanuvchilar – mijozlarni, xaridorlarni va boshqalarni qoniqtirishiga ishonch hosil qilishni xohlashadi. Tanlov tizimini sinab ko‘rishda ”sirli izlanuvchi” vaziyatini o‘xshatish (“sirli xaridor”ning mashhur usuliga o‘xshashligi bo‘yicha) mantiqqa to‘g‘ri keladi. “Sirli izlanuvchi” “mukammal rezume” topshirishi kerak bo‘lib, shundan so‘ng ishga tanlash bo‘limi xodimlari ularni suhbatga taklif qilishlari, sinovdan o‘tkazishlari va hatto ishga yollashlariga to‘g‘ri kelishi mumkin.

Ushbu maslahatdan va tashqi provayderdan foydalangan bir yirik tashkilot uning xodimlarni tanlash tizimi faqat 12% holatlardagina rejaga muvofiq ish berganini aniqladi!

8. *Xodimni tanlash va iqtidorlilarni boshqarish dasturining moliyaviy samaradorligini hisoblash chizmasini tuzish.* Strategiya tili –

bu pul tili. Har bir harakatingiz qanday daromad yoki qanday xarajatlarni tejashni anglatishini tushunish muhimdir. Xodimlarni tanlash bo'yicha mutaxassislar o'z ishlari korporativ moliyaviy faoliyatda qanday aks etishini namoyish qila olishlari lozim. Bu yerda sizga moliyaviy boshqaruvchining tajribasi asqotib, u sizning kamol topishingiz tufayli paydo bo'lgan tizim o'rtasidagi tafovutlarni pul ekvivalentida yaxshiroq ifoda etishni tushuntirib beradi.

9. *Korporativ veb-saytingizni yangilash.* Xodimlarni ishga tanlash bo'yicha rahbarlar noto'g'ri dizaynga ega nosog'lom korporativ saytlar ish beruvchining bozordagi brendini yaratish bo'yicha kompaniya yordamida erishilgan barcha yutuqlarini yo'qqa chiqarishi mumkinligini tushunishlari lozim. Agar bo'sh ish o'rinlari bo'limi zerikarli tuzilgan va o'z vaqtida yangilanmayotgan bo'lsa, u holda ish izlovchilarda kompaniyangiz zamon bilan hamnafas keta olmaydi, degan taassurot uyg'onishi mumkin.

Tenglashishga arziydigan eng yaxshi internet-resurslar odatda marketing va sotuvlarga bag'ishlangan bo'ladi.

10. *Kompaniyaning xodimlarni tanlash bo'yicha strategiyasini tasvirovchi rasmiy hujjat tayyorlash.* Bu g'alati tuyulishi mumkin, ammo aslini olganda kompaniyalarning bor-yo'g'i 18 foizida aniq belgilangan ishga yollash strategiyasi mavjud. Tashkilotning barcha xodimlariga ma'lum bo'lgan puxta tuzilgan reja bo'lmasa, ishga yollash jarayonida istiqbolga erishishning iloji yo'q. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, istiqbol to'g'risidagi hujjatning mavjudligi kompaniyaning biznes natijalariga ta'sir qiladi. *First Merit* va *MGM Grand* tajribasi baholash mezonini bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Ko'pincha strategik harakatlar ta'rif bo'yicha murakkabdir. Agar qandaydir yechimni amaliyotda qo'llash qiyinchilik tug'dirmasa, demak bu istiqbolli xususiyatga ega emas. Agar siz strategik darajaga chiqish uchun o'zingizda kuch his qilsangiz, birinchi navbatda eng murakkab vazifalarni bajarishga tayyor bo'ling.

## 6.2. Tanlashning 1-bosqichi: arizalarning tahlili

Yirik kompaniyalarning ishga tanlash bo'yicha bo'limlari har kuni ochiq bo'sh ish o'rinlarining har biri uchun o'nlab rezumelarni qabul qiladi. Bu HRLarining ishini sezilarli darajada ko'paytiradi: jo'natilgan barcha arizalar orasidan eng yaxshi nomzodlar tanlash, ularni tanlovning keyingi bosqichiga taklif qilish – ya'ni suhbatdan o'tkazish jarayonlarini amalga oshirishlari lozim bo'ladi. Bunday vazifa juda qiyin bo'lib, sizga har bir rezumeni hech bo'lmaganda yuzaki o'qishga yetarli vaqt ajratishingizga to'g'ri keladi.

Shu sababli xodimlarni ishga tanlash bo'yicha menejerlarning ishiga mos bo'lmagan murojaatlarni saralashning samarali algoritmini joriy etish nomzodlarni izlash vaqtini jiddiy ravishda tejashga yordam beradi.

Muayyan lavozim uchun mutlaqo bilimga ega bo'lmagan nomzodlar sonini kamaytirish maqsadida bo'sh ish o'rinlarini ish qidirish resurslariga joylashtirishdan oldin birinchi navbatda uni to'g'ri tavsiflay bilish haqida o'ylashingiz kerak bo'ladi. Talablarga aniklik kiritish zarur: ko'nikmalarning aniq ro'yxati, ish tajribasiga qo'yiladigan talablar, to'lashingiz mumkin bo'lgan maosh darajasi, to'lov shaklini (belgilangan va o'zgaruvchan qismlarini) ko'rsatish kerak.

Shunday qilib, ko'proq maqbul murojaatlar olish mumkin. Agar jo'natilgan arizalarning aksariyati birinchi qarashda talablarga javob bersa, yuqori aniqlik va kam vaqt sarflagan holda rezume bo'yicha nomzodlarni qanday tanlab olish kerak?

**Rezumeni saralash (skringlash) nimani anglatadi?** Suhbatga nomzodlarni tanlashning eng samarali usullaridan bu – rezumelarni skringlash, ya'ni avval tanlangan o'lchovlar bo'yicha arizalarni "saralash" hisoblanadi. Saralashning o'lchovlari nomzodga nisbatan ayni paytda muhim bo'lgan asosiy talablardir.

Tanlangan ko‘rsatkichlarning aniqligi, to‘g‘riligi bevosita skrining samaradorligiga bog‘liq. Aks holda, mos keluvchi rezumeni qo‘ldan boy berish mumkin.

**Nima uchun suhbatdan oldin rezumeni “tanlab ajratish” (filtrlash) kerak?** Bu juda oddiy – chunki o‘z vaqtini boshidanoq ma’lum bir lavozimga mos kelmagan nomzodlar uchun sarflab o‘tirmaydi. HR-menejer rezumeni dastlabki tanlab olinishi tufayli suhbat bosqichiga yanada bilimli nomzodlar tushishi mumkin bo‘lib, ularning orasidan siz eng yaxshi mutaxassisni tanlashingiz mumkin. Nomzodlarni tanlab ajratish orqali kompaniyadagi bo‘sh lavozimni haqiqiy muvaffaqiyatni namoyish eta oladigan xodim egallashi ehtimolini yuqori.

Natijada, rezumelarning dastlabki tanlovi kelib tushayotgan ko‘plab arizalar ustida yanada oqilona ishlashga yordam beradi, bu ayniqsa yirik, mashhur korxonalar uchun juda muhim, ammo jamoasi endigina shakllana boshlayotgan kichik kompaniyalar uchun ham zarar qilmaydi.

**Rezyumeni tanlab olish usullari.** Dasturlar bilan ishlashni maqbullashtirishning bir nechta usullari mavjud. Eng ommabop va samaralilari:

— *Bo‘sh ish o‘rinlarini to‘g‘ri tavsiflash.* Oldingi bobda nomzodlarga nisbatan bo‘sh ish o‘rniga talablarni tavsiflash bosqichiga aniqlik kiritish muhimligini ta’kidlab o‘tdik. Bu yerda hech qanday mavhumlik bo‘lmasligi kerak, masalan: “Bizga qiziqarli ishni bajarish uchun tashabbuskor xodim kerak”. Bo‘sh ish o‘rni bilan tanishib chiqar ekan, nomzod unga qanday talablar qo‘yilganini, undan qanday natija kutilayotganini aniq tushunib yetishi kerak.

— *Majburiy talab sifatidagi kuzatuv xati.* Bo‘sh ish o‘rnini tavsiflashda arizalar kengaytirib yozilgan kuzatuv xatisiz ko‘rib chiqilmasligini ma’lum qiling. Bu bilan mazkur lavozimga haqiqatan ham qiziqqan nomzodlardangina rezume olish mumkin. Kimningdir “qiziqish tufayli” batafsil xat yozishi amri mahol. Shuni ta’kidlash

kerakki, bu usul barcha lavozimlar uchun ham samarali emas: u faqat murakkab vazifalarni bajarish bilan bog‘liq lavozimlargagina mo‘ljallangan.

— *Rezume o‘qish algoritmiga rioya qilish.* Rezumeni tanlab olishda aniq bir algoritmgaga amal qilsa, kamroq vaqt talab etiladi. Birinchi navbatda ma‘lumotning asosiy qismlariga e‘tibor berish tavsiya etiladi: bular ma‘lumoti, martaba tajribasi va yutuqlari, xohlagan daromad darajasidir. Ko‘rib chiqishni davom ettirib, faqat kompaniyaning moliyaviy imkoniyatlariga mos keladigan ish haqi miqdorini qayd etgan rezumelarni tanlab olish kerak. Rezumeda juda past istalgan oylik maoshining ko‘rsatilishi nomzodning yetarli tajribasi yo‘qligidan guvohlik berishi mumkin.

— *Test topshirig‘i.* Nomzodlarni o‘z rezumelari bilan birga tugallangan test topshirig‘ini jo‘natishlarini taklif qilish — bu suhbatga qadar ularning kasbiy ko‘nikmalarini baholashga yordam beradi. Biroq bu juda katta hajmda bo‘lmasligi lozim — bu bilan keyingi tekshiruvga ko‘p vaqt sarflashga to‘g‘ri keladi. Ushbu usul ishga olishlarini xohlovchi ko‘p sonli ish izlovchilari bo‘lgan mashhur, yirik kompaniyalar uchun samarali usul hisoblanadi.

— *Telefon orqali suhbat.* Telefon orqali suhbat davomida rezumeni skringlash jarayonida paydo bo‘lgan aniqlik kirituvchi savollarni berish mumkin bo‘ladi, unda qiziqtirgan faktlarni bilib olish va nomzodning lavozimga qiziqishini anglab olish mumkin. Telefon orqali muvaffaqiyatli muloqotdan so‘ng ularni shaxsan suhbatga taklif qilish mumkin. Rezumesi tahlil qilingandan so‘ng ijobiy taassurot qoldirgan nomzodlargagina qo‘ng‘iroq qilish maqsadga muvofiq.

— Ro‘yxatdagi bir yoki bir necha yondashuvlarni amalga oshirib, xodimlarni qidirish samaradorligini sezilarli darajada oshadi va dastlabki bosqichda ishga kirishni haqiqatan ham xohlaganligi tufayli emas, balki shunchaki “omad kelsa” deb ariza yuborishga qaror qilganlardan tozalash mumkin.



Eng munosib nomzodlarni tanlash uchun quyidagilarni tahlil qilish maqsadga muvofiq:

— *rezumedan maqsad* – nomzod qanday lavozimga murojaat qilishi, uning ish motivatsiyasi nimadan iboratligidadir. Bunday ma'lumotlar, odatda, aksariyat murojaatlarda ko'rsatiladi va ish izlovchi haqida dastlabki taassurot hosil qilish imkonini berib, u haqiqatan ham siz taklif qilayotgan lavozimda ishlashga qiziqish yoki qiziqmasligini aniqlashda qo'llaniladi;

— *oldingi ish joylarining soni* – ish joylarining ko'pligi har doim ham ustunlikka ega bo'lavermaydi. Ishni tez-tez ish o'zgartirish bir qator salbiy holatlardan guvohlik berishi mumkin: nomzod bilimining pastligi, uning jamoada ishlay olmasligi va hokazolar. Bunday mezon bo'yicha rezumeni saralab olish, qaysidir ma'noda mas'uliyatsiz ish izlovchilarni aniqlashga yordam beradi;

— *ish tajribasi* – mehnat staji, mavqeidagi xizmatlari. Nomzodning martabasi oshib borgan-bormaganligiga e'tibor qaratish lozim – agar martabasi ko'tarilib borgan bo'lsa, bu ustunlikka ega va bu nozodning yuqori bilimiga egaligidan guvohlik beradi;

— *ta'lim darajasi* – oliy ma'lumotliligi, qo'shimcha kurslar va treninglardan o'tganligi. O'z malakasini oshirish ustida muntazam ravishda ishlaydigan va seminar, anjumanlarda doimo qatnashadigan, malaka oshirish kurslarida (o'z kasbi bo'yicha) ishtirok etadigan nomzodlar alohida e'tiborga loyiq sanaladi. Bu ish izlovchining yuqori motivatsiyasidan dalolat beradi;

— *qobiliyatlar va ko'nikmalar*, ularning bo'sh ish o'rinlari talablariga muvofiqligi. Bu bosqichda, rezumeda ma'lumotning bayon qilinish uslubiga, professional terminologiya mavjudligiga e'tibor berish muhim ahamiyatga ega bo'lib, mubolag'alarsiz va ortiqcha maqtovlarsiz qisqa, aniq, tushunarli ifoda etilgan faktlarga ustunlik beriladi.

— *shaxsiy ma'lumotlar* – yoshi, yashash joyi, oilaviy ahvoli. Bunday ma'lumot hal qiluvchi bo'lmasligi mumkin, biroq muayyan

bo‘sh ish o‘rinlari uchun rezume bo‘yicha nomzodlarni tanlab olishda muhim hisoblanadi;

— *ijtimoiy tarmoqlardagi profilini tekshirish* – nomzod haqida, uni qiziqtirgan narsalar to‘g‘risida yanada to‘liqroq ma’lumot olish imkonini beruvchi usuldir.

Yuqoridagi barcha ma’lumotlarni o‘rganib bo‘lgach, rezyumega yakuniy baho berish – nomzodning muayyan bir lavozimga mosligi yoki mos kelmasligi to‘g‘risida xulosa chiqarish muhim hisoblanadi. Agar nomzod ijobiy taassurot qoldirgan bo‘lsa, biroq u bo‘sh ish o‘rinlarining talablariga javob bermasa, mutaxassisning ma’lumotlarini kompaniyada unga mos keladigan lavozim paydo bo‘lganiga qadar saqlash – “zaxirada” ushlab turish foydali bo‘ladi.

Rezumeni tahlil qilish xodimlarni tanlab olish usuli sifatida – samarali va oqilonadir.

Rezumelarni dastlabki tekshiruvdan o‘tkazish turli sohalarda juda yaxshi qo‘llaniladi, chunki u qo‘shimcha shartlar va resurslarni talab qilmaydi. Murojaatlarni “ajratib tozalash” tufayli xodimlarni topishga ketadigan vaqt va resurslarni sezilarli darajada tejaladi. Rezumeni dastlabki tekshirishni o‘rganib, ishga qabul qilish vazifalarini maqbullashtirish mumkin.

Shunday qilib, suhbatlashish bosqichiga faqat malakali, chindan ham qiziquvchilar qabul qilinadi. Rezumeni tahlil qilishning asosiy qoidalariga rioya qiling, yuzaki o‘qishni istisno qiling – shu bilan yuqori natijalarga erishishingiz mumkin.

### **6.3. Tanlashning 2-bosqichi: test va boshqa sinovlar o‘tkazish**

**Modellashtirish mashqlari.** Modellashtirish haqiqiy ishda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ishbilarmonlik vaziyatlarni anglatadi. Nomzodlarga yakka tartibda yoki guruhli tarzda qarorlarni ishlab chiqish, vaziyatdan chiqish yo‘lini topish, o‘ziga xoslikni namoyon qilish, qisqa muddat ichida maqsadga erishishlariga to‘g‘ri keladi.

Muhokama ekspertlar tomonidan kuzatib borilgan holda xodimlarning bilim darajasi, ularning fikrlash va tashkilotchilik qobiliyatlari to‘g‘risida xulosa qilingan holda kuzatib boriladi. Masalan, nomzodlar guruhiga – ularning har birida ularga yuklatilgan bo‘linmaning qandaydir budjetini hisobga olgan holda bo‘lish vazifasi qo‘yiladi.

Muhokama uchun bir soat vaqt beriladi, ishtirokchilar yetakchilik, aqliy moslashish, qat‘iyatlilik, ishontira olish va strategik fikrlash kabi fazilatlarni namoyon etgan holda odob bilan kelishib olishlari lozim. “Og‘ir (injiq) mijoz” yoki qo‘l ostidagilar bilan suhbatlashish – bu boshqa masala.

Bunday holatda takabburlik yoki tanish-bilishlikka qo‘l urmagan holda masofani ushlab bilish, tinglay olish va ikkinchi tomonga o‘z argumentlarini yetkazish qobiliyatlarini baholash maqsadga muvofiqdir.

Ishga qabul qilish testlari kompaniyada o‘rnatilgan mezonlarga mos kelmaydigan nomzodlarni chalg‘itish uchun qo‘llaniladi. Dastlabki keng qamrovli baholash xodimlarni tanlab olish va moslashtirishni tejash imkonini beradi. So‘rovnoma va anketalar yordamida ish qidiruvchining salohiyat darajasi va tafakkurining xususiyatlari, kasbiy ko‘nikmalari, qadriyatlari va motivatorlari, shaxsiy fazilatlari, o‘qishga qobiliyati, moslashish muddati, yetakchilik fazilatlari, nomzodning bo‘lajak hamkasblari bilan kelishishini belgilab beradi.

Nomzodlarni ko‘pincha rezume yoki dastlabki suhbat orqali baholashadi. So‘rovnoma o‘tkazish – tekshirish bosqichlaridan biri hisoblanadi. Agar nomzod dastlabki yozma yoki og‘zaki imtihondan o‘ta olmasa, unga rad javobi beriladi. Dastlabki tanlovdan muvaffaqiyatli o‘tganlar suhbatga taklif etiladi. Tajribali HR lar tanlab olishning boshqa usullarini qo‘llashadi.

Ishga qabul qilishda testlarni tanlash vaqtida baholash uchun qanday testlardan foydalanish kerakligini qanday bilish mumkinligiga aniqlik kiritish lozim. Buning uchun mukammal nomzodning majburiy

fazilatlari va ko‘nikmalarining ro‘yxatini tuzib, so‘ngra ushbu sifatlarni baholash imkonini beruvchi so‘rovnomalar va usullarni tanlash zarur.

Turli xil kompaniyalar o‘z maqsadlarini faoliyatining o‘ziga xosligidan kelib chiqqan holda belgilaganligi tufayli ularning so‘rovnomalaridan foydalanish maqsadga muvofiq emas. Bu jamoada ishlay oladigan ijrochi va mas’ul xodimning sifatlarini aniqlash zarurati bo‘lishi mumkin. Yoki sodiqlikni aniqlash, stressga chidamlilikni va mutaxassislarga o‘z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishlarida kerak bo‘ladigan boshqa sifatlarini baholash orqali aniqlashdir.

Sinov paytida savollar odatiy, moslashtirilgan yoki individual bo‘lishi mumkin. Eng muhimi, ular kompaniyaning asosiy faoliyat sohasi va aniq bir lavozimga to‘g‘ri kelishi kerak. Hamma narsani birdaniga qamrab olishga ham harakat qilmaslik kerak.

Ishga qabul qilishda og‘zaki testlar og‘zaki bo‘lmagan testlardan nimasi bilan farq qiladi? Ikki turdagi metodikalar tavsiya etilgan rag‘batlantiruvchi materialning o‘ziga xosligi bilan farq qiladi. Og‘zaki variantlar so‘zlar bilan ishlashga yo‘naltirilgan – ular nomzodning til madaniyati, ma’lumoti, kasbiy xususiyatlari darajasiga nisbatan ta’sirchanroqdir. Masalan, agar ishga kiruvchi umuman olganda “falsafa” nima ekanligini tushunmaydi, shu sababli bu borada test o‘tkazishingizga hojat yo‘q, chunki u asosiy savollarga javob berishi qiyin.

Asosiysi, agar ishonchli javoblar olishni xohlasangiz, murakkab so‘zlarni ishlatishdan uzoqroq bo‘ling. Odatiy testlar tez-tez ishlatiladi, ular haqiqatan ham zarur o‘lchovlarni aniqlashga yordam beradigan natijalarni olish maqsadida kompaniya ishining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda moslashtiriladi.

Og‘zaki bo‘lmagan testlar o‘zida mos grafiklar, rasmlar, chizmalar shaklida tayyorlangan materiallarni o‘z ichiga oladi. Tez-tez ishlatiladigan variantlar bu “Raven taraqqiyot matritsalaridir”. Og‘zaki bo‘lmagan vazifalar unchalik ko‘p emas, shuning uchun ular faqat

ma'lum hollardagina foydalaniladi va ko'pincha eshitish yoki nutq qobiliyati cheklangan ish izlovchilarni baholashda qo'llaniladi.

Bo'sh lavozimga ishga qabul qilishda test sinovlarida nomzodlarning zarur fazilatlarini aniqlash maqsadida ularga namunalardan bir yoki bir necha vazifadan o'tish taklif etiladi. Bunda nomzodlar test sinovlarini rad etishlari mumkin. Aksariyat hollarda bu ularning ishga joylashishlarini rad qilinishi javobini olishlariga tayyorligini anglatadi.

**Ish uchun mantiqiy testlar.** Ushbu testlar nomzodning turli shakllarda: og'zaki, raqamli va grafiklar ko'rinishida taqdim etilgan ma'lumotlarni tezda idrok qilish va qayta ishlash qobiliyatini baholashga imkon beradi.

Ishga qabul qilishda IQ va EQ intellekt testlari. Agar oddiy IQ testini o'tkazish bilan barobarida baholashning boshqa usullaridan ham parallel ravishda foydalanish mumkin. Mashhur Ayzenk yoki MMPI anketalari ko'pincha muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Bundan tashqari, javoblarni sharhlash qiyin, shuning uchun HRlar xato qilishadi.

Bu esa nomzodlar bilan kelishmovchiliklarga olib keladi. Ammo his-tuyg'uli intellektni bemalol baholash mumkin va, ayniqsa gap kishilar bilan ishlaydigan mutaxassis haqida boradigan bo'lsa, bu kerak ham. Ammo, har qanday sinovda bo'lgani kabi, baholash natijalarini tasdiqlash va qo'shimcha texnikani qo'llash ziyon qilmaydi. Suhbat davomida his-tuyg'u intellektini ekspress-tashxisdan o'tkazish maqsadga mvoifiq.

**Ishga qabul qilishdagi psixologik testlar.** Suhbat jarayonida psixologik usullar kamdan kam hollarda, odatda muayyan bir tabiat - stressga chidamlilik yoki muloqotga kirishuvchanlik kabi fazilatlarga ega xodimlar kerak bo'lganida qo'llaniladi. Bunday hollarda masalan, Holms va Pare so'rovnomalari qo'llaniladi. Ushbu turdagi suhbat sinovlari HRlarga ijtimoiy xulqi, shaxsiy tavsifi va moslashish qobiliyatlarini aniqlashga yordam beradi. Bunday variantlarga ish izlovchi yangi lavozimdan nimani kutayotganini aniqlash imkonini beruvchi maqsadli modellar kiradi.

**Ishga qabul qilishda o‘qitish uchun testlar.** Mazkur metodikalar xodimni qanday qilib yaxshiroq rivojlantirish va u bilan muloqotga kirishishni tushunish kerak bo‘lganda qo‘llaniladi. Masalan, bunday usullardan biri britaniyalik psixologlar Piter Honey va Alan Mumford tomonidan ishlab chiqilgan.

Anketa ariza beruvchiga o‘quv uslubining qaysi biri yaqinroq ekanligini ko‘rsatadi va shundan kelib chiqib, u ishda o‘zini qanday tutishini tushunadi. Masalan, «Fikrlovchi» uslubiga ega nomzod ehtiyotkor, harakat qilishdan ko‘ra kuzatadi, munozaralarda esa kamgap. “Arbob” esa aksincha, avval bajaradi, keyin esa o‘ylaydi, muloqotga kirishuvchan.

**Shaxsiy testlar.** Nomzodning to‘liq portretini tuzish uchun shaxsning xususiyatlarini aniqlang. Bu yerda, masalan, Lyusher, Rorshax, Markert, Rozensveygning rangli testi qo‘l keladi. Ish izlovchining e‘tiborini vazifani yechishdan oldin u savolni diqqat bilan o‘qib chiqishi lozim. Nomzodni shoshiltirmaslik kerak, aks holda ishonchli javoblarni olish qiyin.

**Texnik testlar.** Mexanizmlar, murakkab texnik jihozlar, chizmalar yoki sxemalar bilan bog‘liq bo‘lgan lavozimlarga talabgorlar uchun muhandislik tafakkuriga ega bo‘lish muhim ahamiyatga ega. Bundan tashqari, xodimning muvaffaqiyati tajriba va bilimga bog‘liq. Agar bu sizning holatingizda bo‘lsa, Bennet, Zarxin, Yakimanskiy, Kadayas tomonidan ishlab chiqilgan usullardan foydalanish maqsadga muvofiq.

**Ishga qabul qilishda lavozim uchun bilim va ko‘nikmalarni baholash maqsadida nomlanishidanoq tushunarli bo‘lgan metodikali professional testlar.** So‘rovnomalar ekspertizaning to‘liqligi va chuqurligini, mutaxassisning malaka darajasini tezda aniqlashga yordam beradi.

**Ishga qabul qilishda matematik va raqamli testlar** odatda moddiy javobgar shaxslarning ko‘nikmalarini tekshirish maqsadida amalga oshiriladi. Siz o‘zingiz mustaqil ravishda raqamli test tayyorlashingiz yoki maxsus veb-saytda onlayn tarzda baholashni

o‘tkazishingiz mumkin: onlayn rejimida natijani avtomatik ravishda hisoblab chiqadigan va natija beradigan ko‘plab usullar mavjud – bu vaqtni tejaydi.

**Ishga qabul qilish bo‘yicha stressga chidamlilik testlari.** Agar biron-bir lavozimda ishlash yuqori hissiy zo‘riqish bilan bog‘liq bo‘lgan hollarda stressga chidamlilik darajasini baholash zarur. Masalan, gap buxgalterlar, maslahatchilar, mijozlar bilan ishlash menejerlari. Mijozlar yoki hamkorlar bilan aloqada bo‘lmaydigan ish qidiruvchilarni baholashga vaqt sarflamasam ham bo‘ladi.

**Ishga qabul qilishda e‘tiborlilikni tekshirish testlari.** Bunday testlar xatolari kompaniyaga juda qimmatga tushishi mumkin bo‘lgan buxgalterlar, yuristlar, iqtisodchilar va boshqa xodimlarni baholash uchun foydalidir. Standart usullarni tanlaganda nomzod javoblarni bilishi mumkin.

**Ishga qabul qilishda har doim ham sinovdan o‘tkazish kerakmi?** Bugungi kunda nomzodlar internet orqali HR lar ishga qabul qilishda qo‘llaydigan testlarni ham, ularga javoblarni ham osongina topishlari mumkin. Shu sababli ekspertlar bunday baholash aslini olganda kerakmi degan masala ustida tez-tez bahslashadi. Aksariyat menejerlar o‘rta yoki past bo‘g‘in lavozimlariga talabgorlik qilayotganlarni sinovdan o‘tkazish muhimligini inobatga olmaydilar.

Aslida, anketalar yordamida siz tezda mos kelmaydigan ish izlovchilarni chetga surishingiz, natijada xodimlar oqimi darajasini kamaytirishingiz mumkin bo‘ladi. Ishga qabul qilishdagi suhbatlashish sinovlari sizga menejerning kayfiyati ta‘sir qilmaydigan, shaxsiy yoqimli yoki yoqimsiz nomzodlarga nisbatan mustaqil baho berish, barcha talabgorlardan olingan javoblarni qiyoslash, ma‘lum bir shaxsiy xususiyatlar va fazilatlariga ega nomzodlar tanlab olish, tashkilotning korporativ madaniy hayotida qatnashadiganlarni tanlash, ruhiy beqaror kishilarni dastlabki bosqichdayoq chetlatish, talabgorlar ko‘pchilikni tashkil qilganda dastlabki tanlovni tezlik bilan o‘tkazilishini ta‘minlash, kasbiy va shaxsiy fazilatlarini bo‘yicha mos kelmaydigan nomzodlarni

istisno etish imkonini beradi. Rahbar xodimlarni ishga olishda ularni sinchiklab tekshirish lozim. Sinovdan o'tkazish natijalarini nima bo'lganda ham boshqa usullar bilan tekshirishga to'g'ri keladi. Masalan, avvalgi ish beruvchilaridan tasviyanomalarni yig'ish, bilimlari bo'yicha suhbatdan o'tkazish.

Bunday tanlab olish usulining salbiy tomonlari ham mavjud. Ko'pincha testlar asl manbadan xorijiy tilga sifatsiz tarjima qilingan shaklda taqdim etiladi.

Qo'shimcha moslashuv va takomillashtirishlarsiz bunday modellar milliy kompaniyalarida foydalanish uchun har doim ham mos kelavermaydi. Bundan tashqari, xorijiy testlar natijalarini talqin qilishda professional mutaxassislarni taklif qilishga to'g'ri keladi, buni esa kichik va endi rivojlanayotgan kompaniyalar o'zlariga lozim ko'ra olishmaydi, chunki bu ular uchun ortiqcha xarajatni keltirib chiqaradi.

#### **6.4. Tanlashning 3-bosqichi: intervyu (suhbatlashish)**

Xodimlarni tanlash usullari orasida suhbatlashish asosiy ahamiyatga ega. Zamonaviy kompaniyalar amaliyotida suhbatlashish (intervyu) eng keng tarqalgan tanlab olish hisoblanadi. Bu nomzod bilan suhbatlashish orqali bir vaqtning o'zida keng ko'lamli vazifalarni hal qilish imkonini beradi:

—xodim o'zi to'g'risida bayon etgan rasmiy ma'lumotlarni to'ldiruvchi ish talablariga javob bera oladigan talablar (tajriba, motivatsiya, yutuqlar, shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlarini) sifatlar mavjudligiga javob beradigan ma'lumotlarni olish;

—ushbu ishni bajarishga zid bo'lgan ko'rsatmalarni aniqlash;

—xodimning tashkilotda yuzaga kelgan tashkiliy madaniyatga muvofiqlik darajasini belgilash;

—rezume va so'rovnomada ko'rsatilgan rasmiy ma'lumotlarga aniqlik kiritish va tekshirish;



—suhbatdan o‘tayotgan nomzodning samimiylig darajasini aniqlash va unda o‘zi haqida berilgan ma’lumotlarga zid ko‘rsatmalarning yo‘qligi.

Suhbatlashish nomzodni shaxsan baholash va xodimlar menejeri test yordamida ketma-ketlikda qila olishi mumkin bo‘lmagan savollarni berish imkonini tug‘diradi. Bu nomzodning tashabbuskorligi va aql-zakovatini baholash, shuningdek, uning xatti-harakatlaridagi o‘ziga xosliklar: yuz ifodasi, javoblar va hakoazolarni kuzatish imkonini beradi. Shunday qilib, agar xodimlar bo‘yicha menejer mazkur jarayonni o‘tkazishga maxsus o‘qitilgan bo‘lsa, suhbatlashish tanlab olishning juda kuchli quroliga aylanishi mumkin. Suhbatlashishga, odatda, avvalgi tanlab olish bosqichlaridan keyin qolgan nomzodlar umumiy sonining 20–30% ga ruxsat beriladi. Suhbatlashish -tanlovning yakuniy bosqichi hisoblanadi, biroq aksariyat tashkilotlarda bu asosiy tanlab olish vositasidir. Suhbat natijalari ishga nomzodni qabul qilish to‘g‘risida yakuniy qaror qabul qilishda ham eng katta ahamiyat kasb etadi.

Suhbatlashish tarkibi va mazmuni intervyu turiga va uning jarayonida hal qilinishi kerak bo‘lgan vazifalarga bog‘liq. Suhbatlashish bir yoki bir necha bosqichda amalga oshirilishi va uning turli xil ko‘rinishlarini o‘z ichiga olishi mumkin.

**Suhbatning asosiy turlari.** Suhbatning bir necha asosiy turlari mavjud:

*Ketma-ket yoki izchil suhbat.* Uning jarayonida suhbatdoshlarning har biri talabgorga standart baholash shaklidagi balli bahoni beradi, undan keyin baholar taqqoslanadi va tahlil qilinadi. Agar baholash shakli eng ko‘proq tajribaga ega bo‘lgan nomzodlarni tanlashga qaratilgan bo‘lsa, ketma-ket suhbat tuzilmaganga qaraganda suhbatdoshlarning baholarini subyektivligini kamaytirish hisobiga yanada ishonchli va sifatli natijalarni beradi.

*Stressli intervyu.* U maxsus modellashtirilgan (yaratilgan) stressli vaziyat sharoitida amalga oshiriladi va bu “xavfli” holatlarni aniqlash

yoki yashirin (yashirayotgan) niyatlarini fosh qilish, shuningdek, nomzodning stressli sharoitlarga javobini tekshirish imkonini beradi. Odatiy stressli intervyuda nomzod bir qator oshkora va ko‘pincha haqarotomuz (noto‘g‘ri) savollar yordamida muvozanatdan chiqariladi. Suhbatdosh odatda nomzodning zaif tomonlarini aniqlaydi va keyin esa nomzodni o‘z-o‘zini nazorat qilishini yo‘qotishiga umid qilib, ularga e‘tibor berishga harakat qiladi. Ushbu suhbatlashishdan maqsad ish jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan qiyin vaziyatlarga da‘vogarning javobini aniqlashdan iborat. Ushbu yondashuvdan foydalanganda menejer stress ushbu ishning o‘ziga xos xususiyatlari bilan bog‘liqligiga ishonch hosil qilishi kerak. Bugungi kunda xodimlar bilan ishlashda gij-gijlash (provakatsiya) deyarli tez-tez qo‘llaniladi (xodimning professionallik yoki sodiqlik, stressga chidamlilik yoki o‘z-ziga singdirish, shuningdek, yolg‘onchilikka tekshirishda).

*Panel intervyu.* Nomzod bilan suhbatlashish maxsus tashkil etilgan komissiya tomonidan amalga oshiriladi. Komissiya tarkibida, odatda, yuqori rahbariyat, nomzod tanlab olinayotgan bo‘linmaning rahbari, bevosita rahbari, xodimlar xizmati xodimi bo‘ladi. Ushbu yondashuv bir qator afzalliklarga ega. Oddiy suhbatlashishda talabgor har xil suhbatdoshlarning aynan bir xil bo‘lgan savollariga ko‘p martalab javob berishga majbur bo‘ladi. Panel intervyusida har bir suhbatdosh jurnalistlar manbuot anjumanlarida savol bergani kabi nomzodning so‘nggi javobiga asosanib, o‘z savollarini berishlari mumkin. Shu tarzda bir qator yakka tartibdagi suhbatlarga nisbatan to‘liq va batafsil javoblarni olish mumkin. Buning salbiy tomoni shundaki, intervyu nomzod uchun kuchli stress paydo qilib, uning javoblarida aks etishi mumkin.

Guruh intervyularidan biri umumiy intervyu bo‘lib, unda komissiya bir vaqtning o‘zida bir nechta nomzod bilan suhbatlashadi. Bunday holda, komissiya oldida javoblarni shakllantirishda eng faol ishtirok etgan nomzodni aniqlash vazifasi turadi. Tanlab olishning guruhli usullari. Tanlab olishning guruhli usullari qachonki bir necha

nomzodlarni birga to‘plash imkoniyati bo‘lganda qo‘llanilib, tanlab olish bilan shug‘ullanuvchi mutaxassis turli xil baholash tartiblarini qo‘llash jarayonida ularning ustunliklari va kamchiliklarini baholaydi. Bu guruh bo‘lib o‘tkaziladigan bahs-munozaralar, ishbilarmonlik o‘yinlari, muammolarni hal qilish mashqlari va muayyan vaziyatlarni tahlil qilish bo‘lishi mumkin. Baholashning guruhli usullari baholash markazlarining amaliyotida keng qo‘llanilmoqda.

Tanlab olishda guruh usullaridan foydalanish aniq mezonlarning mavjudligi va ularning yordami bilan muayyan nomzodlarning boshqalarga nisbatan ustunliklarini aniqlashga imkonini beradigan aniqlash usullarini (masalan, yetakchilik sifatleri, tahliliy qobiliyat, ishontira olish qobiliyati, guruhning boshqa a‘zolari bilan konstruktiv hamkorlik qila olish qobiliyati va boshq.) o‘z ichiga oladi.

*Tuzilmaviy (saralangan) intervyu.* Suhbatni muvaffaqiyatli o‘tkazishning asosiy omillaridan biri uning yaxshilab o‘ylangan tuzilishidir. Tuzilmaviy intervyu – bu tadqiqot dasturi tomonidan taqdim etilgan bo‘lib savollarga javob olishga yo‘naltirilgan suhbatdir. Ushbu turdagi intervyularning mohiyati ma’lum bir ssenariyni (intervyu o‘tkazish va savollar ketma-ketligini tuzish tartibi) tuzishdan iborat bo‘lib, bu oldindan belgilangan masalalar doirasini to‘liq ko‘rib chiqish, olingan ma’lumotlarning ishonchliligi va samaradorligini oshirish imkonini beradi. Tuzilmaviy intervyu davomida oldindan savollar ro‘yxati tayyorlanadi va suhbat davomida ulardan og‘ishmaslik lozim. Odatda bunday intervyu birma-bir amalga oshiriladi.

Tuzilmaviy suhbatni o‘tkazishda xodimlar bo‘yicha mutaxassis oldindan belgilangan savollar ketma-ketligiga rioya qilishi lozim bo‘ladi. Bunday shakllardan foydalanishning asosiy afzalligi ularning umumlashganligidir. Ushbu ish formati sifatli tadqiqotning sifatli usullariga taalluqli bo‘lib, miqdoriy usullardan farqli o‘laroq (so‘rovnomalar kabi) respondentlarning berilgan sohadagi fikrlarini yanada chuqurroq o‘rganishga imkon beradi.

Intervyuning davomiyligi tadqiqot vazifalaridan kelib chiqib, 30 daqiqadan 3 soatgacha bo‘lishi mumkin. Suhbatning bunday shakli barcha talabgorlarga har bir suhbatdoshning barcha zarur savollari berilishini ta’minlaydi.

Tuzilmaviy suhbatning namunasi sifatida, shuningdek, Bilimlar bo‘yicha intervyu ham mavjud bo‘lib, bu inson o‘zining kasbiy faoliyati davomida to‘qnash kelgan aniq ishchi vaziyatlarini batafsil bayonini olishga yo‘naltirilgan tuzilmaviy suhbatdir. Ushbu usulning afzalligi shundaki, intervyu savollari baholash uchun talab qilinadigan bilimlar to‘plamiga osongina “moslashtiriladi”. Ammo bu usulni o‘zlashtirish uchun uzoq muddatli ta’lim, mashq va superviziya talab etiladi.

*Tuzilmagan intervyu.* Bu erkin shaklda amalga oshiriladi, shu sababli uzoq tayyorgarlikni talab qilmaydi. Bunday suhbatlarning asosiy ustunligi – suhbat jarayonida yuzaga keladigan muayyan vaziyatlarda harakat qilish imkonini beruvchi muloqot erkinligi hisoblanadi. Ammo bunday strategiya suhbatdoshning malakasiga yuqori talablarni qo‘yadi. Savollar xayolga kelgan tartibda so‘ralishi mumkin. Bu yerda unga rioya qilish lozim bo‘lgan qandaydir muayyan shakl yo‘q, va suhbat har qanday yo‘nalishda borishi mumkin. Odatda, har bir intervyu bir xil tarzda boshlanadi, lekin suhbatning tuzilmagan tabiati menejerni qiziqtirgan mavzuni yanada chuqurroq rivojlantirish va qiziqtirgan savollarni ular paydo bo‘lganda berish imkonini yaratadi.

*Vaziyatli intervyu.* Bu o‘zida muayyan bo‘sh ish o‘rni uchun barcha talabgorlarga beriladigan tanlov uchun javoblar ro‘yxati bilan ishlashga oid bir qator savollarni qamrab oladi. Bu ish izlovchi oldindan belgilangan savollarga javob berishi uchun tuzilgan intervyuga o‘xshaydi. Biroq vaziyatli intervyu orqali ishning mohiyatini tahlil qilish jarayonida yuzaga keladigan savollar ham berilishi mumkin. Eng ko‘p ma’qul ko‘rilgan javoblar keyinchalik nomzodlarning barcha javob variantlarini baholaydigan kuzatuvchilar guruhi tomonidan tanlanadi. Vaziyatli intervyu birinchi navbatda javoblarni tezda

baholashga va ikkinchidan, ekspertlarning ularning to‘g‘riligi haqidagi fikrlari aniqligiga erishishga yordam beradi.

Vaziyatli suhbat, shuningdek, “*CASE intervyu*” shaklida ham amalga oshirilishi mumkin.

“*Keys*” usuli XX asrning boshlaridayoq huquq va tibbiyot sohasida qo‘llanila boshlandi. Keys usulini tarqatishda yetakchi o‘rin Garvard Biznes maktabiga tegishlidir. Ta‘lim o‘quvchi amaliyotchilardan chizma bo‘yicha aniq vaziyat (muammo)ni bayon etishlari, so‘ngra esa muammo tahlili va tegishli tavsiyalar berilishi so‘ralgan 1909-yildan 1919-yilga qadar bo‘lgan davrda amalga oshirildi. Keyslarning birinchi to‘plami 1921-yilda chop etildi.

Ko‘rib chiqilayotgan uslub muayyan vaziyatlarni yaratishga va suhbatdoshga uning xatti-harakati yoki ushbu vaziyatni hal qilish modelini ta‘riflashga asoslangan.

Nomzod suhbatdagi vaziyatda albatta, ijtimoiy jihatdan kerakli javoblarni berishga harakat qiladi, ya‘ni u ijtimoiy jihatdan to‘g‘ri deb hisoblagan xatti-harakatlarini ko‘rsatadi.

Ushbu muloqot holatida menejer nomzodning taqdimotlari tashkilotning qadriyatlariga qanchalik mos kelishini ko‘rishingiz mumkin. CASE qurish tamoyili: menejer kelajakdagi xodimning xatti-harakatlarida aynan nima qadrlil va dolzarb bo‘lganini tekshirishga imkon beruvchi vaziyatni yaratadi. Misol uchun, agar nomzodning nimani muhimroq deb hisoblashini tekshirish kerak bo‘lsa: tijoriy foyda yoki odob-axloq va obro‘ning saqlab qolinishi – bu ikki qadriyatning ochiq ziddiyaga olib keladigan vaziyat masalasini ishlab chiqish va nomzodga yechim topish uchun taklif qilishdan darak beradi.

Shartli ravishda CASE uchta katta guruhga bo‘linadi:

- muayyan ko‘nikmalarni tekshiruvchi (har qanday);
- qadriyatlar va qarashlarni tekshiruvchi (har qanday);
- xulq-atvor va shaxsiy fazilatlarni tekshiruvchi uchta katta guruhga bo‘lish mumkin.

CASEning yana bir turi – bu berilgan muammoli (professional murakkab) vaziyatlardan chiqish yo‘lini topishni talab qiluvchi vazifalardan iborat. Bunday vazifalar muayyan ko‘nikmalarni aniqlashga mo‘ljallanmagan va stressga chidamlilik, ijodkorlik, maqsadga turli yo‘llar bilan erishish qobiliyati, natijaga erishish uchun yuqori mas’uliyat, shuningdek, qattiq vaqt cheklovi (1–2 daqiqa) sharoitida ishlash qobiliyati namoyon bo‘lishini kutgan barcha nomzodlar uchun mos kelib, unda nomzodni muntazam ravishda “yana...”« yoki “keyingi” deya javob berishga undovchi ma’noga ega.

Keys usulining turli xilligi maxsus biznes-keys holatlari bo‘lib, bunda nomzod boshqa ishtirokchilar bilan taklif qilingan vaziyatni ko‘rib chiqishga taklif etiladi. Profil biznes keyslari mazkur lavozim uchun muhim bo‘lgan sifatlar va bilimlarni namoyon qilishi va baholanishi kerak bo‘lgan tipik ish holatiga misol bo‘ladi. Biznes-keys– bu ko‘plab noaniqliklar mavjud bo‘lgan vazifa: unda baholovchi o‘rganishi va aniq qaror qabul qilishi kerak bo‘lgan ma’lumotlar mavjud; mazkur vaziyatga jalb qilingan ishtirok etuvchi shaxslar bor (sinovdan o‘tuvchi ular bilan o‘zaro harakat qilishi kerak). Qo‘shimcha qahramonlarning biznes-keysdagi o‘rnini ishdagi bo‘lajak hamkasblar yoki kadrlar bo‘limi xodimlari o‘ynashlari mumkin. Oddiy ish holatini tanlashning aniqligi va mahorat bilan yaratilgan biznes-keys ushbu usuldan foydalanishda bashoratning ishonchliligini belgilab beradi.

**Suhbat bosqichlari.** Mukammal holda suhbat besh bosqichdan iborat bo‘lishi kerak: rejalashtirish, muloqot o‘rnatish, savollarni taklif qilish, tugatish va tahlil etish.

Birinchi bosqich – suhbatni rejalashtirishdan iborat. Nomzodning arizasi va rezyumelarini diqqat bilan o‘rganib chiqib, shubhali bo‘lgan yoki nomzodning kuchli va zaif tomonlarini ko‘rsatadigan barcha bandlarni qayd etish kerak.

Ikkinchi bosqich – murojaat etuvchi bilan aloqa o‘rnatish. Ushbu bosqichning maqsadi nomzodda kompaniya haqida yaxshi taassurot yaratish, nomzodni o‘zini erkin tutishi va o‘zini munosib tutishi uchun

imkoniyat yaratishdan iborat. Nomzod u yoki bu darajada ikkala tarafning o‘z maqsadlariga erishishiga to‘sqinlik qiladigan qo‘rquv va hayajonni boshdan kechiradi. Shuning uchun birinchi daqiqalardan oq siz tashrif buyuruvchini yangi sharoitlarga moslashishiga boshlashingiz lozim. U atrofga ko‘z yugurtirib, tinglashga tayyor bo‘lganidan so‘ng siz unga bir yoki bir qancha yengil betaraf savollarni berishingiz mumkin bo‘ladi:

Ismingiz nima?

Bu yerga qanday yetib keldingiz?

Qayerda yashaysiz?

Bugungi ob-havo sizga yoqdimi?

Kayfiyatingiz qanday?

Agar tashrif buyuruvchi asabiylashishda davom etsa (rangi oqarib ketsa, ovoz yoki qo‘llari qaltirashni boshlasa, asabiy harakatlarini amalga oshirsa), siz kuchlanishni bartaraf qilish uchun qo‘shimcha usullardan foydalanishingiz mumkin:

— undan kursini surib qo‘yishini, eshikni qattiqroq yopishini, pardalarni tortib qo‘yishini, olib kelgan hujjatlarini taxlab qo‘yishini iltimos qiling (bunday harakatlar bilan bog‘liq mushaklarning zo‘riqishi bo‘shashtiruvchi va tinchlantiruvchi holatga qaytadi);

— o‘z qiyinchiliklaringizni baham ko‘ring (o‘zingizni shunga o‘xshash vaziyatda eslang);

— nomzodni maqtang (uni tanqid qilishdan ehtiyot bo‘ling);

— o‘zingizning yaxshiligingiz va soddaligingizni ta’kidlang (ko‘pgina maslahatchilar avvaliga o‘zlarini sodda qilib ko‘rsatgan holda nomzodning hushyorligini so‘ndirish va unda maksimal darajada samimiylilikni uyg‘otishga harakat qilishadi).

Boshqa har qanday vaziyatda bo‘lgani kabi, aloqa o‘rnatish bosqichida bir nechta umumiy savol yoki iboralar o‘rinli bo‘lib, bir piyola qahva yoki choy taklif qilish o‘zaro tanishish uchun ma’qul hisoblanadi. Tabiiyki, vaziyat qulay, moslashadigan bo‘lishi kerak. Agar suhbat shovqinli, doimiy ravishda mavjud bo‘lgan yoki kirib-

chiqib turgan begona shaxslar bo'lgan xonada o'tkazilib, u yerda ko'plab chalg'ituvchi narsalar mavjud bo'lsa, unda nomzod bilan aloqa o'rnatish juda qiyin kechadi. Ushbu bosqich odatda ko'p vaqt talab qilmaydi va kompaniya haqida, biznes va uning o'ziga xos xususiyatlari, bo'sh ish o'рни, uning paydo bo'lish sababi va asosiy vazifalar haqida qisqacha (5 dan 20 daqiqagacha) hikoyani o'z ichiga oladi. Ushbu bosqichda xodimlar bo'yicha menejer bir vaqtning o'zida bir nechta muhim maqsadlarga erishadi: u nomzodga nisbatan hurmat ko'rsatadi, uni kompaniyada ishlashga qiziqтира oladi, kompaniya faoliyatining ijobiy (haqqoniy) tomonlarini ko'rsatish va "bitta tilda" muloqotni tashkil etish imkoniyatiga ega bo'ladi, chunki nomzod biznesning o'ziga xosligi va ushbu kompaniyaning xususiyatlari nimadan iboratligini anglab yetadi.

Uchinchi bosqich (savollar bosqichi) – so'zning an'anaviy ma'nosida intervyuning o'zi, ya'ni nomzodga bir necha savol, vaziyatli vazifalar va h.k. taklif qilishni anglatadi. Bu bosqich qancha vaqt olishi qo'llaniladigan usullar, bo'sh joyning murakkabligi va kompaniyaning yondashuviga bog'liq. O'rtacha intervyu yarim soatdan bir soatgacha davom etadi, ammo ba'zi hollarda u bir yarim soatdan ikki soatgacha davom etishi mumkin. Uzoqroq intervyular bilan axborotni idrok qilish samaradorligi pasayadi, chunki ishtirokchilarning e'tibori bir necha soat ichida tarqalib ketadi, kamiga bir necha soat ichida nomzodlar ham shunchaki charchaydi.

Suhbatning ushbu muhim bosqichida bir necha holatlarni ko'rib chiqish kerak:

Uslublar turli xil bo'lishi kerak, har bir taxminni turli uslublardan foydalangan holda 3–4 marta tekshirish kerak. Masalan, nomzodning asosiy motivatorlarini baholashni xohlaymiz. Bunday vaziyatda siz har ikkala proektiv savoldan ham, bir nechta turli variantlardan va vaziyatli (CASE)dan foydalanishingiz mumkin.

Savollarning mavzularini almashtirish mantiqqa to'g'ri keladi, chunki bu sizga ijtimoiy jihatdan istalgan javoblarni olish ehtimolini



kamaytirishga imkon beradi. CASE va maxsus ko'nikmalar hamda bilimlarni sinab ko'radigan savollarni o'zgartirish lozim, bu sizga motivatorlar va xatti-harakatlar modelini baholash imkonini beradi.

Savollar tez sur'atda berilishi zarur, tezlikni suhbat olayotgan belgilashi lozim.

Qayd etish jarayoni shunday tashkil etilishi kerakki, nomzod aynan nimalar yozib borilayotganligini ko'rmasligi va nomzod so'zlayotganda menejer uni yozib olishga vaqti bo'ladi va shu sababli savollar o'rtasida uzilishlar bo'lmaydi.

Tarjimayi holga oid savollarni ko'p berish kerak emas.

Suhbat ssenariysini oldindan to'liq rejalashtirish kerak emas: aksariyat hollarda nomzodning javoblari va xatti-harakatlari asosida savollarning mavzulari va turlarini o'zgartirishga to'g'ri keladi.

To'rtinchi bosqich – intervyuning tugashini – o'zaro ta'sirni davom ettirish algoritmini ko'rsatish imkoniyatini o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, suhbatlashuvchi tashabbusni qo'lga olishi va yana uchrashuvlar bo'lish-bo'lmasligi, ularning taxminiy vaqtini va uchrashuvlarning maqsadini aytishi kerak. Agar gap yakuniy suhbat haqida ketayotgan bo'lsa, u holda javob olish muddati va tartibi aytilishi kerak. Ko'pincha nomzodga har qanday holatda ham ma'lum qilinishi va'da beriladi, biroq salbiy natija bo'lgan taqdirda qo'ng'iroq qilinmaydi: tushunsa bo'ladi, katta tanlov va nomzodlar soni ko'p bo'lganda hammaga javob berish qiyin. Bunday vaziyatda eng qulay formula: “Biz ijobiy qaror qabul qilingan taqdirda qo'ng'iroq qilamiz, lekin siz qaysidir muddatlarda va qandaydir tarzda menga murojaat qilishingiz (telefon yoki elektron pochta) va ishlar qanday ketayotganligiga aniqlik kiritishingiz mumkin bo'ladi” hisoblanadi. Agar oraliq bosqich (ikkita suhbat yoki yakuniy suhbat va yakuniy qaror o'rtasida) uzoq vaqtga cho'zilishi mumkin, deb hisoblasangiz, buni aytib qo'yishingiz lozim, chunki aks holda nomzod rad etish uchun sizning uzoq sukutingizni xato tushunishi mumkin. Suhbat so'ngida nomzodning savollariga javob berishga va keyingi harakatlar bo'yicha

kelishib olishga vaqt qolishi kerak. Nomzod beradigan savollarga alohida e'tibor qaratish zarur.

Agar nomzod quyidagi savollarni bersa maqsadga muvofiq:

Bo'sh lavozim kimga bo'ysunadi?

Uning asosiy vazifalari qanday?

Avvalgi xodim nima uchun ketdi?

Martabaga erishish imkoniyatlari qanday?

Ta'lim olish rag'batlantiriladimi?

Beshinchi bosqich – intervyu tahlili. Suhbat davomida olingan yozuvlarni ko'rib chiqish, suhbat shaklini to'ldirish va suhbatni ko'rib chiqishdan iborat.

**Intervyudagi umumiy xatolar.** Tinglashga xalaqit beradigan, suhbatdoshdan keladigan ma'lumotni buzib ko'rsatadigan bir qator sozlamalar mavjud. Ular orasida eng halokatlilari quyidagilardir:

Mensimaslik – suhbatdoshni hurmat va e'tiborga loyiq bo'lmagan shaxs sifatida ko'rish.

Ishonchsizlik – suhbatdoshning ma'lum ma'lumotlarni yashirishga yoki aldashga intilishiga qat'iy ishonch.

Suhbatdoshga, uning so'zlariga, savollariga sovuq munosabat— muloqot faqat zarurat tufayli davom etadi, intervyuyer suhbatdan og'irlik his qiladi va uni iloji boricha tezroq tugatishga intiladi.

Suhbatni o'tkazishda ma'lumotlarning eng katta buzilishi menejerning subyektivligi, ya'ni uning shaxsiy xususiyatlari va o'tmishdagi hayotiy tajribasining nomzodlarni baholashga ta'siri tufayli yuzaga keladi. Subyektiv xatolarini kamaytirish uchun tanlov mutaxassisi ijtimoiy-ruhiy idrok etish xatolarini hisobga olishi kerak. Suhbat o'tkazishda qanday xatolarga e'tibor berish kerak?

*Birinchi qarash proeksiyasi.* Birinchi taassurot juda aldamchi. Ushbu xatoni, qoida tariqasida, o'zlarini tajribali deb hisoblaydigan va ishga qabul qilishda «itni yegan» intervyuyerlar qiladilar.

*Xususiyatlar proeksiyasi.* Ko‘pincha, ongsiz ravishda, suhbatdosh ilgari muloqot qilgan boshqa odamlarda ifodalangan bir qator xususiyatlarni nomzodga tegishli deb qabul qiladi.

*Hislar proeksiyasi.* Ko‘pincha, intervyu oluvchining his-tuyg‘ulari va fikrlari nomzodga tasavvur qilinadi. Kayfiyat va fikrlar suhbatdoshga o‘tish qobiliyatiga ega. Oxir oqibat, bu suhbat natijalari buzilgan va subyektiv tasavvur bo‘ladi.

*Muvaffaqiyat proeksiyasi.* Agar nomzod qaysidir faoliyat sohasida yutuq va muvaffaqiyatlarga erishgan bo‘lsa, bunda ko‘pincha intervyu oluvchi hali yetarli ish tajribasiga ega bo‘lmagan sohalar to‘g‘risida noto‘g‘ri xulosa chiqarishi mumkin.

*Nomzod portretining proeksiyasi.* Ishga qabul qilish maqsadida dastlab nomzodning zarur professional portreti tuziladi. Ko‘pincha bu zarur sifatlar suhbat davomida nomzodlarga tasavvur qilinadi.

*Oldingi xodimning proeksiyasi.* Ilgari vakant lavozimda ishlab, ishdan bo‘shatilgan yoki ko‘chirilgan xodimning shaxsiy xususiyatlari uning o‘rnini bosuvchi shaxsning xususiyatlarini tushunish uchun kuchli subyektiv omil hisoblanadi. Ilgari bu joyni egallagan professional qanchalik muvaffaqiyatli bo‘lsa, bu subyektiv omil qanchalik kuchli bo‘ladi.

*Qarama-qarshi proeksiyalash.* Ko‘pincha suhbatdoshning xususiyatlari uni oldingi yoki eng «yorqin» nomzod bilan taqqoslash orqali aniqlanadi.

**Intervyu o‘tkazishdagi ruhiy qiyinchiliklar.** Intervyu nomzodga ochiq bo‘lishi va menejerga nomzodga obyektiv baho berishi uchun intervyuni nomzodning shaxsiyati va bilimiga maksimal darajada hurmat ko‘rsatgan holda muzokaralar shaklida tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

**Nomzoddan muzokara shakli sifatida intervyu olish.** Har qanday muzokarada bo‘lgani kabi, intervyuni o‘tkazishda ham bir nechta maqsadlarga erishish kerak. Birinchi maqsad – inson bilan shunday aloqa o‘rnatish kerakki, uning reaksiyalari imkon qadar yetarli

bo‘lsin, u maksimal darajada ochilsin va biz bir tomondan to‘liq, zarur bo‘lgan ma‘lumotlarni olishimiz va boshqa tomondan, uni biz bilan yanada ko‘proq muloqot qilishga undashimiz va kompaniyadagi ishlarga qiziqish uyg‘otishimiz mumkin bo‘lsin. Shu munosabat bilan intervyuni muzokara sifatida o‘tkazish mantiqan to‘g‘ri keladi, ya‘ni ularga foydali bo‘lgan barcha ma‘lumotlarni uzatish va olishdan manfaatdor bo‘lgan ikkala tomon teng yoki tenglikka yaqin huquqlarga ega bo‘lgan jarayondir. Duch keladigan odatiy xatolardan biri bu so‘roq shaklida intervyu o‘tkazishdir. Buni nafaqat axloqiy sabablarga ko‘ra, balki shu bilan biz mehnat bozoridagi eng muvaffaqiyatli o‘yinchilarni demotivatsiya qilishimiz, kompaniyaning obro‘cini to‘kishimiz va eng muhimi – biz insonning yetarli xulq-atvori haqida tasavvurga ega bo‘lmasligimiz nuqtayi nazaridan ham xato deb hisoblash mumkin. Ushbu yondashuvning teskarisi – intervyu-sotish – agar nomzod juda yoqsa yoki kompaniya taklif qilishi mumkin bo‘lganidan ko‘ra ko‘proq «arziydi». Bunday vaziyatda kompaniyani “sotish”, afzalliklarni haddan tashqari oshirib, kamchiliklar haqida sukut saqlab va eng asosiysi, nomzodni amaliy baholamaslik vasvasasidir. Ushbu yondashuv ko‘pincha “bosh ovlash” bilan birga keladi, chunki bu tanlov usuliga ega bo‘lgan nomzod ko‘pincha vakansiyaga boshida qiziqish bildirmaydi. Suhbat-muzokara vaziyati har ikki tarafga bir-biriga mos yoki yo‘qligini tushunishga imkon beradi. Muzokaralar tomonlarning o‘zaro baholash, qiziqishlarni ifodalashda teng huquqliligini bildiradi va bir nechta tamoyillar va qonuniyliklarga asoslanadi.

Suhbat o‘tkazishda xodimlar bilan ishlovchi menejer samarali intervyuning asosida butun dunyo bo‘ylab universal yaxshi yoki universal yomon kompaniyalar bo‘lmaganidek, butun dunyo bo‘ylab universal yaxshi yoki universal yomon nomzodlar yo‘qligini: bir-biriga mos keladigan yoki mos kelmaydiganlari borligi haqidagi asosiy fikr yotishini esda saqlashi muhimdir. O‘zaro baholashdagi xatolar, taraflardan qaysi biri qilishidan qat’i nazar, juda achinarli natijalarga olib keladi: nomzod ishga keladi, kompaniya o‘z

xodimlarining vaqtlari, harakatlari, hissiyotlarini, shuningdek, xodimni moslashtirish, o‘qitish va murabbiylik jarayoniga mablag‘ sarflaydi.

Suhbatning istalgan bosqichida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ruhiy muammolarni ko‘rib chiqamiz. Suhbat davomida intervyuyerning maqsadi ma’lumot olishdir. Iloji boricha ko‘proq ma’lumot olish uchun intervyuyer quyidagi ko‘nikmalarga ega bo‘lishi kerak:

- axborotni to‘plash qobiliyati;
- savollarni to‘g‘ri berish qobiliyati;
- tinglash qobiliyati;
- suhbatni boshqarish va yo‘naltirish qobiliyati;
- suhbat davomida olingan ma’lumotlarni yozib olish qobiliyati;
- suhbat davomida nomzoddan ma’lumot to‘plash.

Intervyuni o‘tkazishda nomzoddan rezume va so‘rovnomada ko‘rsatilgan rasmiy axborotni to‘ldirishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlarni olishga alohida e’tibor berilishi kerak. Ushbu ma’lumotlar to‘rtta yo‘nalishga oid: tajriba, motivatsiya, yutuqlar, shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlarini.

Nomzod haqida iloji boricha ishonchli va to‘liq ma’lumot olish uchun intervyuyer ma’lumot to‘plash texnikasiga ega bo‘lishi kerak. Bunga savollarni to‘g‘ri berish qobiliyati kiradi. Ushbu ko‘nikma suhbatni olib borayotgan shaxsning vazifalarni hal qilish uchun qaysi turdagi savollar eng mos kelishini aniqlash qobiliyatidan iborat. Intervyu davomida quyidagi turdagi savollardan foydalanish mumkin:

— ochiq savollar har qanday doirada cheklanmagan batafsil mazmunli javoblarni nazarda tutadi (masalan, menga ayting..., nima uchun...?, Siz nima haqida o‘ylaysiz ...?);

— to‘g‘ridan to‘g‘ri yoki yopiq savollar «Ha» yoki «yo‘q» javoblarini yoki aniq ma’lumotlarning xabarini (Haydovchilik

guvohnomangiz bormi? Sizning qo‘l ostingizda qancha odam bor edi?);

— yetakchi savollar qanday javob kutilishini ko‘rsatadi (bizda juda ko‘p ish bor va ko‘pincha yuqori yuklama bilan ishlashga to‘g‘ri keladi Bunday ishlarga tayyormisiz?);

— tushunmovchiliklar yoki tushunmovchiliklarning oldini olish uchun reflektiv mulohazalar yoki savollar zarur. Bundan tashqari, ular nomzodni diqqat bilan tinglayotganligini ko‘rsatadilar (Menga sizni tanqidga yomon munosabatda bo‘lganday tuyuldi?);

— bilvosita savollar – nomzoddan tanlov davomida to‘g‘ri qaror qabul qilish uchun ahamiyatli bo‘lgan ma’lumotlarni olishga qaratilgan ochiq savollar. Bilvosita savollarni shakllantirish odamni o‘z niyatlari, qarashlari va qadriyatlarini talaffuz qilishga undash uchun mo‘ljallangan, ammo bu to‘g‘ridan to‘g‘ri emas, balki yashirin shaklda amalga oshiriladi (oxirgi tashkilotingizda ishlashdan nima oldingiz?, 5 yildan keyin o‘zingizni qaysi lavozimda ko‘rasiz?).

*Tinglash qobiliyati.* Ishonchli ma’lumot olish uchun nafaqat to‘g‘ri savollar bera olish, balki ushbu savollarga javoblarni tinglash ham muhimdir. Intervyuyer ishonchli muloqotga, ochiqlikka, samimiylikka qulay muhit yarata olishi kerak. Nomzod bilan muloqotda qulay muhit yaratish imkoniyati intervyu jarayonida ma’lumot olish jarayoni bilan bog‘liq bo‘lgan intervyuyerning munosabatiga katta darajada bog‘liq.

Nafaqat nomzodni eshitishga yordam beradigan, balki intervyu davomida undan kelib chiqadigan asosiy ma’lumotlarni eshitishga imkon beradigan uchta asosiy qarash mavjud:

Tasdiqlash – bu boshqa odamga nisbatan ijobiy munosabat, uni tinglashga tayyorlik, barcha kamchiliklari va afzalliklari bilan uni o‘zi kabi qabul qilishga tayyorlik.

Intervyu davomida ishonchli muloqotga bo‘lgan munosabat – bu nomzod uchun qulay muhit yaratish, u bilan intervyuyer o‘rtasida

ishonch darajasini oshirish, undan mazmunli ma'lumot olishga hissa qo'shishga intilish.

Nomzodga hamdardlikka bo'lgan munosabat suhbatdoshga e'tiborli munosabat, uning kechinmalarini tushunish va bu his-tuyg'ularni tushunishining o'zaro ifodasidir. Bunday eshituv aytilgan gaplarning hissiy rangini tutish, bu ma'lumotlarning suhbatdosh uchun qanday ahamiyatga ega ekanligini ko'rish, uning ichki qadriyatlarini bilan to'ldirilishi va suhbatdoshning qanday his-tuyg'ular his qilishini yaxshiroq tushunish imkonini beradi.

*Intervyuni boshqarish va yo'naltirish qobiliyati.* Intervyu odatda qattiq vaqt oralig'i bilan cheklanadi (odatda yarim soatdan bir soatgacha). Bundan vaqtni iloji boricha oqilona ishlatish talabi kelib chiqadi. Shuning uchun, intervyu boshida nomzodga intervyuning maqsadi, mazmuni va vaqt chegarasi to'g'risida ma'lumot berish kerak, bu uni belgilangan doirada ushlab turadi va yon tomonga chalg'ishga yo'l qo'ymaydi.

*Intervyu davomida olingan ma'lumotlarni yozib olish qobiliyati.* Intervyu davomida yozuvlarni yuritishning maqsadi nomzod haqida iloji boricha ko'proq ma'lumotlar to'plashdir.

Shu bilan birga, suhbatdosh ikkita vazifani hal qiladi:

Tegishli ma'lumotlarni to'plash – savollar beradi, javoblarni tinglaydi va nomzodlarning reaksiyalarini kuzatadi. Ushbu bosqichda intervyu davomida qayd etilgan eslatmalar nomzoddan olingan ma'lumotlarni tavsiflashi kerak, ammo baholamasligi kerak. Intervyu davomida nomzodni baholashga urinishlar olingan ma'lumotlarning sezilarli darajada buzilishiga va keyinchalik nomzodning umumiy noto'g'ri baholanishiga olib kelishi mumkin.

To'plangan ma'lumotlarni tahlil qilish va baholash faqat intervyu yakunlangandan keyin amalga oshiriladi.

Iloji boricha to'liq va aniq yozuvlar nomzodning qiymati to'g'risida asosli qarorlar qabul qilish ehtimolini oshiradi. Qabul

qilingan qarorlar his-tuyg'ular, hislar yoki fikrlar asosida emas, balki suhbat davomida olingan obyektiv ma'lumotlar asosida qabul qilingandagina muvozanatli va asosli bo'ladi.

#### **Tetra Pak ishga yollashda ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish tajribasi**

Ishga yollashda ijtimoiy tarmoqlardan keng foydalanish uchun Tetra Pak o'zining yollash faoliyati markaziga aylangan lavozim martabasi veb-saytini yaratdi. Uning veb-saytga joylashtirilgan turli ish joylari haqida ma'lumot beruvchi videolar bir oy ichida 1 milliondan ortiq odam ishga jalb etdi.

Ijtimoiy tarmoqlarni ishga yollash manbasi sifatida samaradorligini baholash uchun Tetra Pak ijtimoiy tarmoqlardan "hozir murojaat eting" sahifasini ochib, qancha odam murojaat etganini nazorat etib bordi.

Yaratilgan ilovalarning feysbuk va tvitterdan yollanganlar boshqa barcha onlayn ommaviy axborot vositalaridan ikki barobar ko'p edi.

Tetra Pak hozirgi kunda Tvitter va Feysbuk orqali nomzodlar bilan muloqot qiladigan xodimlarga ega. 2017-yilda ijtimoiy tarmoqlar orqali ishga yollanganlar soni qariyb 6000 nafarga yetgan va har bir yollash uchun umumiy xarajatlarni sezilarli darajada pasaytirgan. Ijtimoiy tarmoqlardan foydalanish ishga yollash tezligi va sifati yaxshiladi.

### **Qisqacha xulosalar**

Inson resurslarini yollashda tanlov tizimining yaxlitligi va tizimlilik katta ahamiyatga ega. Saralash jarayonida bir nechta bosqichli tanlovni tashkil etish, eng munosib nomzodni tanlab olishga imkon beradi.

Aksariyat korxonalarda asosan 3 bosqichli tanlov tizimi mavjud: arizalarni tahlili, test va boshqa sinovlar, intervyu (suhbat) o'tkazish.

Tanlashtining birinchi bosqichida arizalarni dastlabki tekshiruvdan o'tkazish orqali nomzodlarni "ajratish" tufayli xodimlarni topishga ketadigan vaqt va resurslarni sezilarli darajada tejaladi. Arizalarni dastlabki tekshirishni o'rganib, ishga qabul qilish vazifalarini maqbullashtirish mumkin.



Ishga qabul qilishda testlarni tanlash vaqtida baholash uchun qanday testlardan foydalanish kerakligini qanday bilish mumkinligiga aniqlik kiritish lozim. Buning uchun mukammal nomzodning majburiy fazilatlari va ko'nikmalarining ro'yxatini tuzib, so'ngra ushbu sifatlarni baholash imkonini beruvchi testlar va usullarni tanlash zarur.

Suhbatlashish nomzodni shaxsan baholash va xodimlar menejeri test yordamida ketma-ketlikda qila olishi mumkin bo'lmagan savollarni berish imkonini tug'diradi. Bu nomzodning tashabbuskorligi va aql-zakovatini baholash, shuningdek, uning xatti-harakatlaridagi o'ziga xosliklar: yuz ifodasi, javoblar va hokazolarni kuzatish imkonini beradi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Strategik rekrutmenning mohiyati va ahamiyati nimadan iborat?
2. Turli soha va tarmoqlarga turli lavozimlarga ishga yollashda saralashning necha bosqichlardan iborat bo'lishi kerak?
3. Tanlashning birinchi bosqichida, ya'ni arizalarni tahlilida nimalarga e'tibor qaratish lozim?
4. Bugungi kunda zamonaviy korxonalarda tanlash jarayonida qanday test va sinovlardan foydalanilmoqda? Ularning ijobiy va salbiy taraflarini izohlab bering.
5. Tanlov jarayonida suhbat o'tkazish bosqichini ta'riflab bering.

### **Mashqlar**

1. O'ta muhim uchrashuv uchun begona shaharga uchib keldingiz. Samolyotdan tushasiz, uchrashuv bir soatdan keyin shahar markazida. Birdan siz pulingiz yoki hujjatlaringiz yo'qligini bilib qolasiz. Sizning harakatlaringiz:

2. Siz kechqurun begona shaharda taksida ketyapsiz yo'lkirani to'lash kerak, birdan hamyoningingizda faqat yuz dollarlik kupyuralar borligini eslab qolasiz. Sizning harakatlaringiz:

3. Muhim taqdimot o'tkazish maqsadida mijozning idorasiga keldingiz. Taqdimot boshlanishiga 10 daqiqa qolganida bildingizki,

sizda Power Point taqdimot disketasining o‘rniga boshqa disketa bor!  
Sizning harakatlaringiz:

4. Ixtiyoringizda haydovchisi bilan 1 ta mashina bor, bir vaqtning o‘zida siz aeroportdan kompaniya mijozini kutib olishni tashkillashtirishingiz, hujjatlarni nazorat organlariga yetkazishingiz kerak, va qizig‘i shundaki, bir vaqtning o‘zida mashina istalgan vaqtda direktorga kerak bo‘lib qolishi mumkin. Sizning harakatlaringiz:

5. 5 daqiqadan so‘ng Sizning ma‘ruzali chiqishingiz. To‘satdan siz tinglovchilarga tarqatiladigan materiallarda ma‘noni buzuvchi xato matn chop etilganligini bilib qoldingiz. Sizning harakatlaringiz:

6. Siz juda muhim anjumanga unda chiqish qiladigan hamkasbingiz bilan uning boshlanishiga 10 daqiqa qolganda yetib keldingiz. To‘satdan hamkasbingiz «Men shunchalik hayajonlanyapmanki, chiqish qila olmayman, hammasini chippakka chiqaraman, deb qo‘rqyapman», deydi. Sizning harakatlaringiz:

7. Ko‘rib chiqilgan CASEning barcha holatlari bizga ham ko‘nikmalarni, ham individual va shaxsiy xususiyatlarni, qadriyatlar va xatti-harakatlarni har tomonlama baholash imkoniyatini beradi. Vaziyatli yoki CASE -intervyu, so‘zsiz, nomzodlarni baholashning aniq vazifalariga moslashgan holda uni boshqa baholash usullari bilan birgalikda o‘tkazganda mantiqqa to‘g‘ri keladi.

## **Keyslar**

1-keys. Siz bojxona bilan bog‘liq qiyinchiliklar tufayli yaroqlilik muddati tugayotgan krem (chipslar, dori-darmonlar va boshqalar) partiyasini oldingiz. Siz:

– bu haqiqatni yashirib, uni distribyutorlarga asosiy narxda sotish;  
– distribyutorlarga bu holatni ma‘lum qilib, katta chegirma bilan ularga sotish;

– kompaniya uchun halokatli bo‘lmagan moliyaviy yo‘qotishlarni boshdan o‘tkazgani holda uni yetkazib beruvchiga qaytarish.

Variantni tanlang, asoslab bering.

2-keys. Siz konsalting kompaniyasining xodimisiz. Sizning marketing borasida unchalik bilimga ega bo'lmagan mijozingiz bor (sizning maslahatingiz – aynan ushbu sohada). Unga yangi brendni chiqarish uchun reklama kampaniyasini tashkil qilish zarur. Siz unga:

– qimmatbaho, eng katta miqyosdagi tadqiqotlar o'tkazish, sizning hamkoringiz orqali reklamani joylashtirish;

– fokus-guruh ishtirokchilari va sizning hamkoringizni o'z ichiga olgan tenderni tashkil qilish uchun kichik mukofot tashkil etish;

– ikkita variantni: siz kompaniyaning vakili-mijozga o'rgatasiz va ular yuqoridagi barcha tadbirlarni mustaqil ravishda o'tkazishlarini yoki mijoz-kompaniya buni sizga topshirishini taklif qilasiz.

Variantni tanlang, asoslang (faqat marketing va konsalting faoliyati tamoyillarini yaxshi biladiganlar uchun).

## **7- BOB: NOMZODLARNI BAHOLASH**

### **Facebookning ishga olish jarayoni**

Onlayn ijtimoiy tarmoq kompaniyasi Facebook yuqori malakali kadrlarni ishga olish muhimligini tan oladi, ayniqsa o'zining texnik lavozimlari, jumladan dasturiy ta'minot muhandislari va mahsulot bo'yicha menejerlari uchun. Kompaniya doimiy ravishda ishlash uchun eng yaxshi joy sifatida baholanadi va har yili o'zining ish o'rinlari uchun yuz minglab arizalarni qabul qiladi. O'zining tadbirkorlik ruhi va bir xil tashkiliy tuzilmasi bilan mos ravishda Facebook ko'p yo'naltirishga muhtoj bo'lmagan tashabbuskorlarni qidiradi. Xodimlarning jamoada ishlashi kutilganligi sababli, jamoada ishlash qobiliyati ham muhimdir. Eng muvaffaqiyatli xodimlar Facebookning mahsuloti va kompaniyaning qarashlarini tushunishadi. Kompaniya Facebookda o'rnatilgan va faol akkauntlariga ega bo'lgan talabgorlar yaxshi mos kelishini va qiziqarli, ishlaydigan mahsulotlar yoki ko'rsatishi mumkin bo'lgan ilovalari bo'lgan muhandislar ham yaxshi ishga yollanuvchi bo'lishlarini biladi. Kompaniya haqiqiy ta'sir o'tkaza oladigan, qiyin muammolarni hal qila oladigan va dunyoni yanada ochiq va aloqa bo'lishiga yordam beradigan odamlarni yollashni xohlaydi. Tasavvur qiling, Facebook sizdan talabgorlarni qanday qilib ham ish ham madaniy jihatdan muvofiqligini juda yaxshi baholash bo'yicha maslahat so'radi. Ushbu bobni o'rganganingizdan so'ng sizda yaxshi g'oyalar bo'lishi kerak.

### **7.1. Nomzodlarni baholashning ahamiyati va asosiy maqsadlari**

Kadrlar ta'minoti jarayonidagi strategik rejalashtirish, ish tavsifi va shaxs xususiyatlarini yozish, nomzodlarni jalb qilish va yollashdan so'ng, keyingi qadam nomzodlarning ishni yaxshi bajarishi uchun zarur bo'lgan malaka va xususiyatlarga egalik darajasini baholashdir. Ushbu bobning asosiy e'tibori tashqi ishga nomzodlarni baholashga qaratilgan – keyingi bob ichki ishga nomzodlarni baholashni o'z ichiga oladi.

Nega talabgorlarni baholash juda muhim? Agar firmaning talabgorlar zaxirasida ishga yollanishi mumkin bo'lgan ba'zi zo'r odamlar bo'lsa ham, firmaning baholash tizimi ularni aniqlay olmasa ular ishga yollanishmaydi. Misol uchun, 2012-yilda "Delta Airlines" 1000 ta styuardessalik ish o'rinlari uchun 100 000 ta arizalarni, shu

jumladan bir hafta ichida 300 ta lavozimga 22 000 ta arizalarni qabul qilganida, u kimni ishga olishni aniqlash uchun ko‘plab odamlarni baholashiga to‘g‘ri kelgan edi. Baholashning maqsadi – bu ishga yollanishi mumkin bo‘lgan yaxshi nomzodlarni aniqlash va nomuvofiq odamlarni saralash. “RadioShack” soatlik lavozimlarga yollashda yaxshi ishlab chiqilgan baholash vositalaridan foydalanish daromadni har bir xodim uchun soatiga taxminan 10 dollarga oshirishini aniqladi. 1000 dan ortiq hodimlardan iborat soatlik ishchi kuchi bilan bu yillik daromadning 10 million dollarga oshishiga olib keldi.

Agar kompaniya ishga qabul qilingandan so‘ng xodimlarga katta mustaqillik va ixtiyoriylik berishni istasa, faqat qat’iy baholash jarayonlarini loyihalash orqali xodimlar keyinchalik bu erkinlikka ega bo‘lishlari mumkin. Garchi kompaniyalarning asosiy ishga qabul qilish maqsadi odatda ish unumdorligi bo‘lsa-da, ba’zi kompaniyalar, shu jumladan “Southwest Airlines”, odamlar nimani bilishidan ko‘ra aslida ularning kimligi muhimroq degan falsafaga yondashadi. Ushbu firmalar baholashning asosiy maqsadi to‘g‘ri fikrlash, munosabat va shaxsiy fazilatlarga ega odamlarni topish deb hisoblashadi.

Ish firma uchun qanchalik muhim bo‘lsa va talab qilinadigan professional xususiyatlar qanchalik murakkab bo‘lsa, baholash usullari ham shunchali murakkablashadi. Agar ishni yaxshi bajarish qiyin bo‘lsa, strategik tarzda yollash, nomzodlarni sinchkovlik bilan baholash va yangi xodimlarni oqilona tanlash undan ham muhimroqdir.

Ishga nomzodning turli xususiyatlarini baholash uchun turli baholash usullari foydalanish maqsadga muvofiq. Ushbu bobda biz birinchi navbatda tashqi nomzodlarni baholash uchun mavjud bo‘lgan maqsadlarning har xil turlarini muhokama qilamiz, so‘ngra tez-tez qo‘llaniladigan turli baholash usullarini hamda ularning kuchli va zaif tomonlarini tavsiflaymiz. Oxirida biz tashqi baholash usullarini baholash usullarini muhokama qilamiz. Ushbu bobni o‘qib chiqqaningizdan so‘ng, siz tashqi baholash jarayoni va turli tashqi

baholash usullaridan qanday qilib samarali foydalanishni yaxshi tushunishingiz kerak.

**Firmaning tashqi baholashning maqsadlari.** Yuqorida aytib o'tganimizdek, ishga nomzodlarni baholashning asosiy maqsadi tashkilotning kadrlar ta'minoti maqsadlariga erishish nuqtayi nazaridan ish o'rni uchun eng yaxshi nomzodlarni aniqlashdan iborat bo'lib, bu odatda yuqori darajada ishlash va strategiyani amalga oshirishni kuchaytirishni o'z ichiga oladi. Ishga eng yomon nomzodlarni aniqlash ham muhim, chunki samarasiz ishlaydiganlarni ishga olmaslik samarali ishlovchilarni yollashdan ham muhimroq va qimmatliroq bo'lishi mumkin. Tashkilotlarning tashqi ishga nomzodlarni baholashda boshqa muhim maqsadlari bor va biz ulardan bir nechtasini quyida muhokama qilamiz.

**Muvofiqlikni maksimallashtirish.** Nima uchun ba'zi juda iqtidorli odamlar yuqori darajali mahoratiga qaramay, nomaqbul ishga qabul qilinuvchi deb hisoblanadi? Javob odamlar ishga joylashish imkoniyati bilan mos kelishi kerak bo'lgan ko'plab jihatlarida yotadi. Baholashning maqsadlaridan biri bu shaxsning tashkilotga, ish guruhiga va ishga qanchalik mos kelishini maksimal darajada oshirishdir. Quyida moslikning har bir o'lchamini batafsilroq tavsiflaymiz.

**Shaxs va ishning muvofiqligi.** Shaxsning ish joyiga mosligi – bu insonning qobiliyatlari va ish talablari o'rtasidagi moslik hamda insonning xohish-istaklari va motivatsiyasi, ishning xususiyatlari va mukofotlari o'rtasidagi moslik. Samarali kadrlar ta'minoti xodimning ish talablariga javob berish darajasini va ishning shaxs ehtiyojlarini qondirish darajasini oshiradi. Kadrlar ta'minotining eng muhim natijasi odatda yangi ishga yollangan shaxsning ish samaradorligi bo'lganligi sababli, ko'p kadrlar ta'minoti harakatlarining asosiy maqsadi shaxsning ishga mosligi hisoblanadi. Tashkilot nuqtayi nazaridan, agar u buxgalterlik ish o'rni bo'sh, agar yangi ishga qabul qilingan buxgalter samarali bo'lmasa, unda boshqa qancha ijobiy kadrlar ta'minoti natijalariga erishilganidan qat'i nazar, kadrlar ta'minoti

harakatlari muvaffaqiyatli deb hisoblash mumkin emas. Tez rivojlanayotgan tashkilotlarda har qanday ish ko‘lami tezda kengayadi. Bunga tayyorgarlik ko‘rish uchun Google o‘zlari qabul qilinayotgan lavozimga «haddan tashqari malakali» bo‘lgan, kengaytirilayotgan ish vazifalarini bajara oladigan va bir necha marta ko‘tarilishi mumkin bo‘lgan odamlarni yollashga harakat qiladi.

Talabgorning nuqtayi nazariga asosan, agar ish uning moliyaviy, karyera, turmush tarzi va boshqa ehtiyojlariga javob bermasa, unda moslik ham ideal emas. Komissiyalar va yakka tartibda ish haqi to‘lash bilan rag‘batlantirilgan shaxs jamoaviy ish va guruh mukofotlari asosidagi ish bilan yaxshi mos kelmaydi. Xuddi shunday, odamlar bilan ishlashni yoqtirmaydigan shaxs mijozlarga xizmat ko‘rsatish lavozimlariga joylashtirilmasligi kerak. Tadqiqotlar odamning ish joyiga muvofiqligi yuqori ish unumdorligiga, qoniqishga, tashkilotga sadoqatlilikka va kompaniyada qolish niyatiga olib kelishini ko‘rsatadi.

**Shaxs va jamoa muvofiqligi.** Ishga qabul qilinuvchi va ishning xususiyati o‘rtasidagi moslikdan tashqari, ishga qabul qilinuvchi va uning potensial ishchi jamoasi va rahbari o‘rtasidagi muvofiqlik ham muhimdir. *Shaxs va jamoa muvofiqligi* bu shaxs va uning ishchi jamoa, shu jumladan rahbar o‘rtasidagi muvofiqlik. Yaxshi shaxs va guruh mosligi shaxsning – hamkasblari maqsadlari, ish uslublari va malakalariga mos kelishini anglatadi. Shaxs va jamoa muvofiqligi ko‘p lavozimlarda ishni bajarishda guruh a‘zolari va jamoadoshlari bilan shaxslararo o‘zaro munosabatlar muhimligini tan oladi. Xodimlar o‘z rahbari bilan ham samarali ishlay olish kerak. Shaxs va guruh muvofiqligi ishdan qoniqishga, tashkilotga sadoqatlilikka va kompaniyada qolish niyatiga olib keladi.

Chunki jamoaviy ish, muloqot va shaxslararo kompetensiyalar jamoa a‘zolarining asosiy ish vazifalarini bajarish qobiliyati kabi jamoa ishlashi uchun juda muhim bo‘lishi mumkinligi sababli, jamoaviy ish muhiti uchun ishga yollashda odamlarning guruhga mosligi ayniqsa muhim bo‘lishi mumkin.

“Men’s Wearhouse” bosh direktori Jorj Zimmer sotuvchilar jamoasini mukofotlaydi, chunki xaridorlar do‘konda ijobiy taassurotga ega bo‘lishlarini xohlashadi. Kompaniya jamoaviy savdoga shu qadar jiddiy yondashadiki, u hatto eng muvaffaqiyatli sotuvchilardan birini ham ishdan bo‘shatdi, chunki u faqat o‘zining savdo ko‘rsatkichlariga e‘tibor qaratgan. Sotuvchini ishdan bo‘shatgandan so‘ng do‘konning umumiy savdo hajmi sezilarli darajada oshdi. Guruh maqsadlariga mos keladigan shaxsiy maqsadlar va guruhning qolgan a‘zolarini to‘ldiradigan ko‘nikmalar kabi individual xususiyatlarni baholash ayniqsa muhimdir.

**Shaxs va tashkilot muvofiqligi.** *Shaxs va tashkilot muvofiqligi* – bu shaxsning qadriyatlarini, e‘tiqodlari va shaxsiyati bilan tashkilot qadriyatlarini, me‘yorlari va madaniyati o‘rtasidagi muvofiqlik. Tadqiqotlar yaxshi muvofiqlik xodimning ishdan qoniqishi, tashkilotga sadoqati va kompaniyada qolish niyati bilan kuchli ijobiy munosabatga ega bo‘lishini ko‘rsatadi. Bu, shuningdek, xodimlarning munosabati va «fuqarolik xatti-harakatlari»ga o‘rtacha darajada ta’sir qiladi – odamlar o‘zlarining ish talablaridan tashqariga chiqadigan xatti-harakatlar, masalan, boshqalarga yordam berish yoki firma haqida ijobiy gapirish o‘rtacha darajada ta’sir qiladi. Shaxs va tashkilot muvofiqligi uchun muhim bo‘lgan ba’zi tashkiliy qadriyatlar va me‘yorlarga halollik, adolatlilik, mehnat axloqi, raqobatbardoshlik, hamkorlik va o‘z mijozlari va hamkasblariga nisbatan hamdardlik kiradi. Shaxs va ish muvofiqligi hamda shaxs va tashkilot muvofiqligi o‘rtasidagi potensial o‘xshashlikka qaramay, tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, odamlar o‘zlari ishlayotgan tashkilotlarga va o‘z lavozimlariga har xil darajada mos kelishi mumkin. Metall shtamplash zavodi ko‘tarish va integratsiya testi ballari o‘rniga nomzodlarning asosiy korporativ qadriyatlariga muvofiqligi asosida ishga yollashni boshlaganida, bu brak (yaroqsiz) mahsulotlar chiqish darajasi, jarohatlar, ishga kelmaslik va kadrlar oqimini (malakali kadrlarning ketishini) keskin kamaytirdi.



Qanday qilib shaxs va tashkilot mosligini maksimal darajada oshirish mumkin? YAxshi usullardan biri bu tashkilot strategiyasi, qadriyatlari va ish jarayonlari bilan bog‘liq bo‘lgan talabgorning malakasi, vakolatlari va xususiyatlarini aniqlashdir. Ish uslublari tashkilot madaniyati, biznes strategiyasi va ish jarayonlariga mos kelmaydigan shaxslar, bu me‘zonlarga mos keladigan shaxslar kabi muvaffaqiyatli bo‘lishlari mumkin emas. Misol uchun, Xuan texnik jihatdan biotibbiyot tadqiqotchisi sifatida malakali bo‘lsa ham, agar u xavfdan qochsa, qat’iyatsiz bo‘lsa va qaror haqida uzoq o‘ylashga moyil bo‘lsa, u innovatsion, tezkor va istiqbolli tashkilotda muvaffaqiyatsiz bo‘lishi mumkin.

“Adobe Systems” prezidenti va bosh direktori Shantanu Naraen kompaniyaning asosiy qadriyatlarini baham ko‘radigan odamlarni yollashga harakat qiladi. Uning ta’kidlashicha, «Agar odamlar kompaniyaning asosiy qadriyatlarini chinakamiga o‘zlashtirmasa va ularga ishonmasa, ular muvaffaqiyat qozonishlari dargumon.» “Deloitte Consulting” doimiy ravishda to‘g‘ri ishga yollashga e’tibor beradi, chunki ishga yollash juda qimmat va yangi xodimlarni o‘qitish undan ham qimmatroq. Muvofiqlikni aniqlash uchun Deloitte yaxlitlik, hamkorlik qilish ko‘nikmalari, mantiqiy fikrlash va muammolarni hal qilish qobiliyatini baholash uchun xulq-atvor intervyusi va amaliy savollardan foydalanadi. Deloitte, shuningdek, o‘z madaniyatiga mos atribut va malakalarni namoyon etadigan noan’anaviy mutaxassislik va o‘tmishga ega odamlarni ishga oladi.

“Southwest Airlines” styuardessa nomzodlarini belgilangan ko‘nikmalar yoki tajribalar to‘plami bo‘yicha baholash o‘rniga, o‘zining g‘ayrioddiy, ijodiy, mijozlarga yo‘naltirilgan madaniyatiga mos keladigan energiya, hazil, jamoaviy ruh va o‘ziga ishonuvchi kadrlarni qidiradi. Ishga nomzodlar shunchaki ish uchun intervyu bermaydilar, ular tekshirishdan o‘tadilar va tekshirish ariza topshirish uchun chaqirilgan paytdan boshlanadi. Aslida, nomzodlar baholanyapti deb o‘ylamaganlarida ham baholanadilar. Ishga qabul qilinuvchi odam

qo'ng'iroq qilganda, menejerlar suhbatda yaxshi yoki yomon esda qolarli narsalarni yozib olishadi. Suhbatga kelishgan ishga qabul qilinuvchilar maxsus chiptalarni olishadi, ular darvoza agentlari, styuardessalar va boshqalarga alohida e'tibor berishlari kerak. Xodimlar ishga qabul qilinuvchilarning boshqalarga do'stona munosabatda bo'lishlarini yoki shikoyat qilishlarini, ertalab soat 9 da kokteyl ichishlarini kuzatib boradilar va o'z kuzatishlarini kadrlar bo'limiga topshiradilar. Styuardessalik nomzodlari 50 ga yaqin boshqa ishga yollanuvchilar oldida o'zlari haqida besh daqiqalik nutq so'zlashganda, menejerlar o'zlarining potensial hamkasblarini kim ishtiyoq bilan qo'llab-quvvatlayotganini bilish uchun tinglovchilarni ma'ruzachi kabi diqqat bilan kuzatadilar. O'z "Southwest" e'tiborini zerikkan yoki hijolat bo'lgan yoki o'z taqdimotlarini jilolash uchun vaqt sarflaydigan talabgorlar emas, balki o'z jamoadoshlarini qo'llab-quvvatlaydigan beg'araz odamlar tortadilar.

YAngi ishga qabul qilingan shaxs kompaniya muhitiga mos keladigan xatti-harakatlarni o'rganish, muzokaralar olib borish, qabul qilish va saqlash orqali kompaniyaga moslashishga qodir va tayyor bo'lishi kerak. Muvaffaqiyatli moslashish uchun yangi ishga yollanuvchilar ochiq fikrli bo'lishi, tashkilotning umidlari va standartlari, shuningdek, ushbu standartlardan kelib chiqqan holda o'z faoliyati haqida etarli ma'lumotga ega bo'lishi va yangi xatti-harakatlar va odatlarni o'rganish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

SHuni ta'kidlash kerakki, har qanday muvofiqlik turi uchun ishga yollash biz uchun eng qulay bo'lganlarni ishga olishni anglatmaydi, bu esa disfunktsional stereotiplarga va firma muvaffaqiyatiga katta hissa qo'shishi mumkin bo'lgan o'zimizdan farq qiladiganlarga nisbatan kamsitishga olib kelishi mumkin. Xodimlarni tashkilotga muvofiqligi va uning asosiy qadriyatlariga qarab baholaydigan va tanlaydigan kompaniyalardan biri bu Jonson & Jonson (J&J). J&J kredosi o'z qadriyatlarini aniq ifodalaydi: mijozlar farovonligi, xodimlar farovonligi, jamiyat farovonligi va aksiyadorlar farovonligi, shu

tartibda. J&J tashkiliy madaniyatida markaziy o‘rinni egallagan o‘z e’tiqodlariga muvofiq xodimlarni yollaydi, ishga oladi va baholaydi. J&J raisi va bosh direktori Ralf Larsen J&J muvaffaqiyatining aksariyat qismini uning asosiy qadriyatlari bilan bog‘laydi.

**Shaxs va kasb muvofiqligi.** Shaxs va kasb muvofiqligi – bu shaxsning ish beruvchisidan qat’i nazar, uning manfaatlari, qobiliyatlari, qadriyatlari va shaxsiyati hamda uning tanlagan kasbi o‘rtasidagi muvofiqlik. Misol uchun, tafsilotlarni va raqamlar bilan ishlashni yoqtirmaydigan ijtimoiy shaxs buxgalteriya kasbiga mos kelmaydi.

Garchi odamlar odatda tashkilotga murojaat qilishdan ancha oldin kasb tanlashsa ham, insonning kasbiga mos kelishini tushunish xodimlarni tanlashda foydali bo‘lishi mumkin. O‘zining bo‘lajak rahbarlarini shakllantirmoqchi bo‘lgan kompaniyalar yoki bir nechta rollarni egallashlari kerak bo‘lgan kichikroq tashkilotlar arizachilarning kasbiy manfaatlaridan foydalanib, ular mos keladimi yoki yo‘qligini aniqlashlari mumkin. Agar tashkilot o‘z manfaatlarini kompaniyadagi turli karyera imkoniyatlari bilan moslashtira olsa, qadrlil xodimlarni saqlab qolish osonroq bo‘lishi mumkin. Ba’zi odamlar turli xil qiziqishlarga ega bo‘lganligi sababli yoki uzoq vaqt davomida bir kasbda ishlashdan zerikib qolganlari uchun o‘z kareralari davomida ikki yoki undan ortiq turli kasblarga intilishadi. Tashkilotlar ushbu qadrlil karyera o‘zgartiruvchilarni ularning kasbiy afzalliklarini tushunish va karyera yo‘llarini yoki karyera o‘zgarishlarini loyihalash orqali yaxshiroq saqlab qolishlari mumkin. Agar chora muvaffaqiyatli bo‘lsa, tashkilotni boshqa turdagi kasbga ega bo‘lish uchun tark etishi mumkin bo‘lgan qadrlil xodimlar kompaniyani tark etmasdan bir nechta kasblarni egallashlari mumkin. 7.1-jadvalda ushbu to‘rt xil muvofiqlik turini umumlashtiradi.

## 7.1-jadval

### Muvofiqlik o'chovlari

<i>Muvofiqlik turlari</i>	<i>Mumkin bo'lgan muvofiqlik o'lchamlari</i>
Shaxs va ishning muvofiqligi: shaxsning muayyan ish ehtiyojlarini qondirish potentsiali va ishning shaxs ehtiyojlarini qondirish uchun salohiyati	Aql-idrok Ish bilan bog'liq ko'nikmalar va malakalar Professional bilim Oldingi tajriba Ish vazifalarini bajarish bilan bog'liq shaxsiy xususiyat
Shaxs va jamoa muvofiqligi: shaxslar va ularning ishchi guruhlari, shu jumladan, ularning rahbarlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik	Jamoaviy ishlash mahorati Boshqa jamoa a'zolariga nisbatan tajriba Mojarolarni bartaraf qilish uslubi Jamoaviy ishlarni afzal ko'rish Muloqot qilish mahorati Boshqalar bilan kelishib ishlash shaxsiy xususiyati
Shaxs va tashkilot muvofiqligi: shaxsning qadriyatlarini, e'tiqodi va shaxsiyati bilan tashkilot qadriyatlarini, me'yorlari va madaniyati o'rtasidagi muvofiqlik	Shaxsiy motivatsiyalar va tashkilot maqsadi o'rtasidagi uyg'unlik Qadriyatlar Maqsadlar
Shaxs va kasb muvofiqligi: shaxsning qiziqishlari, qobiliyati, qadriyatlarini va shaxsiyati hamda uning kasbi o'rtasidagi muvofiqlik	Qobiliyatlar Qiziqishlar Shaxsiy qadriyatlar Uzoq muddatli maqsadlar

**To'ldiruvchi va qo'shimcha muvofiqliq.** Odamlar ikki yo'l orqali tashkilotga va ishchi guruhga mos kelishi mumkin. **To'ldiruvchi muvofiqlik** – bu shaxs tashkilot yoki ishchi guruhda yetishmayotgan narsani boshqalardan farq qilib, odatda turli ko'nikmalar yoki tajribaga ega bo'lgan holda qo'shishi. Tadqiqot va rivojlanayotgan tashkilot mahsulotning yangi qatorini ishlab chiqish uchun mavjud olimlar bilan

ishlash uchun yangi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lgan olimlarni qidirganda, qo'shimcha muvofiqlikni qidiradi.





**Qo'shimcha muvofiqlik** shaxs tashkilotda mavjud bo'lgan o'xshash xususiyatlarga ega bo'lganda yuzaga keladi. Qo'shimcha muvofiqlik, agar kompaniya ketayotgan mijozlarga xizmat ko'rsatish vakilini boshqa mijozlarga xizmat ko'rsatish vakillariga o'xshash ishni bajarishi mumkin bo'lgan boshqa shaxs bilan almashtirishi kerak bo'lganda kerak bo'lishi mumkin. Bunday holda, tashkilot o'xshash qobiliyat va xususiyatlarga ega mijozlarga xizmat ko'rsatish vakillarini yollashni xohlaydi.

Ham to'ldiruvchi, ham qo'shimcha muvofiqlik muhim ahamiyatga ega, chunki ular birgalikda yangi ishga qabul qilingan xodimlar nafaqat ishchi guruh va tashkilotga mos kelishini ta'minlashga yordam beradi, balki ishchi guruh va tashkilot samaradorligini oshiradigan yangi ko'nikmalar va istiqbollarni olib keladi.

**To'g'ri baholash.** Tashqi baholash tizimlarining yana bir maqsadi – ular eng yaxshi yoki eng yomon xodimlar bo'lishi mumkin bo'lgan nomzodlarni to'g'ri aniqlashdir. Talabgorlar zaxirasida malakali kadrlar qanchalik keng tarqalgan bo'lsa, baholash tizimiga yomon mos kelmaydiganlarni yo'q qilish va yaxshilarini aniqlash uchun bosim kuchayadi.

Ushbu g'oyani ifodalashning yana bir usuli – baholash harakatlarining mumkin bo'lgan natijalari haqida o'ylash. Nomzodlar yo ishga olinadi yo ishga olinmaydi va ular ishda yaxshi yoki yomon natijalarga erishadilar. 7.1-rasmda ko'rsatilganidek, yaxshi ijrochi bo'lgan odamlarni yollash haqiqiy ijobiy natijalarga olib keladi. Samarasiz ishlaydigan odamlarni ishga qabul qilmaslik haqiqiy salbiy oqibatlarga olib keladi.

Bu ikkala natija ham ma'qul va kadrlar bilan ishlashning maqsadi hisoblanadi. Ikta bo'lishi mumkin bo'lgan nomaqbul oqibatlar – bu yaxshi ijrochi bo'lgan odamlarni yollamaslik, noto'g'ri ijobiy natijalarga olib kelishi yoki yomon ishlaydigan odamlarni yollash, noto'g'ri ijobiy natijalarni keltirib chiqarish.

	<b>Yomon ijrochi</b>	<b>Yaxshi ijrochi</b>
<b>Ishga yollangan</b>	Noto‘g‘ri ijobiy 	To‘g‘ri ijobiy 
<b>Ishga yollanmagan</b>	To‘g‘ri salbiy 	Noto‘g‘ri salbiy 

### **7.1-rasm. Ishga yollashda baholash natijalari**

Hech qanday baholash tizimi mukammal emas, lekin ko‘proq to‘g‘ri baholash tizimlari ishga nomzodlar qatoridan eng ko‘p va eng kam talab qilinadigan yollanuvchilarni aniqlash va ishga qabul qilishning haqiqiy ijobiy va haqiqiy salbiy natijalarining ko‘p miqdorini yaratish uchun kamroq to‘g‘rilaridan ko‘ra yaxshiroq ishlaydi.

Ba‘zi ishlarda xatoning bir turi boshqa turga qaraganda muhimroq bo‘lishi mumkin. Misol uchun, noto‘g‘ri pozitivlar, ayniqsa, uchuvchilar yoki jarrohlar kabi yuqori xavfli ishlar uchun qimmat. Boshqa tomondan, noto‘g‘ri negativlar, ayniqsa raqobatbardosh ish o‘rinlari yoki bozorlarda qimmatga tushadi, bunda kimnidir raqobatchiga yo‘qotish (ishga o‘tishi) nafaqat firmaning bozordagi mavqeini zaiflashtiradi, balki uning raqobatini sezilarli darajada kuchaytiradi. Eng yaxshi olim raqobatchiga qo‘shilishni tanlaganida, kompaniya nafaqat yuqori iqtidorlarga ega bo‘lmaydi, balki uning raqobatchisi ham mustahkamlanadi. Xalqaro futbol yulduzi Devid Bekxem Los-Anjeles Gelaksi uchun o‘ynash uchun Qo‘shma Shtatlarga kelganidan so‘ng, uning sobiq «Real Madrid» futbol klubi faqatgina formasini sotishdan tushgan daromadni sezilarli darajada yo‘qotdi. Himoyalangan sinf a‘zosi yollanmaganda, sudga

da'vo qilqilganda va katta hisob-kitobda g'alaba qozonganda noto'g'ri negativlar ham qimmatga tushishi mumkin.

To'g'ri baholashga nomzodlarning motivatsiyasi ham ta'sir qiladi. Ozchilik kichik guruhi a'zolarining standartlashtirilgan testlardagi kichik guruhlardagi farqlardan xabardorligi sababli, bandlik testlarini o'tkazish ozchilik imtihonlarini topshiruvchilar o'rtasida umidsizlikka olib keladigan stereotip tahdidini keltirib chiqarishi mumkin va natijada kutilgan umidlar va sa'y-harakatlar tufayli test ballarini pasaytiradi. Birgalikda bu omillar kichik guruh testlari natijalaridagi farqlarga olib kelishi mumkin, bu bilim yoki qobiliyatdagi farqlarga bog'liq emas. Bir tadqiqot ko'proq bezovtalik va past motivatsiya afro-amerikaliklarning ish tanlash jarayonidan voz kechish ehtimolini oshirishini ko'rsatdi.

**Baholash tizimida firma investitsiyalaridan maksimal foyda olish.** Yana bir muhim maqsad – firmaning baholash tizimiga kiritgan sarmoyasidan maksimal foyda olish. Baholash usuliga qo'yilgan sarmoyadan qanchalik ko'p daromad olsa, baholash usuli shunchalik qadrlil bo'ladi. Bir baholash usuli eng yaxshi nomzodlarni aniqlashda boshqasidan biroz ustunroq bo'lishi mumkin, ammo agar uning narxi biroz yaxshiroq nomzodlarni yollash tashkilotining foydasidan ohsa, boshqa usul yaxshiroq tanlov bo'lishi mumkin. Ba'zi menejerlarga bashorat qiluvchi va mezon o'rtasidagi oddiy o'zaro bog'liqlik ko'proq ta'sir qilsa-da, 7.2-jadvalda tasodifiy ravishda ishga qabul qilish bilan solishtirganda baholash usuli bo'yicha investitsiya daromadini hisoblashning asosiy formulasi keltirilgan.

7.2-jadvalda keltirilgan investitsiyalarning rentabelligi formulasi ham yaxshi xodimlarni yollashning iqtisodiy foydasini, ham tasodifiy yollash bilan solishtirganda baholash usulini qo'llash natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan past samarali xodimlarni yollamaslikning iqtisodiy foydasini aks ettiradi.

## 7.2-jadval

### Investitsion daromadlilik formulalari

Yaxshilangan samaradorlikning iqtisodiy qiymati =  $(N_h \times T \times r_{xy} \times Z_y) - (N_a \times C_a \times SR)$ .

Yomon ishga yollashlardan saqlanish orqali tejash =  $(N_h \times HA \times CBH) - (N_a \times C_a)$ .

ROI = Yaxshilangan samaradorlikning iqtisodiy qiymati + Yomon ishga yollashlardan saqlanish orqali tejash.

Bu yerda:  $N_h$  = Ishga yollangan odamlar soni;

$T$  = Xodimlarning o'rtacha ish joyida qolgan yillar soni;

$r_{xy}$  = baholash usuli va ish samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik (baholash usulidan foydalanish natijasida ish samaradorligini oshirish miqdori);

$Z_y$  = yangi baholash usulidan foydalangan holda yaxshilangan ish samaradorligining dollar qiymati (standart qiymat = o'rtacha ish haqining 40 foizi);

$N_a$  = baholangan nomzodlar soni;

$C_a$  = har bir baholash xarajati;

$SR$  = tanlov koeffitsiyenti (yollash to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin baholangan nomzodlar soni);

$HA$  = yomon ishga yollashlardan saqlanish foizi (standart qiymat 5 foiz);

$CBH$  = yomon ishga yollashning o'rtacha qiymati (standart qiymati \$7,500);

ROI = baholash usuli sarmoyasidan dollar daromadi.

7.2-jadvalda keltirilgan takomillashtirilgan samaradorlik formulasi iqtisodiy qiymati, tasodifiy tanlab olingan nomzodlar bilan solishtirganda, bashoratchidan foydalanishdan olingan iqtisodiy foydadan prognoz qiluvchidan foydalanish xarajatlarini ayiradi. Ishga nomzodlarni tasodifiy tanlash emas, balki baholash usulidan foydalanish natijasida yaxshilangan ish samaradorligining iqtisodiy qiymati ishga qabul qilingan odamlar soniga, ular kompaniyada qancha vaqt qolishlariga, baholash usulidan foydalanish natijasida ularning ish samaradorligini oshirishga va samaradorlik oshirilishi qiymatiga bog'liq. Baholash usulining narxi baholangan odamlar soniga ko'paytiriladi – bu bashorat qiluvchidan foydalanish xarajati.



Yomon ishga yollashlardan saqlanish orqali tejash yomon yollanganlar aslida tashkilotga qimmatga tushishi mumkinligini aks ettiradi. Yangi baholash usulidan olingan investitsiyalarning daromadlilikligi yaxshilangan samaradorlikning iqtisodiy qiymati va yomon ishga yollashlardan saqlanish orqali tejalgan mablag‘larning yig‘indisidir.

Garchi kadrlar ta‘minoti xarajat emas, balki sarmoya sifatida ko‘rilishi kerak bo‘lsa-da, eng yaxshi yangi yollanuvchilarni aniqlashda to‘g‘riroq bo‘lsa ham qimmatroq tizimlarga investitsiya qilish uchun pulga ega bo‘lmagan ko‘plab kompaniyalar uchun xarajat hali ham muhimdir. Shunga qaramay, formula har qanday yangi baholash usulining ROI ni baholash usulini taqdim etadi. Shuni ta‘kidlashni istardikki, ba‘zi menejerlar ROI formulalariga kamroq ishonadilar va baholash usullari va mezon (kadrlar oqimi, ish samaradorligi va boshqalar) o‘rtasidagi bog‘liqlikdan kuchliroq ta‘sir lanadi.

**Manfaatdor tomonlarning ijobiy reaksiyalarini yaratish.** Kadrlar ta‘minoti jarayonida turli manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirish yana bir baholash maqsadidir. Ishga qabul qiluvchilar, ishga yollash bo‘yicha menejerlar va rekruterlar baholash usulini qo‘llash bilan bog‘liq jarayonlar va natijalardan qoniqishlari kerak. Misol uchun, ishga qabul qilish bo‘yicha menejerlardan har bir nomzod bilan suhbatlashish uchun band bo‘lgan kundan uch soat vaqt ajratishni talab qilish amaliy bo‘lmasligi yoki hatto imkonsiz bo‘lishi mumkin. Rekruterlar har bir talabgorni oldindan ko‘rish uchun 20 daqiqalik telefon suhbatlarini o‘tkazish juda og‘ir deb o‘ylashlari mumkin va talabgorlar har xil baholash uchun uchta alohida tashrifni ortiqcha deb hisoblashlari mumkin. Shunday qilib, baholash usuli to‘g‘ri bo‘lishi hamda eng yaxshi va eng yomon ish nomzodlarini aniqlashi mumkin bo‘lsa-da, agar u firma manfaatdor tomonlarining ehtiyojlariga ham javob bermasa, u yetarlicha samarali emas. Google

tadqiqoti to‘rtidan ortiq intervyu o‘tkazish ishga olish sifatiga biroz qiymat qo‘shishini aniqlaganida, u ishga qabul qilish jarayonini keskin qisqartirishga muvaffaq bo‘ldi.

Ba‘zi tashkilotlar ishga qabul qilish jarayoniga mijozlar va tashqi manfaatdor tomonlarni jalb qilishadi. Bu nafaqat ishonchni mustahkamlaydi va sodiqlikni rivojlantiradi, balki manfaatdor tomonlar nomzodlarni baholashda foydali hissa qo‘shishi mumkin.

Baholash usulining tezligi, qulayligi va ish muvaffaqiyatini bashorat qilish qobiliyati – bularning barchasi tashkilotdagi odamlarni undan to‘g‘ri va izchil foydalanishga jalb qilish qulayligiga ta’sir qiladi. Rekruterlarni va ishga menejerlarini texnikadan va uning afzalliklaridan foydalanishga o‘rgatish, uni to‘g‘ri va doim qo‘llaganliklari uchun baholash va mukofotlash, shuningdek, ishonchli va malakali deb hisoblangan baholash tizimining mutaxassisi kerak bo‘lganda yordam berishga tayyor bo‘lishi qabul qilinishini, yangi baholash usullaridan izchil foydalanishni hamda to‘g‘ri va ishonchliligini oshirishi mumkin.

Shuni ham yodda tutish kerakki, bir xil kadrlar ta’minoti jarayoniga bo‘lgan munosabat turli madaniyatlarda farq qiladi. KPMG Hindistonda eng yaxshi iqtidorlar uchun kurash davom etayotganda ishga qabul qilish markazini ochganda, talabgorlar uning uzoq davom etadigan ishga qabul qilish jarayoniga oxirigacha qatnasha olishmadi. Kompaniya mahalliy mutaxassislarning maslahatlarini olib, jarayonni mahalliy me’yorlarga muvofiqroq qilib o‘zgartirishi bilanoq, u darhol samaraliroq bo‘ldi.

**Firmaning kadrlar falsafasi va inson resurslari strategiyasini qo‘llab-quvvatlash.** Baholash tizimining yana bir maqsadi tashkilotning kadrlar falsafasi va inson resurslari strategiyasini qo‘llab-quvvatlashdir. Ariza beruvchilar va xodimlarni investor sifatida ko‘rish kompaniyani baholash jarayoniga ko‘proq intervyu qo‘shishga va nomzodlarga kompaniyaga qo‘shilishdan oldin

kompaniya haqida iloji boricha ko‘proq ma’lumot olishga imkon berish uchun veb-saytida keng qamrovli karyera bo‘limini ishlab chiqishga undashi mumkin. UBS veb-saytida nomzodlarni baholash jarayoni qanday miqdoriy va obyektiv ekanligini tushuntiradi va arizachilarga ishga qabul qilish to‘g‘risida qaror qanday qabul qilinishini halol tushunish uchun baholaydigan yettita asosiy vakolatlarni tavsiflaydi.

Xodimlarni aktiv sifatida ko‘radigan firma nomzodlarni samarali baholashga e’tibor qaratadi va nomzodlarning turli ish joylari haqida bilish uchun firmaning turli vakillari bilan uchrashish imkoniyatlarini kamaytiradi. Odamlarning uzoq muddatli karyera bo‘yicha hissa qo‘shishini xohlaydigan tashkilot ishga nomzodlarni hozirgi ochiq lavozim uchun emas, balki kompaniyadagi uzoq muddatli karera salohiyati nuqtayi nazaridan baholashi kerak. Bunday holda, kompaniyada martaba ko‘tarilishi uchun zarur bo‘lgan vakolatlar, uslublar va xususiyatlarni aniqlash ham dolzarbdir. Agar tashkilot ichki martaba ko‘tarilishini rejalashtirmagan bo‘lsa, uning yollash profili va skrining mezonlari faqat ochiq pozitsiyaga qaratilishi kerak.

**Firmaning ish beruvchi imijini shakllantirish va mustahkamlash.** Tashqi baholashning yana bir maqsadi – tashkilotning ish beruvchi imidjini yaratish va saqlab qolish bo‘lishi mumkin. Innovation va jozibador ish joyi sifatida tanilmoqchi bo‘lgan kompaniya baholash jarayonida talabgorlarga ijodkorlikni talab qiladigan intervyu savollarini berish orqali ushbu imidjni mustahkamlashi mumkin. Ishga da’vogarlarining firma bilan o‘zaro aloqalari firmaning ish beruvchi imidjini o‘rnatadi va mustahkamlaydi. Binobarin, baholash jarayonining maqsadlaridan biri firmaning kerakli imidjini doimiy ravishda mustahkamlash bo‘lishi kerak.

**Yangi ishga yollanuvchilarning rivojlanish ehtiyojlarini aniqlash.** Baholash testlari yangi ishga yollanuvchilarning rivojlanish ehtiyojlarini ham aniqlashi mumkin. Agar eng yaxshi nomzodning

baholash ballari uning tashkilotchilik va vaqtni boshqarish (time management) ko'nikmalari yaxshi ekanligini ko'rsatsa, lekin uning mijozlarga xizmat ko'rsatish ko'nikmalari yanada rivojlantirishga muhtoj bo'lsa, ishga qabul qilingandan keyingi ta'lim bu ko'nikmalarni yaxshilashi mumkin. Ba'zi baholash usullari hatto talabgorlarning afzal ko'rgan o'rganish uslublarini ham aniqlaydi, bu ularning mashg'ulot vaqtini qisqartirishi, mashg'ulotlar samaradorligini oshirishi va ularning esda qolishini oshirishi mumkin.

**Axloqiy jihatdan baholash.** Kadrlar ta'minotida, xususan, baholashda axloq muhim masaladir. Barcha tanlov jarayoni axloqiy jihatdan boshqarilishi kerak. Baholashni amalga oshirgan odamlar to'g'ri o'qitilgan va tegishli malakaga ega bo'lishi kerak va ariza beruvchilarning shaxsiy ma'lumotlari har doim himoyalangan bo'lishi kerak. Masalan, firmalar talabgorlar invaziv deb topadigan baholash usullarini, shu jumladan yaxlitlik testlari va genetik testlarni qo'llash etikasi haqida o'ylashlari kerak. Jarayonni axloqiy jihatdan boshqarish ham nomzodlarga har bir test natijalari qanday ishlatilishini va ularning shaxsiy ma'lumotlari qanday himoya qilinishini tushuntirishni va siz ular bilan gaplashishni va'da qilgan bo'lsangiz buni bajarishni o'z ichiga oladi.

**Qonunga rioya qilish.** Baholash haqida gap ketganda yuridik savollar tug'iladi. Shunday qilib, kompaniyalar o'zlarini ishga yollashda kamsitish (diskriminatsiya) ayblovlaridan himoya qilish uchun yaxshi sabablarga ega. Da'vo natijasida yuzaga kelgan salbiy reklama bilan bir qatorda, da'vogarlar ko'pincha muvaffaqiyatli bo'lishadi va sud mukofotlari muntazam ravishda yuz minglab dollarlarni tashkil etadi.

**Adolatli, izchil va xolis baholashlar.** Yaxshi yollash amaliyoti barcha nomzodlarni ish muvaffaqiyatini bashorat qiluvchi bir xil adolatli, izchil va obyektiv ma'lumotlardan foydalangan holda taqqoslaydi. Biror kishini ishga qabul qilmaslik uchun noto'g'ri yoki

qarama-qarshi sabablar kamsitish (dikriminatsiya) uchun bahona deb hisoblanishi mumkin. Misol uchun, agar ish beruvchi ariza beruvchining tajribasi yetarli emasligi sababli ishga olinmaganligini, ammo muvaffaqiyatli nomzodning tajribasi kamligini bildirsa, qarama-qarshilik kamsitish uchun bahona sifatida talqin qilinishi mumkin.

Mehnat huquqi bo'yicha ekspertlardan biri kompaniyalarga kimningdir ishga nega olinganini hujjatlashtirishda eng mos kabi noaniq atamalardan voz kechishni maslahat berishgacha boradi, chunki noaniqlik tanlov jarayonini qayta qurish va nomzodning nima uchun tanlanganini tushuntirishni qiyinlashtiradi. Ishga qabul qiluvchilar va ishga qabul qilish bo'yicha menejerlar har qanday arizachini rad etish yoki ishga olishning obyektiv, neytral sabablarini aytib bera olishlari kerak.

Ishni tahlil qilish natijasida olingan vijdonli kasbiy malakaga asoslangan izchil qo'llaniladigan obyektiv baholash usullari qonuniy muvofiqlik uchun eng yaxshisidir. Mijozlar bilan ishlashni afzal ko'rgan xodimlarning turlari yoki nomzodning ishda qanday ishlashi mumkinligi haqidagi taxminlarni o'z ichiga olgan subyektiv baholash mezonlari tavsiya etilmaydi. Subyektiv baholashlar va ko'rib chiqishlar asosida birovni rad etish noqonuniy bo'lmasa-da, sub'yektiv baholash va ko'rib chiqishlar stereotiplar uchun oldindan darak beruvchi hisoblanadi. Albatta, bu ish beruvchilarni tezda huquqiy muammolarga olib kelishi mumkin.

Adolatli, izchil va obyektiv baholashlar eng yaxshi sifatli xodimlarni yollashga ham olib keladi. P&G obyektiv va adolatli, keng qamrovli, samarali baholash jarayonini qo'llasa, o'zining eng yaxshi ishchilarini ishga oladi va raqobatbardosh iqtidor ustunligini yaratadi, deb hisoblaydi va puxta tadqiqot va ish tahlili natijasida aniqlangan ish samaradorligini bashorat qiluvchi omillarga e'tibor qaratadi.

## 7.2. Tashqi baholash usullari

Odatda, ishga nomzodlar bosqichlarda baholanadi. Odamlar birinchi marta ishga murojaat qilganlarida, ular ish uchun talabgorlar bo'lib, tegishli ta'lim va ko'nikmalar kabi ish uchun minimal qabul qilinadigan mezonlarga muvofiq baholanadi. Ushbu *skrinig baholash usullarining* maqsadi ishga talabgorlar zaxirasini ishga nomzodlarning kichikroq guruhiga qisqartirishdir. Ishga nomzodlar keyinchalik kimni yollash kerakligini aniqlash uchun nomzodlar zaxirasini baholash usullaridan foydalangan holda chuqurroq baholanadi. Ish takliflari shartli baholash usullaridan o'tishga bog'liq bo'lishi mumkin. Shartli baholashlar firma kimni ishga olishni istayotganini aniqlaganida qo'llaniladi. Agar finalist shartli baholashdan o'tgan bo'lsa (odatda o'tmish tekshiruvi, narkologik tekshiruvi, ishga joylashish huquqini tasdiqlovchi hujjat va boshqalar), ularning shartli ish taklifi rasmiy ish taklifiga aylanadi. Odamlar ishga talabgorlikdan ish takliflarini qabul qilishga o'tgan sari, baholashlar yanada batafsil va qat'iy bo'ladi.

7.3-jadvalda ish joyidagi faoliyatini bashorat qilish uchun qo'llaniladigan ko'plab mumkin bo'lgan baholash usullarining umumiy samaradorligi (yaroqlilik), talabgorning reaksiyalari, boshqa baholash usullari bilan solishtirganda usullarning nisbiy narxi, salbiy ta'siri va foydalanish qulayligi jamlangan.

### 7.3-jadval

#### Ba'zi doimiy ishlatiladigan tashqi baholash usullarini taqqoslash

Baholash usuli	O'rtacha foydalilik	Talabgor reaksiyasi	Nisbiy narxlar (Rivojlantirish/ Qo'llash)	Yomon ta'sir	Ishlatilishi
Baholash markazlari	37	Yaxshi	Yuqori/Yuqori	Past	Qiyin
Kognitiv qobiliyat testlari	51	Yaxshi	Past/Past	Yuqori	Oson
Umumlashtiruvchi testlar	41	Past	Past/Past	Past	Oson
Ish malakasi testlari	48	Yaxshi	Yuqori/Past	Past	Oson
Ma'lumot tekshiruvlari	26	Yaxshi	Past/Past	Past	Oson
Vaziyatni baholash testlari	34	Yaxshi	Yuqori/Past	Past	O'rtacha
Tizimli intervyular	51 .- 63	Yaxshi	Yuqori/YUqori	Aralash	O'rtacha
Tizimsiz intervyular	20. - 38	A'lo	Past/YUqori	Aralash	Oson
SHaxsiyat testi	-13.-33	Yaxshi	Yuqori/Past	Past	Oson
Bioma'lumot	35	Yaxshi	Yuqori/Past	Past	Oson
Grafologiya	02	Past	Yuqori/Yuqori	Past	Past
O'lchovli ariza shakli	50	Yaxshi	Yuqori/Past	Past	Oson
Simulyasiyalar	54	Yaxshi	Yuqori/Yuqori	Past	Qiyin
Ish namunalari	54	Yaxshi	Yuqori/Yuqori	Past	Qiyin
Foydalilik qiymatlari – 1 dan 1 gacha, raqamlar esa –1 yoki +1 ga yaqinroq, ish samaradorligini yaxshiroq bashorat qilishni aks ettiradi					

Taqdim etilgan qiymatlar tashkilotlardagi qiymatlarga o'xshashdir, ammo aniq amal qilish, xarajat va salbiy ta'sir ishdan ishga hamda kompaniyadan kompaniyaga farq qiladi. Shuning uchun biz ushbu qiymatlardan foydalanganda ehtiyot bo'lishingizni maslahat beramiz.

Baholash usulini ishlab chiqish sifati, foydalanuvchilarni o'qitish darajasi va vositalardan qanchalik izchil foydalanilishidagi farqlar har qanday baholash usulining narxi va haqiqiylikiga, shuningdek, uning salbiy ta'siriga va talabgorning unga bo'lgan munosabatiga ta'sir qilishi mumkin.

Quyidagi tashqi baholash usullarini odatda qanday qo'llanilishiga qarab skrining, baholovchi va shartli toifalarga guruhlagan bo'lsak-da, ishga qabul qilish jarayonida istalgan vaqtda har qanday skrining yoki baholash usulidan foydalanish mumkin. Shartli baholash usullari, albatta, shartli ish taklifi uzaytirilgandan keyin qo'llanilishi kerak.

**Skrining baholash usullari.** Rezume va qo'shimcha xatlar (Cover Letters) baholash usuli sifatida foydalanishning yaroqliligi yoki salbiy ta'siri bo'yicha kam tadqiqot mavjud bo'lsa-da, rezume va muqovali xatlar tarixan ishga qabul qilish jarayonining asosiy qismi bo'lib kelgan. Talabgorlar ixtiyoriy ravishda o'zlari va mazkur lavozimga qiziqishlari haqidagi ma'lumotni qo'shimcha xatda taqdim etadilar hamda tegishli ta'lim, ish va ishga aloqasi bo'lmagan tajribalarini umumlashtiruvchi rezumeni taqdim etadilar. Yuqorida aytib o'tganimizdek, texnologiya kompaniyalar tez-tez oladigan ko'p sonli rezumelarni boshqarishni osonlashtirdi va dasturiy vositalar firmalarga tegishli ma'lumotlarni yaxshiroq qidirish imkonini berdi. Rezume va qo'shimcha xatlarning eng katta kamchiliklaridan biri talabgorlarning o'z rezumelarida bir xil formatdan foydalanmasliklari yoki bir xil ma'lumotlarni kiritmasliklari, bu ularni solishtirishni qiyinlashtirishi mumkin.

Rezumedagi ma'lumotlar to'g'ri bo'lmasligi mumkinligi sababli, ishga qabul qilish to'g'risida qaror qabul qilishda firma tayanadigan har qanday rezume ma'lumotlarining to'g'riligini tasdiqlash muhimdir. Mutaxassislarning hisob-kitoblariga ko'ra, ish qidirayotganlarning 10-30 foizi o'z rezumelarida, xususan, ta'lim, oldingi tovon puli, oldingi ish joyini tark etish sababi, oldingi ish unvonlari va yutuqlari bo'yicha haqiqatni yoki yolg'onni yashirishadi. Firmalar o'zlarining ta'lim ma'lumotlarini oshirib yuborganliklarini bilib, hatto bosh direktorlarni



ishdan bo'shatishganligi, ishga qabul qilish to'g'risida qaror qabul qilishda foydalaniladigan o'zlari taqdim qiladigan barcha ma'lumotlarning to'g'riligini tasdiqlash qanchalik muhimligini ko'rsatadi. Noto'g'ri ma'lumotni talabgordan ariza yoki rezumeni topshirishda ushbu ma'lumotni bila turib soxtalashtirish ishga olish jarayonini darhol tugatishga olib kelishi mumkin bo'lgan kelishuvga imzo qo'yishni talab qilish orqali kamaytirish mumkin.

Ko'pgina firmalar hozirda avtomatlashtirilgan rezumeni skanerlash va skrining dasturidan foydalanganligi sababli, o'z rezume va qo'shimcha xatni to'g'riligi uchun o'qish hamda har qanday tipografik yoki imlo xatolarini tuzatish muhim ahamiyatga ega. Agar firma nomzodlarni saralash uchun ishlatadigan so'z noto'g'ri yozilgan bo'lsa, kompyuter tizimi sizning rezumeingizni yaxshi mos keladi deb topa olmaydi.

**Ishga joylashish uchun arizalar.** Ishga joylashish uchun arizalar talabgorlardan o'zlarining malakalari va ta'limlari, ish tajribasi va boshqa ishga tegishli ma'lumotlar haqida yozma ma'lumotlarni taqdim etishlarini talab qiladi. Arizadagi ma'lumotlar rezumeda mavjud bo'lgan ma'lumotlarni takrorlashi mumkin bo'lsa-da, arizalar izchil ma'lumot to'planishini ta'minlashga yordam beradi. Shuningdek, ular Inson resurslari mutaxassislariga ham taqdim etilgan ma'lumotlarning to'g'riligini tekshirishda yordam beradi. Ko'pgina ish beruvchilar, murojaat qilayotgan ishidan qat'i nazar, barcha talabgorlardan ishga ariza shaklini to'ldirishni talab qiladi. Ishga qabul qilingan arizalarda ko'pincha noto'g'ri ma'lumotlarning taqdim etilishi bekor qilinish uchun asos bo'lganligi haqidagi bayonotni o'z ichiga olgan bo'lsa-da, nomzodlarni ko'rib chiqish uchun ishlatiladigan har qanday ma'lumotni tekshirish yaxshidir. 7.2-rasmda odatiy ish uchun ariza-ma'lumotnoma shakli ko'rsatilgan.

MA'LUMOTNOMA

Shrift 14

**Eshmatov Botir Bahodirovich**

Shrift 14

3x4 cm, **oxirgi 3 oy davomida** olingan rangli fotosurat, elektron ko'rinishda (rasmiy kiyimda).

2007 yil 5 oktyabrdan:  
Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining  
o'quv ishlari bo'yicha prorektori

**Tug'ilgan yili:** **Tug'ilgan joyi:**

25.10.1960 Toshkent viloyati, Qibray tumani

**Millati:** o'zbek **Partiyaviyligi:** yo'q

**Ma'lumoti:** **Tamomlagan:**  
oliy 1982-y. Toshkent davlat universiteti (kunduzgi)

**Ma'lumoti bo'yicha mutaxassisligi:**  
iqtisodchi

**Ilmiy darajasi:** iqtisod fanlari doktori **Ilmiy unvoni:** professor

**Qaysi chet tillarini biladi:** rus, ingliz tillari **Harbiy (maxsus) unvoni:** yo'q

**Davlat mukofotlari bilan taqdirlanganmi (qanaqa):**

2005-y. «Mehnat shuhrati» ordeni

**Xalq deputatlari, respublika, viloyat, shahar va tuman Kengashi deputatimi yoki boshqa saylanadigan organlarning a'zosi (to'liq ko'rsatilishi lozim):**

2010-y. – h.v. – Xalq deputatlari Toshkent viloyat Kengashi deputati, O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Senati a'zosi

**MEHNAT FAOLIYATI**

Shrif 14

4 IT

1977–1982-yy. – Toshkent davlat universiteti talabasi

4 IT

1982–1987-yy. – Toshkent davlat universiteti iqtisodiyot fakulteti kichik ilmiy xodimi

1988–1991-yy. – Toshkent davlat universiteti iqtisodiyot fakulteti aspiranti

1991–1995-yy. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti iqtisodiyot fakulteti katta ilmiy xodimi

1995–1998-yy. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti iqtisodiyot fakulteti doktoranti

1998–2004-yy. – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi ta'limni rivojlantirish bo'limi mutaxassisi, yetakchi mutaxassisi, bosh mutaxassisi

2004–2007-yy. – Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti mikroiqtisodiyot fakulteti dekani

2007-y. – h.v. – Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining o'quv ishlari bo'yicha prorektori

**Botir Bahodirovich Eshmatovning yaqin qarindoshlari haqida  
MA'LUMOT**

<b>Qarindoshligi</b>	<b>Familiyasi, ismi va otasining ismi</b>	<b>Tug'ilgan yili va joyi</b>	<b>Ish joyi va lavozimi</b>	<b>Turar joyi</b>
<b>Otasi</b>	Eshmatov Bahodir Temirovich	1935-yil, Toshkent viloyati, Qibray tumani	Pensiyada (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti)	Toshkent viloyati, Qibray tumani, Binokor ko'chasi, 5-uy
<b>Onasi</b>	Abdushukurova (Xamdamova) Rahima	1936-yil, Toshkent viloyati, Qibray tumani	2000-yil vafot etgan (Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti)	
<b>Opasi</b>	Soatova (Eshmatova) Gulchehra Bahodirovna	1959-yil, Toshkent viloyati, Qibray tumani	Qibray tumanidagi kasb-hunar kolleji o'qituvchisi	Toshkent viloyati, Qibray tumani, Binokor ko'chasi, 25-uy
<b>Ukasi</b>	Eshmatov Toxir Bahodirovich	1972-yil, Toshkent viloyati, Qibray tumani	O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki yetakchi iqtisodchisi	Toshkent viloyati, Qibray tumani, Binokor ko'chasi, 5-uy
<b>Turmush o'rtog'i</b>	Eshmatova (Pirmatova) Nozima Sharofxodjayevna	1968-yil, Toshkent shahri	Toshkent shahar 1-markaziy poliklinikasi fizioterapiya bo'limi shifokori	Toshkent shahri, Mirobod tumani, Nukus ko'chasi, 20-uy, 21-xonadon
<b>Qizi</b>	Eshmatova Ziyoda Botirovna	1991-yil, Toshkent viloyati, Qibray tumani	O'zbekiston Milliy universiteti talabasi	Toshkent shahri, Mirobod tumani, Nukus ko'chasi, 20-uy, 21-xonadon
<b>Qaynotasi</b>	Pirmatov Sharofxodja Nigmatovich	1939-yil, Toshkent shahri	2000-yil vafot etgan (O'zbekiston Milliy universiteti dotsenti)	
<b>Qaynonasi</b>	Pirmatova (Yunusbe_kova) Mashkura Sobirovna	1945-yil, Toshkent shahri	Pensiyada (Toshkent davlat texnika universiteti dotsenti)	Toshkent shahri, Olmazor tumani, Ipakchi ko'chasi, 33-uy

**7.2-rasm. Odatiy ish uchun ariza-ma'lumotnoma shakli**

Ishga ariza beruvchilardan to‘plangan ma’lumotlarni standartlashtirish uchun ba’zi tashkilotlar onlayn ilovalardan foydalanishni boshladilar. Misol uchun, ish izlovchilar The Fresh Market taniq taomlar do‘konining istalgan joyiga murojaat qilganda, ular birinchi navbatda ishga joylashish uchun onlayn arizani to‘ldiradilar. 30 daqiqadan kamroq vaqt davom etadigan arizani tugatgandan so‘ng, ishga qabul qilish menejeri elektron pochta orqali shaxs tomonidan taqdim etilgan biografik ma’lumotlar, ariza savollariga javoblar va javoblar tahlili jamlangan uch sahifali hisobotni oladi, agar ariza beruvchi onlayn skrinigdan o‘tgan bo‘lsa, keyingi suhbat savollari sahifasiga o‘tadi.

**Ijtimoiy tarmoq qidiruvi.** Ishga qabul qiluvchilar va yollash menejerlari ariza beruvchilarni baholash uchun turli ijtimoiy tarmoq vositalaridan tobora ko‘proq foydalanmoqda. Ariza beruvchining kasbiy tarixi LinkedInda ko‘rib chiqilishi, murojaat etuvchi tomonidan taqdim etilganlarga qo‘shimcha ravishda “orqa eshik” ma’lumotnomalarini taqdim etish uchun bog‘langan umumiy ulanishlar hamda blog yozuvlari va Twitter postlarida arizachilarning ko‘nikmalari, maqsadlari va qadriyatlarini baholash uchun o‘qilishi mumkin. Agar ijtimoiy tarmoq nomzodlarni baholashda yoki tasodifiy tekshirishda foydalanilsa, uni yakuniy nomzodlar bilan cheklash va nomzodga qidiruvni amalga oshirishingizni bildirish yaxshidir. Shuningdek, qidiruvni hujjatlashtirish va qaror qabul qiluvchiga qonuniy ruxsat etilmagan har qanday ma’lumotni o‘rganishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun uni ishga qabul qilish qarorini qabul qiluvchidan boshqa shaxsga topshirish ma’qul.

**Vaznli ariza blanklari (Anketa).** Talabgor arizasida to‘plangan ma’lumotlar uning ahamiyatiga ko‘ra saralanishi mumkin. Ish bo‘yicha mutaxassislarining ishni tahlil qilishda ishtirok etishi har bir lavozim vazifasining nisbiy ahamiyati va nisbiy vaqtini baholaydi. Turli xil ariza anketasi ma’lumotlarning yuqori va past samaralilarini farqlash darajasi, shuningdek, har bir element uchun foydalanilishi mumkin bo‘lgan ahamiyati haqida ma’lumot berishi mumkin. Axborot turli og‘irliklarni

qabul qilganda, baholash usuli *vaznli ariza blanki (anketa)* hisoblanadi. 7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, vaznli ariza blankalari talabgorlar tomonidan yaxshi qabul qilinadi, nisbatan arzon, foydalanish uchun qulay va o'rtacha amal qilish muddati 0.50 ga teng.

Vaznli ariza blankni (anketa) ishlab chiqish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. O'rganiladigan xodimning xarakteristikasini tanlash.
2. Ishga ariza berish bo'yicha qaysi savollar xodimlarning kerakli xatti-harakatlari va natijalarini bashorat qilishini aniqlash.
3. Savollarning nisbiy bashorat qilish kuchini baholash.
4. Har bir tegishli savolga vaznli qiymatlarni belgilash.
5. Baholash kaliti yordamida har bir talabgorning to'ldirilgan ishga ariza shaklini baholash.

Nomzodning ko'tarilishi to'g'risidagi qarorlar talabgorlarning vaznli ballariga ko'ra qabul qilinadi. Hattoki, bo'lajak xodim kompaniya uchun yomon xavf tug'dirishi mumkinligini va undan yuqori bal olgan nomzod muvaffaqiyatli xodim bo'lishi mumkinligi haqida umumiy ballni aniqlash mumkin. Vaznli ariza blankalari oddiy ariza blanklariga o'xshaydi va talabgorlar odatda ularning javoblarini baholash uchun vaznli ball tizimi qo'llanilishini bilishmaydi. Garchi bu halol javoblarni rag'batlantirsa-da, arizachi tomonidan taqdim etilgan har qanday ma'lumot ishga qabul qilish to'g'risida qaror qabul qilishda foydalanilsa, tekshirilishi kerak. 7.4-jadvalda sotuvchi lavozimi uchun namunaviy (haqiqiy emas) vaznli ariza blanki baholash kaliti ko'rsatilgan.

Bir elementning vaqt o'tishi bilan ishlashi ehtimolini oshirish uchun, savol nima uchun ish muvaffaqiyatini bashorat qilishini bilish yoki hech bo'lmaganda fikrga ega bo'lish maqsadga muvofiq. Misol uchun, kimdir sport jamoasining sardori bo'lganmi yoki yo'qligini so'rash yetakchilikning aniq ko'rsatkichidir. Vaznli ariza blanklari ishlab chiqarish ishchilari, olimlar va hayotni sug'urtalash sotuvchilari kabi kasblar bilan muvaffaqiyatli ishlatilgan.

**Biografik ma'lumot (Bioma'lumotlar).** Biografik ma'lumotlar, *bioma'lumotlar* deb ham ataladi, nomzodlarning qiziqishlari, ish tajribasi,

o‘qitish va ta’limga oid savollar orqali to‘planadi, muvaffaqiyatga yo‘naltirilganlik va guruhga nisbatan individual ish uchun afzalliklar kabi turli shaxsiy xususiyatlarni baholaydi. Bioma’lumotlar so‘rovnomalari odamlarga o‘zlari va tajribalari va ijtimoiy, ta’lim yoki kasbiy faoliyatdagi muvaffaqiyatlari haqida ko‘proq shaxsiy jihatlarini tasvirlash imkonini beradi. Bioma’lumotlar ishga arizaning bir qismi sifatida yoki alohida so‘rovnoma shaklida to‘planishi mumkin.

#### 7.4-jadval

##### Sotuvchi lavozimi uchun vaznli ariza blankini baholash

<i>Oldingi kasbingiz</i>	<i>To‘liq yoki yarim stavka afzal ko‘rishi</i>
Ijtimoiy +1	To‘liq stavka +2
Ijtimoiy emas -1	Yarim stavka -1
<i>Ta’lim</i>	<i>Qat’iyat</i>
8 yil 0	“Bir oyda qancha sotaolishingizga ishonasiz?” savoliga javob beradi +1
9–10 yil +1	Savolga javob bermaydi -1
11–12 yil +2	
12–13 yil +3	
13 yildan ortiq +2	<i>Oilaviy savdo sohasi</i>
	Sizning oilangizda biror kishi savdo sohasida ishlaganmi?
<i>Shaxsiy savdo tajribasi</i>	Ha +2
Oldingi savdo tajribasi +2	Yo‘q 0

Bioma’lumotlar, agar to‘g‘ri bajarilgan bo‘lsa, haqiqiy va kam salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin, ammo salbiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lgan muammodir. Salbiy ta’sir elementlarning to‘g‘ridan-to‘g‘ri yoki bilvosita odamlarning ijtimoiy, ta’lim yoki iqtisodiy rivojlanish imkoniyatlaridagi madaniy farqlarni aks ettirish darajasiga bog‘liq bo‘lishi mumkin. Shunday qilib, bioma’lumotlar so‘rovnomasini ishlab chiqishda siz salbiy ta’sirni kamaytirish potensialiga ega bo‘lgan narsalarni kiritishingiz kerak va bioma’lumotlarni ishga qabul qilish to‘g‘risida qaror qabul qilishda foydalanishdan oldin salbiy ta’sirini

tekshirish hamda tasdiqlash kerak. Yo'riqnomalar, qoidalar va nizomlar murojaat etuvchilarni ish bilan bog'liq bo'lmagan omillarga ko'ra ishga qabul qilish rad etilishidan himoya qilish uchun bioma'lumotlar so'rovnomalariga ma'lum turdagi ma'lumotlarni kiritishni cheklaydi. Ishga taalluqli ekanligi isbotlanmasa, irqi, jinsi, oilaviy ahvoli, qaramog'idagilar soni, tug'ilish tartibi va turmush o'rtog'ining kasbiga tegishli bo'lgan narsalar tanlov qarorlarini qabul qilish uchun asos bo'lishi aniq emas. Agar ular ishdagi muvaffaqiyat bilan bog'liq bo'lsa yoki «biznes zaruriyati» bilan bog'liq bo'lsa, boshqa shaxsiy narsalar, masalan, shaxsning o'rtacha bahosi yoki ta'lim darajasi, shaxsiy qarorlar uchun ishlatilishi mumkin, ammo ularning salbiy ta'sir ko'rsatish tendensiyasi tekshirilishi kerak. Ularning samaradorligini baholagandan so'ng, Google kamida uch yil davomida maktabdan tashqarida bo'lgan nomzodlardan o'rtacha ball so'ramaydi va hech qanday nomzoddan standartlashtirilgan test ballarini talab qilmaydi.

Moral, axloqiy va huquqiy sabablarga ko'ra, bioma'lumotlar obyektlari asabga tegishi yoki respondentni noqulay ahvolga solmasligi kerak. Umuman olganda, bioma'lumotlar obyekti hamma ham teng foydalana olmaydigan faoliyat yoki shaxs nazorat qila olmaydigan voqealar bo'yicha so'ramasligi kerak. Shunga qaramay, bir respondent sport jamoasining sardori bo'lganligi va boshqa respondent sport jamoalarisiz kichik maktabga borganligi birinchi respondentning yutuqlarini kamaytirmaydi. Bu bioma'lumotlardan foydalanganda muvozanatni saqlashimiz kerakligini ta'kidlaydi.

7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, yaxshi ishlab chiqilgan bioma'lumotlar obyektlari o'qitish, ish samaradorligi, xizmat muddati va lavozimga ko'tarilish kabi turli mezonlar uchun maqbul bashoratli foydalilikka (o'rtacha foydalilik 0.35) ega bo'lishi mumkin. To'g'ri bajarilganda, bioma'lumotlar salbiy ta'sirni minimallashtirish nuqtai nazaridan eng yaxshi baholash usullaridan biridir, ammo talabgorlar ularni asabga tegadigan deb bilishlari mumkin hamda erkaklar va ayollar uchun turli xil kalitlar kerak bo'lishi mumkin. Bioma'lumotlar

turli xil ishlarda muvaffaqiyatning ko‘plab jihatlarini, jumladan, tadqiqot qobiliyati va ijodkorligini bashorat qilish uchun ishlatilgan.

Bioma'lumotlarni baholashni yaratish quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- 1) ish samaradorligini aniqlash;
- 2) ishni samarali bajargan xodimlarni aniqlash;
- 3) biografik ma'lumotlarni yig‘ish;
- 4) biografik ma'lumotlarni samaradorlik ballari bilan bog‘lash;
- 5) bioma'lumotlarning yakuniy shaklini yaratish;
- 6) bioma'lumotlarning to‘g‘riligini sinovdan o‘tkazish, ishlatish va doimiy ravishda tekshirish.

Kotiblarning ish muddatini prognoz qilish uchun bioma'lumotlar formulasiga misol quyidagicha:

Ishlash muddati = (13,1 ta'lim yili) + (4,2 yil tegishli ish tajribasi) - (ofisdan 1,4 km).

Bioma'lumotlar elektrchilar, ko‘k yoqali ishchilar (jismoniy mehnat qiluvchilar) va menejerlar bilan natijadorlikni bashorat qilish uchun muvaffaqiyatli ishlatilgan. Internet qidiruv kompaniyasi Google ishga da'vogarlardan ularning munosabatlari, xulq-atvori, shaxsiyati va o‘rta maktabdagi biografik tafsilotlarini o‘rganadigan batafsil onlayn so‘rovni to‘ldirishni so‘raydi. Savollar talabgorlar kompyuterga birinchi marta qiziqqan yoshdan tortib, ular biror marta repetitorlik qilganmi yoki notijorat tashkilot tuzganmi yoki shaxs Google madaniyatiga qanchalik mos kelishini taxmin qilish uchun ishlatiladi. Bioma'lumotlar formulalarini yaratish uchun Google kompaniyada kamida besh oy ishlagan har bir xodimdan 300 ta savoldan iborat so‘rovnomanini to‘ldirishni so‘radi. Keyin u ushbu ma'lumotlarni har bir xodimning ish faoliyatining 25 ta alohida o‘lchovi, shu jumladan xodimning rahbari va tengdoshlarining ish faoliyatini baholashlari va qaysi bioma'lumotlarning ishlashini bashorat qilishini aniqlash uchun ularning kompensatsiyasi bilan taqqosladi.



Ishga arizalar, vaznli ariza blankalari va bioma'lumotlar o'rtasidagi farq chalkash bo'lishi mumkin. Ishga arizalar – bu ishga da'vogarlar ishga kirishda o'z'lari haqida ma'lumot berish uchun to'ldirishlari kerak bo'lgan shakllar. Vaznli ariza blankalari oddiy ishga ariza shakllariga o'xshaydi, ammo oddiy ishga arizalardan farqli o'laroq, talabgorlarning javoblari baholanadi va shaxsning ish va tashkilotga mos kelishini aniqlash uchun birlashtiriladi. Ishga arizalarda bioma'lumot elementlari bo'lishi mumkin, lekin bo'lmasligi ham mumkin. Vaznli ariza blankalari bioma'lumotlarning har xil turlarini baholashga mo'ljallangan. Ishga arizadagi elementlar ish muvaffaqiyatini qanchalik bashorat qilishini aniqlash uchun baholanganda, bu elementlar bioma'lumotlarga aylanadi. Misol uchun, talabgorlardan sohadagi ko'p yillik tajribasini ko'rsatishni so'rash ishga ariza berishda minimal malakali savol bo'lishi mumkin, ammo odamlarning bu savolga javoblari ularning keyingi ish faoliyati bilan bog'liq bo'lsa, u bioma'lumotlarga aylanadi. Har qanday baholashda bo'lgani kabi, ish arizalari, vaznli ariza blankalari va bioma'lumotlardan yolg'iz foydalanmaslik kerak. Ular ish samaradorligining turli jihatlarini o'lchash uchun bir necha turdagi baholashlardan foydalanadigan tizimning bir qismi bo'lishi kerak. Ishga arizalar, vaznli ariza blankalari va bioma'lumotlar ko'pincha ishga qabul qilish jarayonida skrining baholash usullari sifatida qo'llaniladi.

**Telefon suhbatlari (intervyular).** Yuqorida aytib o'tganimizdek, ko'plab firmalar talabgorlarning ish uchun mavjudligi, qiziqishi va dastlabki malakasini baholash uchun skrining baholash usuli sifatida tezkor telefon suhbatlaridan foydalanadilar. Ba'zi rekruterlar ikkala tomonning vaqtni behuda sarflashiga yo'l qo'ymaslik uchun talabgorning ish joyidagi muhim skrining omillarini baholash uchun telefon suhbatidan foydalanadilar. Boshqa rekruterlar telefon suhbatidan shaxs haqida batafsilroq tasavvur hosil qilish va/yoki ularga kompaniya haqida yaxshi taassurot qoldirish usuli sifatida foydalanadilar. Telefon

suhbati ham talabgorga mos keladigan boshqa pozitsiyalarni aniqlashga yordam beradi.

Oldingi bobda biz kompaniyalarni baholashda keng tarqalgan xatolardan biri yuqori malakali va tajribali talabgorlar o'tmishdagi lavozimlarga qaraganda kamroq mas'uliyatli ishda baxtli bo'lmaydi deb taxmin qilishini ta'kidlagan edik. Odamlarning stressli va past mas'uliyatli lavozimlarga o'tishni xohlashlari uchun ko'plab sabablar mavjud, jumladan barqaror va rivojlanayotgan kompaniyada ishlash imkoniyati, ijobiy ish muhiti va yangi narsalarni o'rganish imkoniyati. Yuqori malakali odamlar tezroq ishlashlari (o'qitish xarajatlarini tejashga), boshqa xodimlarga maslahat berishga yordam berishlari va yaxshi qiymatga ega bo'lishlari mumkin. Tez telefon suhbatlari, ko'rinishidan o'ta malakali bo'lib ko'ringan talabgorga uning lavozimga bo'lgan qiziqishi va kamroq maoshni qabul qilishga tayyorligi haqida batafsil ma'lumot berishga imkon beradi.

**Baholash usuli – kognitiv qobiliyat testlari.** Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, umumiy aqliy qobiliyati yuqori bo'lgan shaxslar yangi ma'lumotni osonroq va tezroq o'zlashtiradi va bu ma'lumotlardan samaraliroq foydalana oladi. Frank Schmidt va Jek Xanterning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, umumiy kognitiv qobiliyat, asosan, o'z ishini qanday bajarish kerakligi haqidagi ma'lumotni olish va undan foydalanishdagi roli orqali ish samaradorligiga ta'sir qiladi. Tadqiqotlar kognitiv qobiliyat murakkab ishlarda, odamlar ishga yangi kelganda va ish joyida ishchilardan o'z ishlarini bajarishning yangi usullarini o'rganishni talab qiladigan o'zgarishlar bo'lganda muhimroq degan fikrni qo'llab-quvvatlaydi. Ba'zi kompaniyalar, jumladan Google internet qidiruv firmasi tajribadan ko'ra zakovati uchun yollashni afzal ko'radi. Ko'pgina tashkilotlar, jumladan, Milliy Futbol Ligasi (National Football League) kognitiv qobiliyat testlaridan foydalanadi. Kognitiv qobiliyat testlari – bu nomzodlarning umumiy aqliy qobiliyatlarini, jumladan, og'zaki va matematik fikrlash, mantiq va idrok etish qobiliyatlarini baholaydigan kompyuter yoki qog'oz va qalam testlari.

Chunki ushbu testlardagi ballar shaxsning mashg'ulot yoki ish joyida o'rganish, moslashuvchanlik va muammolarni hal qilish qobiliyati, doimiy mashg'ulotlarga toqatliligi, ularning kutilayotgan qiymati ortishi mumkinligi innovatsiya, muttasil mashq qilish va doimiy bo'lmagan muammolarni hal qilish kabi ish talablari tendensiyaning ortishini hisobga olgan holda bashorat qila oladi.

Kognitiv qobiliyat testlarining juda ko'p turlari mavjud, jumladan the Wonderlic Personnel Test (Vonderlik shaxsiy testi), Raven's Progressive Matrices (Ravenning progressiv matritsalar), the Kaufman Brief Intelligence Test (Kaufman qisqa intellekt testi) va the Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence (Wechsler qisqartirilgan intellekt shkalasi). Ba'zi tashkilotlar kognitiv qobiliyatni baholash uchun testlarni moslashtirgan. P&G 180 000 dan ortiq nomzodlar tomonidan sozlangan va kognitiv qobiliyat va fikrlash uslubini o'lchash uchun foydalanadigan 2000 dan ortiq xodimlar tomonidan tasdiqlangan 1000 dan ortiq moslashuvchan fikrlash test savollariga ega.

Foydalanish oson va barcha ish o'rinlari uchun eng to'g'ri tanlash usullaridan biri bo'lishiga qaramay, o'rtacha foydaliligi 0,51 bo'lgan kognitiv qobiliyat testlari irqiy farqlarni keltirib chiqaradi, ular bioma'lumotlar, shaxs inventarlari, tizimli intervyular va boshqalar kabi boshqa bashorat qiluvchilardan 3-5 baravar kattaroqdir. Turli xil ta'sirning sabablari to'liq tushunilmagan bo'lsa-da, omillar, jumladan, madaniyat, odamlarning murabbiylik va tayyorgarlik dasturlarini sinab ko'rish imkoniyati va turli darajadagi odamlar o'rtasida testning foydaligini turlicha idrok etishi sababli kichik guruhlar ta'sir qilishi mumkinligi turli test motivatsiya darajalari, deb taxmin qilinadi. Talabgorlar kognitiv qobiliyat testlarini ham yoqtirmaydilar, chunki ular ish bilan bog'liq emas.

Kognitiv qobiliyat testlarini qo'llashda turli xil ta'sirlar muammoli bo'lishi mumkinligi sababli, ish beruvchilar testdan foydalanishdan oldin sinovning himoyalangan guruhlariga ta'sirini baholashlari kerak. Hech qanday baholash usuli yakka o'zi ishlatilmasligini ta'kidlaymiz,

lekin bu, ayniqsa, kognitiv qobiliyat testlari uchun to'g'ri keladi. Biroq, test jarayonining umumiy haqiqiylikni oshirish bilan birga, ular ko'rsatadigan salbiy ta'sirni bartaraf etish uchun ko'pincha boshqa bashorat qiluvchilar bilan birlashtirilishi mumkin.

**Kognitiv bo'lmagan qobiliyat testlari.** Sinovlar psixomotor, hissiy va jismoniy qobiliyatlarni ham o'lchashi mumkin. *Psixomotor testlar* insonning obyektlarni ta'sir qilish va boshqarish qobiliyatini baholaydi. Reaksiya vaqtlari, qo'l epchilligi va qo'lning barqarorligi psixomotor qobiliyatlarga misoldir. *Sensor testlari* nomzodlarning vizual, eshitish va nutq idrokini baholaydi. Aniq gapirish, ranglarni farqlash va kam yorug'lik sharoitida ko'rish qobiliyati hissiy qobiliyatlarga misoldir. *Jismoniy qobiliyat testlari* insonning kuchini, moslashuvchanligini, chidamliligini va muvofiqlashtirishni baholaydi. Muayyan og'irliklarni ko'tarish, uzoq vaqt davomida jismoniy kuch sarflash va beqaror holatda muvozanatni saqlash jismoniy qobiliyatlarga misoldir. Jismoniy qobiliyat testlari xodimlarning zarur, ish bilan bog'liq vazifalarni bajarishini ta'minlash orqali jarohatlarni kamaytirishi mumkin. Masalan, o't o'chiruvchilar og'ir shlanglarni zinapoyaga ko'tara olishlari kerak, yetkazib beruvchilar og'ir qutilarni xavfsiz ko'tarishlari va ko'chirishlari kerak va hokazo. Jismoniy qobiliyat testlari ayollarga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkinligi sababli, barcha talabgorlar ishning vijdonli kasbiy malakalariga javob berishlarini ko'rsatish uchun adolatli imkoniyatga ega bo'lishlari muhimdir. 7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, ish talablarini baholash uchun puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, kognitiv bo'lmagan testlar yuqori darajada haqiqiy bo'lishi mumkin, talabgorlar tomonidan yaxshi qabul qilinadi va ulardan foydalanish nisbatan oson bo'lishi mumkin.

**Qadriyatlarni baholash.** Korxonalar ko'pincha biznes strategiyalari bilan bog'liq bo'lgan asosiy qadriyatlar va asosiy vakolatlarga ega. Biz muhokama qilganimizdek, yangi xodimlar ushbu qadriyatlarni qadrlashi va baham ko'rishiga ishonch hosil qilish muhimdir. Ba'zi kompaniyalar, jumladan, biz bobning boshida aytib

o'tgan J&J o'z nomzodlarining qadriyatlarini o'zlarining korporativ madaniyatlariga faol moslashtirish orqali o'zlarining korporativ samaradorligini oshirdilar. Nomzodlarning qadriyatlarini kompyuterlashirilgan yoki qog'oz va qalam bilan baholash mavjud. Ba'zi firmalar nomzodlar guruhlarini tuzilgan vazifalar va mashqlarda bir-birlari bilan o'zaro aloqalarini kuzatish orqali nomzodlarni baholashga harakat qilishadi.

7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, shaxsiy testlari past va o'rtacha foydalilikka ega bo'lishi mumkin (-0.13 dan 0.33 gacha), bu shaxsiyatni baholash muayyan ish mezonlariga mos kelganda yaxshilanadi. Novo 1 aloqa markazi operatori talabgorlarni o'z madaniyatiga mos keladigan shaxsiy xususiyatlar bo'yicha tekshirishni boshlaganida 14 foizga yuqori mahsuldorlikni va erta ishdan bo'shatishni 10 foizga kamaytirdi. Tadqiqotlar agar savollar yoki ko'rsatmalar ishning o'ziga xos xatti-harakatlariga ishora qilsa, shaxsiyat o'lchovlari ishlashning yanada kuchli prognozchisi hisoblanishini ko'rsatdi.

Google universitetdagi o'rtacha balldan foydalanish va intervyu natijalari u o'ylagandek xodimlar muvaffaqiyatini bashorat qilmasligini anglab yetgach, u yerda kamida besh oy bo'lgan barcha xodimlardan, jumladan, shaxsiy xususiyatlar va qiziqishlarni baholovchi so'rov-nomani to'ldirishni so'radi. Ushbu ma'lumotlarni har bir xodimning ish faoliyatini 25 ta o'lchov bilan solishtirgandan so'ng, u savdo, moliya, muhandislik va inson resurslari sohasidagi rollarga nomzodlarni eng yaxshi baholash imkonini beruvchi turli ishlar uchun algoritmlarni aniqladi. Google doimiy ravishda xodimlarning muvaffaqiyati nima va nima uchun bashorat qilinishini tahlil qilish asosida o'z baholash va yollash yondashuvlarini yaxshilaydi. "Johnson & Johnson", "Lowe's" va "Wal-Mart" ham nomzodlarni tekshirish uchun shaxsni baholashdan foydalanadilar. Operatsion mukammallik strategiyasi va quyidagi tartib-qoidalarga e'tibor qaratganligi sababli, Wal-Mart «Har bir korporatsiyada mos kelmaydiganlar uchun joy bor» degan bayonotga rozi bo'lmagan nomzodlarni yollashni afzal ko'radi.

Yuzlab turli xil shaxsiy xususiyatlar mavjudligi sababli, tadqiqotchilar o‘zaro bog‘liq shaxsiy xususiyatlarni birlashtirdilar va bu ro‘yxatni har biri ko‘proq o‘ziga xos xususiyatlarni o‘z ichiga olgan bir nechta keng xulq-atvor (hissiy yoki kognitiv emas) xususiyatlarga qisqartirdilar. Guruh sifatida, shaxsiyatning ushbu Katta beshlik omillari inson shaxsiyatining 75 foizini qamrab oladi. Katta besh omil:

- Ekstraversiya: ochiqlikka intiluvchi, dadil, xushchaqchaq va suhbatdosh; sotuvchining ish faoliyatini bashorat qiladi.

- Vijdonlilik: tafsilotlarga e‘tiborli, qoidalarga rioya qilishga va harakat qilishga tayyor; barcha kasblar bo‘yicha samaradorlikni bashorat qiladi.

- Hissiy barqarorlik: xotirjam, optimistik, yaxshi moslangan, vazifalarni bajarish uchun resurslarni taqsimlay oladigan; aksariyat kasblar, xususan, boshqaruv, savdo va o‘qituvchilik kasblari kabi shaxslararo o‘zaro munosabat va jamoaviy ish bilan bog‘liq bo‘lgan ishlarning samaradorligini bashorat qiladi.

- Muvofiqlik: xushmuomala, do‘stona, hamkorlikka moyil; jamoaviy ish va shaxslararo munosabatlarni o‘z ichiga olgan ishlarda samaradorlikni bashorat qiladi.

- Tajribaga ochiqlik: tasavvurga ega, intellektual jihatdan qiziquvchan, yangi g‘oyalar va o‘zgarishlarga ochiq; ijodkorlik va chet ellik faoliyatini bashorat qiladi.

Vijdonlilik va hissiy barqarorlik ishlarning keng doirasi uchun umumiy samaradorlikni bashorat qiladiganga o‘xshaydi. Ushbu ikkita «umumlashtirilgan» xususiyat «bajaraman» motivatsion komponentlari orqali ishlashga ta’sir qiladi. Boshqa tomondan, umumiy aqliy qobiliyat barcha ishlarda ishlashga birinchi navbatda «qila olaman» qobiliyatlari orqali ta’sir qiladi. Ekstraversiya, rozilik va tajribaga ochiqlik faqat ma’lum kasblar yoki ba’zi mezonlar bo‘yicha ishlashning haqiqiy prognozi hisoblanadi. Ekstraversiya ishning muhim qismi boshqalar bilan muloqot qilishni o‘z ichiga olgan kasblarda, ayniqsa boshqalarga ta’sir o‘tkazish va maqom va kuchga ega bo‘lish zarur bo‘lganda,

masalan, boshqaruv va savdo ishlarida ishlashni bashorat qiladi. Boshqalarga yordam berish, tarbiyalash va hamkorlik qilish kabi ko'p miqdordagi shaxslararo o'zaro ta'sirni o'z ichiga olgan ishlarga kelsak, kelishuvchanlik to'g'ri bashoratdir. Bu xususiyat, shuningdek, jamoada kim yaxshi ishlashi va ishlamasligi haqida eng yaxshi shaxsiy bashoratchi bo'lishi mumkin. Munozarali, egiluvchan, hamkorlik qilmaydigan, g'amxo'rlik qilmaydigan, murosasiz va kelisha olmaydigan xodimlar jamoada ishlashda unchalik samarali bo'lmaydilar va o'g'irlik kabi ko'proq samarasiz xatti-harakatlarni qilishadi.

Katta beshlik vaqt o'tishi bilan juda barqarorlashib bormoqda va qisman genetika bilan belgilanadi. Barcha shaxsiy testlar singari, Katta beshlikning haqiqiyliги nomzodlarni faqat individual test ballari asosida tanlashni kafolatlash uchun yetarli emas. Individual testlar, shu jumladan Katta beshlik odatda kam salbiy ta'sir ko'rsatadi va kognitiv qobiliyat kabi boshqa baholash usullaridan kelib chiqadigan salbiy ta'sirlarni yumshata oladi. Ish samaradorligi ko'plab turli xil xatti-harakatlarni aks ettirganligi sababli, ba'zi olimlar Katta beshlik kabi keng ko'lamlı xususiyatlar buni eng yaxshi bashorat qilishi mumkin deb hisoblashadi. Garchi beshta xususiyatning haqiqiyliги boshqa baholash usullari bilan solishtirganda nisbatan past ko'rsatkichni qayd etgan bo'lsa ham ba'zi tadqiqotlar ushbu nazariyani qo'llab-quvvatladi. Vijdonlilik barcha kasblar uchun foydali baholash usuli bo'lishi mumkinligini ko'rsatadigan o'rtacha haqiqiylik bilan u barcha kasblar bo'yicha ishlashning eng izchil bashoratchisi hisoblanadi. Ba'zi tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, vijdonlilik va hissiy barqarorlik, ayniqsa, murakkabligi yuqori bo'lgan ishlarda ishlashni bashorat qilish uchun foydali hisoblanadi.

Individual testlardan foydalanish qulay hisoblanadi, lekin nomzodlar ko'pincha bu jarayonga salbiy munosabatda bo'ladilar. Xususan, giyohvand moddalarni iste'mol qiluvchilar ularga salbiy munosabatda bo'lishlari aniqlangan. Shaxsiyat testlari bilan bog'liq eng katta huquqiy muammo bu maxfiylik muammolari bilan bog'liq

hisoblanadi. Misol uchun, agar testlar ishdagi muvaffaqiyat yoki bashorat qilinadigan ish talablari bilan bog‘liq bo‘lmagan shaxsning diniy e‘tiqodi va jinsiy afzalliklari kabi invaziv mavzularni qamrab olsa, bu kompaniyalar uchun muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

**Yaxlit testlar.** Nima uchun yaxlitlik muhim hisoblanadi? Amerika do‘konlari har yili o‘g‘rilik va xodimlarning o‘g‘irliklari tufayli o‘nlab milliard dollar yo‘qotadi. O‘g‘rilik yoki boshqa noqonuniy yoki teskari harakatlarga kamroq moyil bo‘lgan xodimlarni yollash, ayniqsa, pul (kotiblar, kassirlar yoki kassirlar tomonidan bajariladigan ishlar kabi) yoki boshqariladigan (politsiya xodimlari va xavfsizlik xodimlari tomonidan bajariladigan ishlar kabi) moddalar bilan ishlashni o‘z ichiga olgan ishlar uchun muhim bo‘lishi mumkin. Yaxlit testlar odatda nomzodlarning ishonchliligi, halolligi, axloqiy xarakteri va ishonchliligi haqidagi munosabatlarini o‘lchash uchun bir nechta tanlovli yoki to‘g‘ri/noto‘g‘ri savollardan foydalanadigan yozma testlardan iborat bo‘ladi. Yaxlit testlar aniq maqsadga ega bo‘lishi mumkin, ya’ni ular yaxlitlikni ochiq baholab boradi. Quyida aniq maqsadli savolning misoli keltirilgan: “Siz hech bankda uni qoplash uchun yetarli pulingiz yo‘qligini bila turib, chek yozganmisiz?” Shu bilan bir qatorda, yaxlit test umumiy maqsadga ega bo‘lib va odamlarning yaxlitligini bilvosita baholashi mumkin. Quyida umumiy maqsadli savol keltirilgan: “Siz tavakkal qilishni yoqtirasizmi?”

Yaxlit testlar salbiy ta’sirga olib kelmaydi va kognitiv qobiliyat bilan bog‘liq emas. Shunga mos ravishda, kognitiv qobiliyat testlaridan foydalanilganda, yaxlit testlar tanlov jarayoniga haqiqiylikni qo‘shishi va salbiy ta’sirni kamaytirishi mumkin. Shuningdek, soxtalashtirish, yaxlitlikni tekshirish uchun hech qanday muammo tug‘dirmaydi. Balki insofsiz nomzodlar rostgo‘y nomzodlardan ko‘ra ko‘proq yolg‘on gapirmaslikni afzal ko‘rar, chunki ular hammani o‘zlari kabi – insofsiz deb hisoblashadi. Boshqacha qilib aytganda, ular o‘zlarining javoblarini soxtalashtirish kerak deb o‘ylamasliklari mumkin, chunki ular har bir kishi ma’lum darajada insofsiz ekanligiga ishonishadi. Soxtalikni



aniqlaydigan yaxlit testga elementlarni joylashtirish ham mumkin. Misol uchun, ba'zi odamlar hayotlarining barcha sohalarida doimiy ravishda halol bo'lishda, "har doim" o'zini yaxshi tutgan yoki "hech qachon" o'zini yomon tutmagan degan savollarga rozi bo'lgan respondentlar ko'pincha insofsiz hisoblanadi.

7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, yaxlitlik testlarining ishonchliligi o'rtachani tashkil qiladi. Ishda samarasiz xatti-harakatlarni aniqlash nuqtayi nazaridan, aniq maqsadli yaxlit testlari umumiy maqsadli testlarga qaraganda ishonchliroq hisoblanadi. Ikkala test ham xodimlarni o'g'irlashdan ko'ra ko'proq tez-tez uchraydigan samarasiz xatti-harakatlarni, shu jumladan ishdan bo'shatish va intizomiy muammolarni bashorat qiladi. Shuningdek, ariza beruvchilar yaxlit testlarga nisbatan biroz salbiy munosabatda bo'lishadi, lekin giyohvand moddalar iste'mol qilmaydigan foydalanuvchilar giyohvand moddalarni iste'mol qiluvchilarga qaraganda testlarga ijobiy munosabatda bo'lishlari aniqlangan. Barcha baholash usullariga taalluqli yaxlit testlari bilan bog'liq yana bir muammo axloqiy xususiyatga ega. Halollik testlarida past ball olgan ba'zi shaxslar noto'g'ri tasniflanadi va kompaniyada o'g'rilik qilmaydi. Menejerlar yaxshi nomzodlarni noto'g'ri tekshiradigan testdan foydalanish adolatli yoki axloqiy ekanligini hal qilishlari kerak.

Yaxlit testlar nisbatan arzon bo'lib, ishga qabul qilish jarayonida istalgan vaqtda o'tkazilishi mumkin. Ba'zi kompaniyalar barcha potensial nomzodlarni yaxlit testlari bilan tekshiradilar, boshqalari esa faqat yakuniy bosqichga o'tganlarni tanlaydilar. Har qanday baholash usulida bo'lgani kabi, testni baholash jarayonining bir qismini o'tkazishdan oldin, test ishning teskari natijalarini, jumladan, ishdan bo'shatish, o'g'rilik va intizomiy muammolarni bashorat qilishiga ham ishonch hosil qilish lozim. Savdoda mavjud bo'lgan barcha testlar to'g'ri tasdiqlanmagan, ya'ni ularning hammasi ham Amerika Psixologik Assotsiatsiyasining yaxlitlik testlaridan foydalanish bo'yicha ko'rsatmalariga amal qilmaydi. Bundan tashqari, o'g'rilik

barcha kompaniyalar uchun muammo emasligi sababli, baʼzida tegishli ekspertiza xarajatlari kompaniya xodimlarining oʻgʻirlanishini kamaytirishdan oladigan foydadan ustun turadi. Har qanday baholash testida boʻlgani kabi, ariza beruvchilarning shaxsiy daxlsizlik huquqlari himoya qilinishi kerak. Yaxlit testlarida huquqiy muammolar ham mavjud. Baʼzi shtatlar, shu jumladan Kaliforniya va Massachusetts shtati, ishga qabul qilish toʻgʻrisida qaror qabul qilishda toʻgʻrilik va yaxlit testlaridan foydalanishni cheklaydi.

**Poligrafiya testlari.** *Poligrafiya testi* tashvish koʻrsatkichlari hisoblanuvchi fiziologik omillarni, jumladan, nomzodning qon bosimi, nafas olish, pulsi va terining oʻtkazuvchanligini oʻlchaydi va qayd etadi, bu jarayonda shaxs bir qator savollarga javob beradi. Koʻpincha yolgʻon tashvish bilan birga kelganligi sababli, poligrafiya testi yolgʻon va rostgoʻylikni baholaydi. Lekin, agar shaxs boshqa sabablarga koʻra tashvishlansa yoki oʻz tashvish darajasini ixtiyoriy ravishda nazorat qila olsa, xulosalar ishonchsiz boʻlishi mumkin.

Poligrafiyani himoya qilish toʻgʻrisidagi qonun ish beruvchilardan ariza beruvchilar yoki xodimlardan poligrafiya testidan oʻtishni talab qilishni, ishga qabul qilish toʻgʻrisida qaror qabul qilish uchun poligrafiya natijalaridan foydalanishni va poligrafiya testini topshirishdan bosh tortgan har qanday shaxsni ishdan boʻshatish yoki jazolashni taqiqlaydi. Faqatgina harbiylar, politsiya, xususiy xavfsizlik firmalari va nazorat ostidagi moddalar ishlab chiqaruvchilar bu jarayondan istisno qilinadi. Ish beruvchiga iqtisodiy yoʻqotish yoki shikastlanishga olib kelgan oʻgʻrilik, oʻzlashtirib olish yoki sabotaj tekshiruvlari paytida xodimlar sinovdan oʻtkazilishi mumkin.

**Ish yuzasidan testlar.** Ish yuzasidan testlar nomzodlarning ish uchun zaruriy boʻlgan bilimlarini (koʻpincha texnik bilimlarni) tekshiradi. Ushbu testlar koʻpincha bir nechta tanlovdan iborat boʻlib, insho yoki nazorat roʻyxati formatida oʻtkaziladi va nomzodning ish masʼuliyati haqidagi bilimini yoki ish vazifalari, ish boʻyicha texnik vositalari va jarayonlari boʻyicha tajriba darajasini baholashi mumkin.

Misol sifatida kadrlar bo‘limiga nomzodning inson resurslari haqidagi bilimni baholovchi testlarni keltirish mumkin. 7.3-jadvalda ko‘rsatilganidek, ish yuzasidan testlar odatda minimal salbiy ta’sirga olib keladi va ayniqsa murakkab ishlar uchun yuqori darajada (o‘rtacha amal qilish muddati) haqiqiy bo‘lishi mumkin.

**Intervyular.** Intervyu eng ko‘p qo‘llanuvchi tanlov vositasi hisoblanadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, ishga yollashning yaxshi usullaridan foydalanadigan tashkilotlar bunday usullardan kamroq foydalanadigan tashkilotlarga qaraganda yuqori rentabellik va savdo o‘sishi, shuningdek, xodimlar ishini o‘zgartirishi pastligini boshdan kechirmoqda. Intervyu jarayonlari samarali amalga oshirilsa, ular tanlash jarayonini kuchaytirishi mumkin, natijada firmada uzoq vaqt qoladigan yuqori samarali va mos keladigan nomzodlarni tanlab olish mumkin bo‘ladi.

Intervyu jarayoni turli ko‘nikmalar, qobiliyatlar va uslublarni, jumladan, odamlarning muloqot qilish qobiliyatini, shaxslar bilan o‘zaro munosabatlarni va yetakchilik qobiliyatini baholashi mumkin. Ariza beruvchilar intervyularga juda yaxshi munosabatda bo‘ladilar va ish izlovchilar ko‘pincha suhbatni ish bilan bog‘liq eng ko‘p tanlash tartibi sifatida baholaydilar. “Doubletree Hotels” mehmonxonasi 300 ta yuqori va past samarali xodimlar bilan suhbat natijalaridan foydalanib, o‘zi aniqlagan “muvaffaqiyat ko‘rsatkichlari” asosida nomzodlarni saralashni boshlagan. Bronlash bo‘yicha agentlar bilan intervyular asosida “Doubletree” ish muvaffaqiyatining yetti o‘lchovini aniqladi: amaliy o‘rganish, jamoada ishlash, stressga chidamlilik, sotuvchilik, tafsilotlarga e’tibor, moslashuvchanlik/ ko‘nikuvchanlik va motivatsiya. Keyin “Doubletree” bu va boshqa xususiyatlarni o‘rganish uchun maxsus intervyu savollarini ishlab chiqqan.

Ishga da’vogarlarni baholashdan tashqari, suhbatlar muhim ishga qabul qilish maqsadiga xizmat qilishi va nomzodlarga ish va tashkilot haqida ma’lumot berishi mumkin. Nomzodlar tashkilotlarni xuddi shunday tashkilotlar ularni tanlagani kabi tanlaydilar. Lekin, bitta

intervyu ikkala maqsadga xizmat qilishi qiyin bo‘lishi mumkin. Ko‘pincha baholanayotgan nomzodlar o‘zlariga yetkazilayotgan ishga qabul qilish haqidagi ma’lumotlarga e’tibor qaratish uchun juda chalg‘ishadi. Ular faqat ishga yollashga qaratilgan suhbatlar davomida ish va tashkilot haqida ko‘proq bilib olishlari mumkin. Shu tarzda, agar kompaniya ishga yollash uchun intervyulardan foydalanishga qaror qilsa, intervyular faqat ishga yollashga qaratilgan bo‘lishi kerak.

Ba’zi ish beruvchilar Internet orqali ishga joylashish uchun intervyu o‘tkazish uchun Skype kabi vositalardan foydalanishni ham boshlagan. Bu usul pulni tejash, intervyularni tezroq rejalashtirish va ko‘proq odamlarni tekshirish imkonini beradi. Veb-saytlar, shu jumladan “HireVue” ishga yollash platformasi nomzodlarga potensial ish beruvchilarga ko‘proq nomzodlar bilan tezroq suhbatlashish va xarajatlarni kamaytirish uchun tezda video intervyu yaratish imkonini beradi. Ish beruvchi shunchaki savollarga havolani elektron pochta orqali yuboradi va nomzod o‘z javoblarini veb-kamera orqali yozib oladi.

Nomzodlarni baholash uchun intervyuning bir necha turlari qo‘llaniladi va quyida biz keng tarqalgan bo‘lgan ba’zilarini ko‘rib chiqamiz: tizimsiz intervyular, tizimli intervyular, xatti-harakatlar bo‘yicha intervyular va vaziyatli suhbatlar.

***Tizimli bo‘lmagan intervyular*** nomzoddan nomzodga o‘zgarib turadigan va intervyu oluvchilarda farq qiluvchi savollarni so‘raydi. Odatda nomzodlarning javoblarini baholash yoki baholash standartlari mavjud emas va ular har doim ham ish bilan bog‘liq emas. Intervyu savollari ko‘pincha tasodifiy va ochiq (masalan, “o‘zingiz haqingizda aytib bering”) va juda spekulyativ bo‘lishi mumkin (masalan, “besh-o‘n yil ichida o‘zingizni nima bilan shug‘ullanayotganingizni ko‘rasiz?”). Intervyu oluvchi ko‘pincha jismoniy ko‘rinish (masalan, nomzod qimirlayaptimi yoki ko‘z bilan aloqa qilyaptimi yoki yo‘qmi) va og‘zaki bo‘lmagan belgilar kabi shaxsni ishda yaxshi nomzodga aylantiradigan shaxsiy nazariyalariga tayanadi va suhbat tugagandan so‘ng nomzodni

tezkor ravishda umumiy baholaydi. 7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, tizimli bo'lmagan intervyularning ishonchliligi past bo'lishi mumkin (o'rtacha 0,20 dan 0,38 gacha), bu ularning ishonchli va asosliligini pasaytiradi. Shunga qaramay, ko'pgina menejerlar tizimli bo'lmagan intervyulardan foydalanishni yaxshi ko'radilar, chunki ular o'zlarini boshqalarni yaxshi hakamlar deb bilishadi yoki nomzodlarni og'zaki baholashning aqlli (garchi tasdiqlanmagan) usullarini o'ylab topganliklariga ishonishadi. Tasdiqlanmagan yoki ish muvaffaqiyati bilan bog'liqligi ko'rsatilmagan standartlashtirilmagan savollarni berish bilan bog'liq xarajat va huquqiy xavflarni hisobga olgan holda, tizimli intervyulardan ko'ra tizimli bo'lmagan intervyularni tavsiya qilish qiyin.

Tizimli intervyu – bu ham intervyuning bir turi bo'lib, unda nomzodlarga turli javoblar uchun oldindan belgilangan ballar bilan standartlashtirilgan, ish bilan bog'liq bir qator savollar beriladi. Barcha nomzodlar uchun bir xil savollar bir xil tarzda so'ralganligi va baholovchilar javoblarni baholash uchun bir xil reyting shkalalaridan doimiy ravishda foydalanishga o'rgatilganligi sababli, tizimli intervyular ancha ishonchli va to'g'ri bo'ladi. 7.3-jadvalda ko'rsatilganidek, ularning o'rtacha haqiqiyliigi 63 ga teng va bu nomzodlarga ham ma'qul keladi.

Bu shakldagi testlar ishlab chiqish o'rtacha qimmatga tushishi mumkin. Lekin, tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yaxshi tuzilgan tizimli intervyular yuqori samarali xodimlarni yaxshi bashorat qilishga yordam beradi. Bir tadqiqot savdo kuchlari uchun tuzilgan intervyulardan foydalanish yillik aylanmani 38,7 foizdan 13,6 foizga qisqartirganini ko'rsatdi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, tanlov tizimining bir qismi sifatida qo'llaniladigan to'g'ri amalga oshirilgan tizimli intervyular ham salbiy ta'sirni ham tegishli huquqiy xavflarni kamaytirishi mumkin. Sud jarayoni natijalarini ko'rib chiqish shuni ko'rsatadiki, ish bilan bog'liq tuzilgan intervyu formatlaridan foydalanganda tashkilot ayblanuvchilari sudlarda ustunlik qilish ehtimoli ko'proq. Buning sababi, tuzilgan intervyular suhbatdoshning tarfkashligi, nomzodlarga berilgan savollardagi farqlar va nomzodning jismoniy jozibadorligi, jinsi yoki irqi va kiyinish uslubi kabi ish bilan bog'liq bo'lmagan omillar tufayli yuzaga

keladigan buzilishlarni kamaytirishga yordam beradi. 7.5-jadvalda tizimli intervyuni yaratish bosqichlari ko'rsatilgan.

Intervyu beruvchini doimiy ravishda intervyu savollarini berish va baholash, tana tili, eslatma olish va keyingi savollarni berish bo'yicha o'rgatish, tizimli bo'lmagan intervyularga nisbatan tuzilgan intervyularning samaradorligini oshirishning kalitidir, chunki ularni izchil boshqarish va ball qo'yish muhimdir.

### 7.5-jadval

#### **Tizimli intervyu yaratish bosqichlari**

1. Tizimli intervyu orqali ish talablarini baholash uchun har bir malakani aks ettiruvchi faoliyat va xatti-harakatlarni aniqlab olish lozim. Masalan, egallamoqchi bo'lgan lavozim kontekstida yetakchilik fazilatlarini nimani anglatadi? Yaxshi va yomon yetakchilik qobiliyatiga ega odamlar qanday harakat qilishadi? Turli xil yetakchilik yondashuvlari bir xil darajada samaralimi?

2. Nomzodlarning har bir ish talabiga ega bo'lish darajasi haqida tegishli ma'lumotlarni aniqlashtiruvchi savollarni yozib borish lozim.

3. Shkalada kamida yuqori, o'rta va past ballar uchun mos yozuvlar javoblari bilan javob kalitini yaratib borish kerak.

4. Har bir savolning boshqalarga nisbatan ahamiyatiga qarab, nazorat javoblarini o'lchash lozim. Boshqa savollarga nisbatan muhim savollarga ko'proq ahamiyat berish lozim.

5. Intervyuning standartlashuvi, ishonchliligi va haqiqiylikni oshirish uchun intervyu oluvchilarni tanlab, ularni o'qitish lozim.

6. Tizimli intervyuning samaradorligini uning haqiqiylik va manfaatdor tomonlarning munosabati, shu jumladan, ular buni qanchalik adolatli va ish bilan bog'liq deb bilishlari nuqtayi nazaridan baholab boring.

AQSH Xodimlarni boshqarish boshqarmasi ta'kidlaganidek, "Tuzilgan intervyuni boshqaradigan shaxsni o'qitish juda muhimdir. Intervyu oluvchilarni tayyorlash suhbatning aniqligini oshiradi.

Tizimli intervyuning ikki turi mavjud: xulq-atvor va vaziyat. Xulq-atvor yoki vaziyatga oid suhbat savollarini tanlash qisman nomzodlarning oldingi ish tajribasi darajasiga bog'liq. Cheklangan ish tajribasiga ega bo'lgan odamlar bilan suhbatlashayotganda, vaziyatga

oid savollar (masalan, “agar siz ...”) xulq-atvorga oid savollarga qaraganda (masalan, “shu vaqtda nima qilardingiz ...”) ko‘proq tushunarli javoblarni keltirib chiqarishi mumkin. Biz xulq-atvor va vaziyatga oid intervyularni keyinroq batafsilroq muhokama qilamiz.

*Xulq-atvor bo‘yicha intervyular* abituriyentlarning o‘tmishda qilgan ishlari, ular ishongan, his qilgan, o‘ylagan yoki bilgan narsadan ko‘ra, kelajakdagi ishdagi muvaffaqiyatining yaxshiroq ko‘rsatkichi degan fikrga asoslanadi. Xulq-atvor intervyusida intervyu oluvchi birinchi navbatda nomzoddan ish paytida duch kelgan muammo yoki vaziyatni yoki ma’lum bir mahorat, xususiyat yoki asosiy malakani ta’kidlaydigan boshqa tegishli vaziyatni tasvirlashni so‘raydi. Keyin nomzod o‘zi qilgan harakatni va u tomonidan yaratilgan natijalarni tasvirlaydi. Misol uchun, yetakchilik qobiliyatlarini baholash uchun nomzoddan samarasiz jamoada u qanday harakat qilgan va qanday natijalarga erishganini tasvirlab berishni so‘rash mumkin. Nomzodning ish axloqi, temperamenti, qadriyatlari va tashkilot bilan umumiy muvofiqligi kabi omillar ko‘pincha xulq-atvor intervyularida baholanadi. 7.6-jadvalda xulq-atvorga oid intervyu savoli va reyting kalitiga oid misollar keltirilgan.

### 7.6-jadval

<b>Nomzodning qat’iyatligini baholovchi xulq-atvor intervyu savoli</b>
Savol: O‘zingiz uchun muhim deb hisoblagan, lekin boshqalar vaqtni behuda sarflash deb o‘ylagan loyiha ustida ishlagan vaqtingiz haqida gapirib bering. Bu vaziyatda siz nima qildingiz va natija qanday bo‘ldi?
5-A’lo: Men to‘siqlarga qaramay loyihani davom ettirdim, chunki men bunga ishonardim. Men loyiha muvaffaqiyatli bo‘lishini xohlardim va muammolarni hal qilish yo‘llarini topishga harakat qildim.
3-Qoniqarli: Men loyiha ustida ishlashni davom ettirdim, lekin e’tiborimni muvaffaqiyat ehtimoli yuqori bo‘lgan boshqa loyihalarga qaratdim.
1-Qoniqarsiz: Loyiha kam qo‘llab-quvvatlanayotganini his qilishim bilan men uning ustida ishlashni to‘xtatdim.

Nomzodlar kamdan kam hollarda testlarda taqdim etilgan aniq javoblarni berishadi. Shu bilan birga trening intervyu oluvchilarga nomzodning haqiqiy javobini qanday baholashni aniqlashga yordam beradi. Bundan tashqari, agar nomzod cheklangan ish tarixiga ega bo'lsa yoki tegishli vaziyat yoki muammoni topa olmasa, aniq javob olish uchun malakali tekshiruvdan o'tishi mumkin.

Xulq-atvor intervyulari ish tajribasiga ega bo'lgan nomzodlarni baholashda eng foydali hisoblanadi. Biroq, ular kam yoki umuman ish tajribasiga ega bo'lmagan nomzodlarni baholash uchun ham samarali ishlatilishi mumkin. Misol uchun, McDonald's yaxshi o'tkazilgan intervyu arizachining birinchi darajali xizmat ko'rsatishga intiladigan muvaffaqiyatli xodim bo'lish salohiyatini ochib berishi mumkin, deb hisoblaydi. McDonald's nomzodning o'tmishdagi xatti-harakati uning kelajakdagi faoliyatiga qanday ta'sir qilishini taxmin qilishga yordam beradigan intervyu qo'llanmasidan foydalanadi. Savollar arizachilarga umumiy yoki nazariy javob berishga imkon berishdan ko'ra, nomzod duch kelgan haqiqiy voqealar yoki vaziyatlarni tekshiradi. Intervyu oluvchi nomzodlarni javoblari bo'yicha baholaydi va eng yuqori baho olganlarga ish taklif qiladi.

Ishga nomzod sifatida, xulq-atvor intervyulariga tayyorgarlik ko'rayotganda, ishga yollovchiga sizning javobingizni samarali baholashga yordam berish uchun STAR (Situation, Task, Action, Result – vaziyat, vazifa, harakat, natija) texnikasidan foydalanishni o'rganish foydali bo'lishi mumkin:

- Vaziyat yoki vazifa: muayyan hodisa yoki vaziyatni tasvirlab bering, suhbatdoshga vaziyatni va nima qilish kerakligini tushunish uchun yetarli ma'lumot bering. Vaziyat avvalgi ish, ko'ngillilik faoliyati yoki har qanday tegishli voqea bo'lishi mumkin. Masalan, “Reklama daromadi pasayib ketdi va mijozlar shartnomalarni yangilamadi.”

- Siz qilgan harakat: amalga oshirgan amalni tasvirlab bering. Masalan, “Men yangi veb-sayt va reklama kompaniyasini yaratdim. Shuningdek, men savdo agentlarimiz uchun sotish va ushlab turish



ko'nikmalarini rivojlantirish uchun mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha treningni ishlab chiqdim va o'tkazdim."

- Siz erishgan natijalar: nima bo'lganini, voqea qanday tugaganini, nimaga erishganingizni va nimani o'rganganingizni tasvirlab bering. Masalan, "Keyingi uch oy ichida yangi reklama beruvchilar 25 foizga oshdi va bizni saqlab qolish darajasi ikki baravar kamaydi. Shuningdek, biz sobiq mijozlarimizning 40 foizini qaytarib oldik".

Xulq-atvor bo'yicha suhbatlar tizimli intervyularga qaraganda ishonchliroq va ish samaradorligini bashorat qilishda ancha yaxshi. Tizimli bo'lmagan intervyular bilan solishtirganda, xulq-atvor intervyulari yangi ishga qabul qilinganlarning o'rtacha ish ko'rsatkichlarini yaxshilashi va keyingi xodimlar almashinuvini kamaytirishi ko'rsatilgan.

Xulq-atvor intervyulari, shuningdek, intervyu oluvchining tarfkashligi ta'sirini kamaytiradi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, intervyu oluvchilarga nomzodlarning jozibadorligi va nomzodlarning tizimli intervyularga qaraganda tizimli bo'lmagan intervyularda ular haqida ijobiy taassurot yaratishga urinishlari ko'proq ta'sir qiladi.

Ko'pgina kompaniyalar, shu jumladan Southwest Airlines, vaziyatga oid intervyulardan foydalanadilar, odamlardan ularning o'tmishdagi xatti-harakatlari haqida emas, balki faraziy vaziyatlarga qanday munosabatda bo'lishlari va firmaning mohiyatini qanday ko'rsatishi haqida so'rashadi. Vaziyatga oid intervyular ancha yuqori ishonchga ega, lekin ko'p hollarda yaxshi tuzilgan xulq-atvor intervyulariga qaraganda ishonchliligi biroz kamroq bo'ladi.

Xulq-atvor intervyularida bo'lgani kabi, ish bilan ta'minlash bo'yicha ekspertlar intervyu paytida berilishi mumkin bo'lgan javoblar uchun reyting shkalasini yaratadilar. Ish tahlili bilan aniqlangan xulq-atvor maqsadlari bilan bevosita bog'liq bo'lgan javoblar a'lodan qoniqarsizgacha o'zgarib turadi. A'lo javoblar muvaffaqiyatning ehtimolini, qoniqarli javoblar mumkin bo'lgan qiyinchilikni va qoniqarsiz javoblar tegishli vazifani bajarishda muvaffaqiyatsizlikni

ko'rsatadi. Mutaxassis tomonidan yaratilgan aniq javoblar kamdan kam berilsa-da, intervyu oluvchilar o'z javoblarini ushbu langarlar tomonidan belgilangan davomiylikning bir nuqtasida mazmunli baholashga o'rgatiladi.

Xulq-atvor va vaziyat intervyularga oid bir ogohlantirish kafolatlanadi. Kompaniyalarning shaxsiy veb-saytlari ko'pincha yangi xodimlardan izlayotgan fazilatlarni va ularning madaniyatiga moslashish uchun nima kerakligini tasvirlaydi. Ushbu manbalar ba'zi ish izlovchilarga o'zlari kutgan intervyu savollariga javoblar ishlab chiqish imkonini beradi.

Qanday qilib ish beruvchi yolg'on hikoyalarni aniqlashi va o'zlarining xatti-harakatlari bo'yicha intervyularining haqiqiylikni yaxshilashi mumkin? Ular buni keyingi savollarni berish, qiziqarli tarzda hikoya haqida aniqroq ma'lumot so'rash, nomzoddan o'sha paytda nimani o'ylagan yoki his qilganini so'rash va nomzodning tajribadan nimani o'rganganini so'rash orqali amalga oshirishi mumkin. Bu nomzodga izchil hikoya yaratishni qiyinlashtirishi mumkin.

*Vaziyatli intervyusida* nomzodga biror vaziyat, muammo yoki masala beradi va undan uni hal qilishni so'raydi. Vaziyat muammosi hozirgi muammo yoki tashkilot duch kelgan yoki o'tmishda duch kelgan vaziyat bo'lishi mumkin. Keyin nomzod suhbatdoshga vaziyatni yaxshiroq tushunish, tegishli ma'lumotlarni to'plash va yechim yoki tavsiyani ishlab chiqish uchun savollar beradi. Vaziyat intervyular strategik fikrlash, muammolarni hal qilish, mantiqiy fikrlash va tahliliy ko'nikmalarni talab qiladigan maslahat lavozimlari va ish joylariga nomzodlarni baholash uchun ishlatiladi. Suhbatda, fikrlash jarayoni, odatda, haqiqiy javobdan ko'ra muhim hisoblanadi. Ba'zan intervyular guruh mashg'ulotlari sifatida amalga oshiriladi, unda suhbatdosh(lar) nomzodlar guruhinining ishni qanday muhokama qilishlari va yechim to'g'risida kelishib olishlarini kuzatadilar. Deloitte o'z veb-saytida nomzodlarga qo'llaridan kelganicha tayyorgarlik ko'rishda yordam

berish uchun intervyu bo'yicha maslahatlar va amaliy vaziyatlarni taqdim etadi.

Har safar intervyudan foydalanilganda, intervyu oluvchilarni nomzodga qulaylik yaratish va eng aniq ma'lumotni olish uchun suhbat maqsadi, suhbat protokoli, baholash jarayoni va suhbat davomida o'zini qanday tutish kerakligi haqida o'qitish kerak. Bundan tashqari, suhbat rejalashtirilganda, bir nomzod ketganidan keyin unga 10-15 daqiqa vaqt berilish kerak, bu intervyu oluvchiga o'z eslatmalarini to'ldirishi va ball o'lchovlari bo'yicha yakuniy baho berish imkonini beradi. Intervyu chog'ida nomzodni qo'rqitish va chalg'itmaslik uchun intervyu o'tkazuvchilar qisqartirilgan eslatmalarni olishga o'rgatilgan bo'lishi kerak.

**Vaziyatni baholash testlari.** Vaziyatli suhbatlar singari, vaziyatni baholash testlari ham nomzodlarning kognitiv bo'lmagan qobiliyatlarini o'lchaydi. Bunda og'zaki, yozma yoki video orqali qisqa ssenariylar taqdim etiladi va nomzodlardan qaysi javobni eng samarali deb topishlari so'raladi yoki muqobillar ro'yxatidan eng yaxshi javobni tanlashadi. Sinovlarning o'rtacha haqiqiyliги taxminan 0,34 darajani tashkil qiladi. Federal tergov byurosi nomzodlarning halolligini va ularni tashkil qilish, rejalashtirish, ustuvorlik qilish, boshqalar bilan samarali munosabatda bo'lish, ijobiy imidjni saqlab qolish, ma'lumotni baholash va qarorlar qabul qilish va o'zgaruvchan vaziyatlarga moslashish qobiliyatini o'lchash uchun vaziyatni baholash testlaridan foydalanadi.

**Ishni modellashtirish.** Ko'pchilik nomzodlar yozma sinov yoki suhbat paytida yaxshi ko'rinadi. Savol shundaki, ular haqiqatan ham ishni muvaffaqiyatli bajara oladimi? Ishni modellashtirish odamlarning ish qobiliyatini ishda bajarilgan vazifalarga o'xshash vazifalarni bajarish orqali o'lchaydi. Modellar og'zaki bo'lishi mumkin, bu shaxslararo o'zaro ta'sir va til ko'nikmalarini talab qiladi, masalan, qo'ng'iroq markazi xodimi uchun rol o'ynash testi bo'lishi mumkin. Dvigatel modellari, masalan, yig'ish vazifasi yoki nomzodning

mashinani to‘g‘ri boshqara olishini tekshirish uchun test kabi narsalarni jismoniy manipulyatsiya qilishni o‘z ichiga oladi. Odatda nomzodlarni baholash uchun bir nechta o‘qitilgan baholovchilar va batafsil reyting tizimlari qo‘llaniladi.

Modellar ssenariy va haqiqiy ish vazifalari o‘rtasidagi aniqlik yoki o‘xshashlik darajasida ham farqlanadi. Yuqori aniqlikdagi testlar juda real ssenariylardan va ko‘pincha parvoz simulyatorlari kabi qimmat uskunalardan foydalaniladi. Klivlendda joylashgan National City Corporation’s banking dinamik simulyatsiyasi video va audio bilan interaktiv tajribalardan foydalanadi. Kam aniqlik testlari topshiriqni yozma yoki og‘zaki bayonot bilan taqlid qiladi, unga nomzodlar og‘zaki yoki yozma javob beradi. (Xulq-atvor intervyulari og‘zaki, past darajadagi model turi bo‘lishi mumkin.)

Modellar yuqori darajada haqiqiy bo‘lib (o‘rtacha 0.54) va odatda minimal salbiy ta’sirga olib kelishi mumkin. Ba’zi firmalar, ayniqsa, yuqori aniqlikdagi modellar uchun xarajatlari tufayli, ariza beruvchilar soni kamayganidan keyin baholash jarayonida modellardan foydalanishni afzal ko‘radilar. Agar kompaniya yangi xodimlarni o‘qitishni rejalashtirayotgan bo‘lsa, unda modellardan foydalanish unchalik to‘g‘ri kelmaydi. Modellardan foydalanish, xususan, ishlab chiqarish, savdo, sog‘liqni saqlash va qo‘ng‘iroq markazlarida ish o‘rinlari uchun ortib bormoqda.

“L’Oréal” kompaniyasi real bozor sharoitlariga taqlid qiluvchi onlayn modellardan foydalanadi. Bunda talabalar jamoalari Internetga kirishadi va kosmetika kompaniyasining bosh menejeri bo‘lishadi. Ular tadqiqot va ishlanmalarga qancha sarmoya kiritishni, marketingga qancha mablag‘ sarflashni hal qiladilar va sifatga putur yetkazmasdan ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish yo‘llarini topadilar. O‘yin har bir harakatga javob berib, o‘yinchilarga ularning qarorlari simulyatsiya qilingan kompaniyaning virtual aksiyalari narxiga qanday ta’sir qilishini ko‘rsatadi. KPMG kompaniyasi modeli nomzodlarga real hayot ssenariylarini taqdim etadi va ulardan buni qanday hal qilishlarini

so‘raydi va ularga savollarga javob yozish uchun 2,5 daqiqa vaqt beradi, Masalan: “Siz jamoangizning ruhiy holatini qanday yaxshilaysiz?”

“Prudential Realty” o‘zini uy xaridori sifatida ko‘rsatgan aktyorlar videolarini ko‘rsatadigan modeldan foydalanadi. Aktyorlar intiluvchan rieltorlar bilan “suhbatlashadilar”, keyin ular ro‘yxatidan vaziyatga eng yaxshi javob deb hisoblanganini tanlaydilar. “Prudential” yangi ko‘chmas mulk agentlariga sotish bo‘yicha ko‘nikmalarni o‘rgatishi mumkin deb hisoblaydi, lekin biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun ular hali ham ma‘lum shaxsiy fazilatlarga muhtoj. Model ishga da‘vogarlarda ushbu xususiyatlar bor yoki yo‘qligini aniqlaydi. Birinchi yilida yuqori ball to‘plagan agentlar past ball olganlarga qaraganda 300 foizdan ko‘proq daromad olishdi. Modellar yollash vositasi ham bo‘lib ham xizmat qilishi mumkin – bunda bitta ko‘chmas mulk firmasi oylik gazeta e‘lonini joylashtiradi, unda “Bugungi kunda ko‘chmas mulk sohasida karera qilib ko‘ring” deb yoziladi va o‘quvchilarni modellarga jalb qilish uchun kompaniyaning veb-saytiga yo‘naltiradi.

Ular ish uchun juda muhim bo‘lganligi sababli, skrining qarorlarini qabul qilishda ortiqcha vazn simulyatsiyasi va ishga qabul qilish jarayonining boshqa tarkibiy qismlarini e‘tiborsiz qoldirishi mumkin. Mutaxassislar model natijalarini intervyu, yozma baholash, ma‘lumot-noma materiallari va ma‘lumotni tekshirish bilan birlashtirishni tavsiya qiladi. Oqilona ish izlovchilar ko‘chmas mulk bo‘limida qanchalik yaxshi ishlamasalar ham, ular intervyuda yaxshi natijalarga erishishlari kerak. “L’Oréal”da eng yaxshi natijalarga erishgan jamoalar hakamlar hay‘ati oldida taqdimot o‘tkazadilar, taqdimot davomida ular o‘z biznes strategiyalarini tushuntiradilar va “L’Oréal”ni o‘zlarining xayoliy kompaniyalari sifatida bilib, unga sarmoya kiritishga ishontirishga harakat qiladilar. Taqdimot “L’Oréal” kompaniyasiga nomzodlarning shaxsiyati va muloqot qobiliyatini baholashga yordam beradi.

Ba‘zi o‘yinlar kognitiv qobiliyatlarni, shu jumladan moslashuvchanlik va hissiy aqlni baholash uchun yaratilgan. “Knack” baholash firmasi “Happy Hour” deb nomlangan o‘yinni yaratdi, unda

ishtirokchilar o'sib borayotgan xaridorlarning har biri o'zlarining yuz ifodalariga qarab qanday ichimlik istayotganini aytishga undaydi. Har bir ichimlik tayyorlanishi va xizmat qilishi kerak va har bir ishlatilgan stakan qisqa vaqt ichida yuvilishi kerak. O'yinni yetarlicha yaxshi o'ynagan odamlar haqiqiy ishni yutib olishlari mumkin. Ularning narxiga qarab, modellar baholash jarayonining istalgan vaqtda ishlatilishi mumkin, ammo qimmatroq modellar ko'pincha kichikroq nomzodlar guruhini baholash uchun jarayonda foydalanish uchun ajratiladi. Ish namunalari nomzoddan kelajakdagi ish muvaffaqiyatini bashorat qilish uchun kuzatilishi mumkin bo'lgan ish vazifalarini yoki ish bilan bog'liq xatti-harakatlarni bajarishni talab qiladi.

**Ish namunalari** modellarni, nomzodlarga haqiqiy ish topshirig'ini berishni yoki hatto sinov asosida ishga olishni o'z ichiga olishi mumkin. "Pret A Manger" sendvich tarmog'i salohiyatli xodimlarga mavjud jamoa ovoz berishi yoki undan oldin bir kun davomida ishlashgani uchun haq to'laydi. Namunalar, shuningdek, nomzodning ularni qanchalik yaxshi bajarayotganini aniqlash uchun ishda yuz berishi mumkin bo'lgan muhim voqealarni modellashtirishi mumkin. Ish namunalari vaziyatning rasm yoki yozma tavsifda ham keltirilishi mumkin. Keyin nomzod bir qator savollarga javob beradi va u qanday qarorlar qabul qilishini va qanday harakat qilishini ko'rsatadi. So'ngra ish bilan ta'minlash bo'yicha mutaxassislar testni baholaydilar. Ularni ishlab chiqish va boshqarish qimmat bo'lsa-da, ish namunalari sinov muddati bilan yollangan taqdirda yuqori ishonchlilikka ega bo'ladi va agar u yaxshi bajarilgan bo'lsa yuqori natija ko'rsatib, kam salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ish namunalari nomzodlarning qobiliyatlarini o'lchamaydi, faqat ular hozirgi vaqtda nima qila olishlarini baholaydi.

Ish namunasini o'rgatish testlari nomzodlarga sinovdan oldin bir muddat o'qishni ta'minlaydi. Keyin ular ish namunasini to'ldirish jarayonida baholanadi. Ish namunasini o'qitish testlari kompaniya yangi xodimlarni keng ko'lamda o'qitish niyatida bo'lganda foydali hisoblanadi.

7.3-jadvalda ko‘rsatilganidek, ish namunalari o‘rtacha amal qilish muddati 33 darajani tashkil qilib, salbiy ta‘siri past va odatda ariza beruvchilar tomonidan ijobiy qabul qilinadi. Ish joyidagi malakani soxtalashtirishning qiyinligi ish namunalarining haqiqiylikini oshirishga yordam beradi. Ish joyidagi malakani soxtalashtirishning qiyinligi ish namunalarining haqiqiylikini oshirishga yordam beradi. Ular qisqa vaqt ichida bajarilishi mumkin bo‘lgan ishlar va ish vazifalari uchun eng foydalidir. Testlar insonning ma‘lum bir ish bajarilishi uchun qancha kun yoki haftalar ketish vaqtini bashorat qilish qobiliyatiga ega emas. Nomzodlarning portfeli – bu ish namunasining bir turiga kiradi. Bu jarayon kompaniya vakilining nazorati ostida amalga oshirilmasa, soxta bo‘lishi mumkin. Nomzod o‘z ishining vakili sifatida keltirgan “a’lo” namunalarni boshqa birov yaratishi mumkin.

Nomzodlarning salohiyati bo‘yicha muvofiqligi va ishni bajarish qobiliyatini baholash uchun turli xil model va baholashlardan o‘tkazadigan *baholash markazlari* ish namunalarining bir turi hisoblanadi. 7.3-jadvalda ko‘rsatilganidek, baholash markazlarining o‘rtacha haqiqiylik 37 darajani tashkil qilib, past salbiy ta‘sirga ega, garchi ular qimmat bo‘lsa ham va ulardan foydalanish qiyinroq baholash usullaridan biri hisoblanadi.

**Ma‘lumotnoma tekshiruvlari.** Ma‘lumotnoma tekshiruvlari nomzodning o‘tmishdagi faoliyati to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni aniqlashi yoki nomzodning suhbatda yoki uning rezumesida bergan bayonotlarining to‘g‘riligini baholashi mumkin. Nomzod bilan tanish bo‘lgan shaxslar odatda ishga nomzodni yuborgan odamlardan, nomzodning ma‘lumotlarini tasdiqlash yoki nomzodi ishini baholash so‘raladi. Arizachilar odatda ishga qabul qilish jarayonining bir qismi sifatida ma‘lumotnoma tekshiruvlarini kutishadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatdiki, ish beruvchilarning 80 foizi potensial xodimlarni baholashda murojaat qiladilar va bunda ish beruvchilarning 16 foizi nomzodga ish suhbatini taklif qilishdan oldin murojaat qiladilar. Ko‘pi oldingi ish beruvchilar tuhmat da‘volari xavfi tufayli nomzod haqida

keng ma'lumot berishni istamasalar-da, ma'lumotnomalarga hali ham murojaat qilish kerak, chunki ularni tekshirmaslik tashkilotni beparvolik bilan ishga qabul qilishda ayblanish xavfini oshiradi. Ba'zan boshqa joyga ko'chirilgan, lekin ilgari nomzod bilan ishlagan xodimlar foydali ma'lumotlarni taqdim etishlari mumkin. Ma'lumotlarni tekshiruvchi testlar kam salbiy ta'sir ko'rsatadi, lekin nisbatan past o'rtacha haqiqiylikka ega – 0,26 darajani tashkil qiladi. Nomzodlarning murojaatlari ochiqroq bo'lsa, haqiqiyliги ham yuqori bo'lishi mumkin.

Nomzod haqida umumiy savollar berish o'rniga, ish uchun o'rnatilgan muvaffaqiyat ko'rsatkichlari haqida tegishli ma'lumot uchun ma'lumotnomalarni so'rash ko'proq foydali ma'lumotlarni yaratishi mumkin, shuningdek, nomzodning ustun bo'lishi mumkin bo'lgan vaziyatlar va ish muhiti haqida savollar ham berish mumkin. Ba'zan batafsilroq savollar istalmagan manbalardan yaxshiroq javob olishi mumkin. Mutaxassislardan biri nazoratchi savolingiz kontekstini yaxshiroq tushunishi uchun ssenariylarni yaratishni taklif qiladi, masalan:

- Kim uchun qaysi muhit eng yaxshi ekanligiga men uchun qiziqarli. Aniq ko'rsatmalar va chuqur nazorat bilan tuzilgan muhitni tavsiya qilasizmi yoki u o'zini o'zi boshqaradigan madaniyatda muvaffaqiyat qozonadimi?

- Ba'zi odamlar doimiy ravishda o'z ishlarini qayta ixtiro qiladilar va o'zlarining ish tavsiflaridan tashqari mas'uliyatni o'z zimmlariga olishni xohlashadi. Boshqa odamlar faqat o'z ishlari bilan shug'ullanishdan manfaatdor bo'ladi. Ayta olasizmi, Manuel bu kontinuumda qayerga mos keladi?

- Biz ko'pincha sifat va ishlab chiqarish o'rtasidagi ideal muvozanatni topish uchun kurashamiz. Agar Jon bir yo'nalishga boshqasiga qaraganda ko'proq qiziqqan bo'lsa, bu sifat yoki miqdorga qaratilgan degan xulosaga kelasizmi?

Ma'lumotnomalarni tekshirish tendensiyalaridan biri nomzodlarning murojaatlaridan standartlashtirilgan ma'lumotlarni to'plash



uchun onlayn dasturiy ta'minotdan foydalanishdir. Bu jarayon telefon qo'ng'iroqlarini oldini oladi, ko'rib chiqish jarayonini tezlashtiradi va sharhlarga javob berish darajasini oshiradi. Misol uchun, SkillSurvey.com sayti ma'lum bir nomzod uchun tavsiya sifatida so'rovni elektron pochta orqali yuborganidan so'ng, nazoratchi havolani bosadi va raqamli reyting shkalasidan foydalangan holda nomzod haqidagi turli savollarga javob beradi. So'rovlar turli lavozimlarga moslashtirilishi mumkin va nomzod haqida qo'shimcha ma'lumot to'plash uchun insho yozish uchun maydonlar ham kiritilishi mumkin. Ariza beruvchilar havolada ko'rsatilgan ma'lumotlarning oshkor etilishidan kelib chiqadigan har qanday va barcha da'volardan o'zlarining ma'lumotnomalari va kompaniyalarini ozod qilish to'g'risida qonuniy voz kechishlari kerak. Barcha javoblar elektron tarzda umumlashtirilgan hisobotga jamlanadi va ma'lumotnomalarga reyting aniqligini oshirish uchun ular biron-bir kompaniya vakili sifatida emas, balki jismoniy shaxs sifatida javob berishlari aytiladi. Raqamli reytinglar berilganligi sababli, har bir nomzodni guruhga taqqoslaydigan hisobotlarni osongina yaratish mumkin.

Ma'lumot tekshiruvlarini o'tkazish bilan bog'liq qonunlar shtatga qarab farq qiladi. Ba'zi shtatlar, jumladan, Viskonsin shtati odatda ish beruvchilarni ma'lumotnoma tekshiruvlarining bir qismi sifatida faktik ma'lumotlarni taqdim etishdan himoya qiladi. Boshqa shtatlar ish beruvchilar uchun kamroq qulay bo'lganligi sababli, mahalliy va shtat qonunlari bilan tanishish oqilona.

Garchi ko'pgina kompaniyalar ma'lumotnoma tekshiruvlarini shartli baholash usuli sifatida ishlatsalar ham, baholash jarayonida avvalroq shaxsning murojaatlari bilan bog'lanish foydali bo'lishi mumkin. Ma'lumotnoma tekshiruvlari nomzodning oldingi ish majburiyatlari va ishlashi haqida qimmatli ma'lumotlarni yaratishi, nomzodlarni saralashda va yakuniy qaror qabul qilishda yordam berishi mumkin. Har bir nomzod uchun kamida uchta ma'lumotnomani tekshirish yaxshi bo'ladi, bu uchtdan biri bevosita rahbar tomonidan

amalga oshiriladi. Shuni ham bilish kerakki, nomzodlar o'z rezumelariga noto'g'ri yoki chalg'ituvchi ma'lumotnomalarni kiritishlari odatiy hol emas. Bir so'rov shuni ko'rsatdiki, ish beruvchilarning 29 foizi ishga joylashish uchun arizalarda soxta ma'lumotnomalarni topgan. Hatto pul evaziga soxta ish ma'lumotnomalarini taqdim etadigan kompaniyalar ham bor.

Rezumeingizga ma'lumotnomani qanday kiritish haqida o'ylayotganda, balki siz doimo yaqindan ishlagan odamlarga e'tiboringizni qarating, ular ta'sirchan nom bilan tanish bo'lishdan ko'ra, sizning faoliyatingiz haqida yuqori gapirishlari mumkin. Agar ishga yollovchi sizga qo'ng'iroq qilsa, ishingiz va hamkasbingiz haqida ijobiy va aniq ma'lumot berish uchun sizga ma'lumotnoma kerak bo'ladi. Ma'lumot olish sifatida ko'rsatmoqchi bo'lgan har bir kishidan buni amalga oshirish uchun ruxsat so'rash, nima uchun ularni tanlaganingizni tushuntirish va sizning nomingizdan nima deyishini bilishga yordam berish juda foydali.

**Ijtimoiy tarmoqlarni tekshirish.** Ba'zi yollovchilar o'z ijtimoiy tarmoqlaridan ijtimoiy Facebookda nomzod saytlarini topish uchun foydalanadilar. Ba'zi yollovchilar nomzodlarning Facebook akkauntlariga kirishlari uchun nomzodlardan parollarini so'rashgan. Bu ma'lumot ko'pincha ishga bog'liq emas, chunki u ishga yollovchilarni hisobga olgan holda e'lon qilinadi va bunda irq, genetik tarix yoki din kabi himoyalangan xususiyatlarni o'rganish xavfi mavjud. Ba'zi shtatlar, jumladan, Illinoys, Kaliforniya va Merilend shtatlarida ish beruvchilardan bo'lajak xodimdan foydalanuvchi nomi, parol yoki ijtimoiy media saytlariga, jumladan, Facebook va Twitterga kirish uchun zarur bo'lgan boshqa ma'lumotlarni taqdim etishni talab qilishni taqiqlovchi qonunlar o'rnatildi. Facebook maxfiylik siyosati ham ushbu ma'lumotni majburiy almashishni taqiqlaydi.

**Grafologiya.** Ba'zi ish beruvchilar kadrlar bo'yicha qaror qabul qilishda qo'l yozuvi tahlilidan foydalanadilar. Grafologiya odamning qo'lyozmasidan shaxsiy xususiyatlar yoki qobiliyatlarni aniqlash kabi

har qanday amaliyotlarni o‘z ichiga oladi. Biz grafologiyani baholash usuli sifatida tavsiya etmaymiz, chunki uning haqiqiyliги kam yoki umuman yo‘q deb topilgan. Nomzodlar, odatda, grafologiyadan foydalanishni yoqtirmaydilar va agar ularga qo‘l yozuvi baho berish uchun foydalanilayotgani aytilmasa, uni haqoratomuz deb hisoblaydi.

### 7.3. Shartli baholash usullari

**Tibbiy va dori sinovlari.** Ariza beruvchilarning shaxsiy daxlsizligini buzish ehtimoli va qonuniy rioya qilish muhimligi sababli, tibbiy testlar, jumladan, giyohvand moddalar testlari juda ehtiyotkorlik bilan qo‘llanilishi kerak. Tibbiy imtihonlar odatda nomzodning sog‘lig‘iga potensial xavflarini aniqlash uchun ishlatiladi va faqat ish bilan bog‘liq bo‘lgan biznes zaruriyatiga mos keladigan omillarni baholashi kerak.

Yangi ishga qabul qilinganlar uchun tibbiy testdan o‘tish bo‘yicha so‘rov shuni ko‘rsatdiki, so‘rovda ishtirok etgan AQSH firmalarining 60% kamida bir nechta ish joylari uchun tibbiy ko‘rikdan o‘tishni talab qiladi. Eng keng tarqalgan tibbiy test bu giyohvand moddalarni tekshirish va arizachining unga tayinlangan ish vazifalarini bajarish qobiliyatini aniqlash uchun giyohvand moddalarni tekshirish tez-tez qo‘llaniladi.

Genetik test – bu kimyoviy moddalar yoki radiatsiya kabi ish joyidagi zaharli moddalar ta‘sirida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ayrim kasalliklarga genetik jihatdan moyil bo‘lgan odamlarni aniqlashga imkon beradigan test turi hisoblanadi.

Olingan har qanday tibbiy ma‘lumot maxfiy bo‘lishi va boshqa ariza beruvchi va xodimlarning fayllaridan alohida saqlanishi kerak. Tibbiy testlar faqat dasturning boshqa barcha komponentlari tozalangandan va ish taklifi uzaytirilgandan keyin o‘tkazilishi mumkin. Faqatgina ish taklifi dori yoki boshqa tibbiy ko‘rikdan o‘tish sharti

bo'lgan taqdirdagina nomzod malakasi yoki tajribasi yo'qligi sababli emas, balki nogironligi sababli rad etilganligini aniqlashi mumkin.

**Biografik ma'lumotlarni tekshirish.** Biografik ma'lumotlar tekshiruv shaxsning shaxsiy va kredit ma'lumotlari, xarakteri, turmush tarzi, jinoyat tarixi va umumiy obro'si kabi omillarni baholaydi. Agar ish milliy mudofaa yoki xavfsizlik bilan bog'liq bo'lmasa, biografik ma'lumotlar tekshiruvlari ishning tabiati va ish talablariga muvofiq bo'lishi kerak. Ish beruvchilar ishga joylashish uchun murojaat qilganda shaxslarga biografik ma'lumotlar tekshiruv o'tkazilishini aytishlari kerak va ariza beruvchilar avvalo yozma roziligini berishlari kerak. Kadrlar bo'yicha mutaxassislar barcha ma'lumotni tekshirish harakatlari va nomzodlarning sobiq ish beruvchilari, rahbarlari va ma'lumotnomalari bilan bo'lgan har qanday aloqalarini to'liq hujjatlashtirishlari kerak.

Noqonuniy va og'ir jinoyatlar uchun sudlanganlik yoki boshqa huquqbuzarliklar uchun ishga joylashishdan oldin tekshiruvlar moliyaviy xizmatlar, sog'liqni saqlash, bolalarni parvarish qilish va qariyalarni parvarish qilish sanoati kabi ko'plab sohalarda odatiy hol hisoblanadi. Qo'shma Shtatlarda jinoiy qaydlar okrug darajasida arxivlanadi. Shunday tarzda, biografik ma'lumotlarni tekshirish uchun nomzod yashagan har bir tumandagi jinoiy qaydlarni qidirish lozim. Bu jarayon murakkab bo'lganligi sababli, ko'plab kompaniyalar malakali firmalarga biografik ma'lumotlar tekshiruvlarini topshirishni afzal ko'rishadi. Vaqti-vaqti bilan sodir etilgan jinoyatlar ehtiyotsizlik tufayli ushlab turish ayblovini qo'shishi mumkinligi sababli, kamida bitta shunday biografik ma'lumotlarni tekshirish firmasi – Verified Person o'z mijozlariga har ikki haftada bir marta o'z xodimlari tomonidan sodir etilgan har qanday yangi qonunbuzarlik yoki jinoiy javobgarlik to'g'risida ogohlantiruvchi avtomatlashtirilgan yangilanishlarni yuboradi.

Tashkilotlar ishga nomzodlar haqida ma'lumot olish uchun onlayn qidiruvlardan ham foydalanmoqda. Nomzod haqidagi ma'lumotni

topish uchun Google kabi qidiruv tizimidan foydalanish nomzod haqida qo‘shimcha ma‘lumotlarni ko‘rsatishi mumkin. Ishga nomzodlar hatto Facebook va MySpace kabi ijtimoiy tarmoq saytlarida joylashtirilgan noprofessional kontent tufayli ishga taklif qilishdan bosh tortadilar. Internet-kontent juda ko‘p arxivlanganligi sababli, ish beruvchilar nomzod haqidagi ko‘p yillar oldin bo‘lgan ma‘lumotlarga kirish imkoniyatiga ham ega. Ko‘pgina shtatlarda ish beruvchilarning nomzodlarni shaxsiy hisoblariga, shu jumladan LinkedInga parollarini berishga majburlanishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun qonunlar kiritilgan.

Agar salbiy ma‘lumotlar aniqlansa, ish beruvchi ariza beruvchiga ko‘rib chiqilayotgan kompaniyaning nomi va aloqa ma‘lumotlarini ko‘rsatib, arizachi ma‘lumotlarning to‘g‘riligi yoki to‘liqligi uchun e‘tiroz bildirishi mumkinligini tushuntiruvchi “Salbiy harakat haqida xabarnoma” yuborishi kerak. Arizachilarga natijalarga e‘tiroz bildirish uchun yetarli vaqt berilishi kerak. Ish izlovchilar o‘zlarining biografik ma‘lumotlari va kredit tarixidagi xatolarning to‘g‘riligini tekshirishlari va tuzatishlari mumkin. MyBackgroundCheck.com va MyJobHistory.com shaxslarga o‘zlarini tekshirish va potensial ish beruvchilariga ularning darajalari, kreditga layoqatliligi, ish joyi va jinoiy tarixini tasdiqlovchi sertifikatlar taqdim etish imkonini beradi.

Kerakli tekshiruvning bir qismi sifatida to‘plangan ma‘lumotlarni noto‘g‘ri hujjatlashtirish ish beruvchini potensial da‘volarga olib kelishi mumkin. Masalan: Indiana shtatining Fort-Ueyn shahridagi vaqtinchalik sog‘liqni saqlash xizmati uyda parvarish qiluvchini beparvolik bilan yollash va ushlab turishda ayblanganida, u o‘z xodimini tegishli tekshiruvdan o‘tkazganligi to‘g‘risida dalillar keltira olmadi. Uning ma‘lumotlarini tekshirish bo‘yicha sa‘y-harakatlarini to‘liq hujjatlashtirish Muvaqqat Sog‘liqni saqlash xizmatini ayblovlardan ozod qilgan bo‘lishi mumkin.

Shuni ta‘kidlash kerakki, ish beruvchi to‘g‘ri tergov olib borsa va rga vijdonan harakat qilsa, ish beruvchining noto‘g‘ri qaror qabul qilishiga olib keladigan noto‘g‘ri xatti-harakatlar to‘g‘risidagi da‘volar

haqiqat ekanligini isbotlashi shart emas. Shunday qilib, ish beruvchi faqat asosli tekshiruv o'tkazish orqali beparvolik bilan yollanganlik uchun mavjud javobgarligini sezilarli darajada kamaytirishi mumkin. Ish beruvchi avvalgi ish joyidan nomzod haqida haqiqatan ham hech qanday ma'lumot ololmasa ham, tergov jarayonidan o'tish va uni yaxshi hujjatlashtirish firmaning javobgarligini kamaytirishga yordam beradi.

**Ko'p usullardan foydalanish.** Oldingi bobda aytib o'tganimizdek, ko'pchilik tashkilotlar nomzodlarni baholash uchun bir nechta vositalardan foydalanadilar – ehtimol rezumeni tekshirish, intervyu, shaxsiyat yoki ko'nikmalarni baholash, ma'lumotnoma va biografik ma'lumotlarni tekshirish va modellashtirishning ba'zi shakllari. Uch yoki to'rt bosqichli tuzilgan intervyu jarayoniga qo'shimcha ravishda, nomzodlar biografik ma'lumot tekshiruvlari va giyohvand moddalarni tekshirish bo'yicha ish taklifi kontingenti bo'lishidan oldin ularning aloqa ko'nikmalarini baholash uchun savdo menejeri va stansiyaning bosh menejeriga yakuniy taqdimot qiladilar.

Shubhasiz, barcha maqsadlar uchun bir nechta baholash usullari mos keladi. Misol uchun, ishga oid testlar va baholash markazlari, ehtimol past darajadagi ishlarga yoki nomzodlar ishga qabul qilingandan keyin ularga keng qamrovli treninglar beriladigan ishlarga mos kelmasligi mumkin. Xuddi shunday, individual testlar turli kasblar uchun foydaliligi jihatidan farq qiladi. Bundan tashqari, ta'kidlanganidek, firmalar murojaat etuvchilarning qo'llanilgan baholash usullariga qanday munosabatda bo'lishini hisobga olishlari kerak – kompaniyani tanlash jarayonlari haqida ijobiy fikrga ega bo'lgan va ularni adolatli deb hisoblaydigan arizachilar kompaniyaga ijobiy qarashlari, uning takliflarini qabul qilishlari mumkin va ish beruvchi boshqalarga tavsiya etishi ham mumkin.

“Like Southwest Airlines,” “Nucor Steel” singari kompaniyalar ham nomzodlarni baholash uchun yozma testlar va chuqurlashtirilgan suhbatlardan foydalanadi. Shuningdek, u nomzodlarni tekshirish va xodimlarni baholash uchun kompaniya zavodlariga tez-tez tashrif

buyuradigan sanoat psixologlarining tajribasiga tayanadi. Nucorning yuqori ishbilarmon, o'ta ishlashga yo'naltirilgan va qattiq madaniyati aqlning katta mushaklardan ko'ra muhimroq ekanligini anglatadi. Bu muhit hamma uchun emas, chunki Nucor kerakli shaxslarni topish uchun ko'proq ishlaydi.

15 daqiqalik suhbatdan so'ng ish taklifini olishni tasavvur qila olasizmi? Buni amalga oshirgan kompaniya haqida nima deb o'ylaysiz? Shubhasiz, yanada keng baholash tartib-qoidalari kompaniyaning nomzodlarni to'g'ri ish joylariga moslashtirish uchun birgalikdagi sa'y-harakatlarini aks ettiradi. Shunday qilib, yanada qat'iy baholash tartib-qoidalari yaxshi nomzodlarni o'chirish o'rniga ularni hayratda qoldiradi.

#### **7.4. Vorislikni boshqarish**

**Vorislikni boshqarish** – bu tashkilotning samaradorligini oshirish uchun uning yetakchilik qobiliyatini muntazam ravishda aniqlash, baholash va rivojlantirishning doimiy jarayoni hisoblanadi. Vorislikni boshqarish doimiy strategik iste'dodlarni rejalashtirish, nafaqaga chiqish va saqlashni rejalashtirish, shuningdek, iste'dodlarni baholash va rivojlantirishni o'z ichiga oladi. Avvalgi boblarda ta'kidlanganidek, vorislikni boshqarish firma rahbariyatining uzluksizligini ta'minlashi, asosiy lavozimlarning bo'sh qolishiga yo'l qo'ymasligi va xodimlarning muddatidan oldin ko'tarilishining oldini olishi mumkin. Vorislikni boshqarish qaysi xodimlarni ko'tarish kerakligini aniqlashdan tashqari, boshqa muhim omillarni talab qiladi. U firmaning iqtidorini boshqarishni tashkilotning strategik rejasi bilan birlashtirishi kerak. Agar vorislikni boshqarish oldindan yaxshi bajarilgan bo'lsa, u ba'zan biznes strategiyasini tanlashga ta'sir qilishi mumkin. Misol uchun, agar mintaqaviy kiyim-kechak do'koni milliy miqyosda kengayishni rejalashtirsa, kompaniyada sezilarli darajada boshqaruv qobiliyatiga ega bo'lish yangi do'konlarni ochish uchun zaruriy shart bo'lishi mumkin.

Agar firmaning vorisligini rejalashtirish boshqaruv qobiliyatlari yetishmayotganligini ko'rsatsa, tashkilot do'kon menejeri bo'lish potensialiga ega bo'lgan xodimlarni yollash va yollash jarayonining asosiy maqsadiga aylanishi mumkin.

Shu bilan birga, kompaniya o'zining yangi joylarini xodimlar bilan ta'minlash uchun kompaniya tashqarisidan do'kon menejerlarini yollashni rejalashtirishi mumkin. Yoki u kengaytirish rejalarini butunlay qisqartirishi mumkin.

Qisqa qilib aytganda, vorislikni boshqarish tashkilotning uzoq muddatli yo'nalishi va o'sishiga ta'sir qiladi. Bu tug'ilish darajasi yuqori bo'lgan davrda tug'ilgan avlodning a'zosi nafaqaga chiqqan haqiqatni hisobga olgan holda muhim hisoblanadi. Natijada, ko'plab tashkilotlar ishchi kuchining xilma-xilligini o'zlarining vorisliklarini boshqarishga integratsiya qilmoqdalar. Masalan, "Allstate" o'zining barcha asosiy lavozimlari uchun malakali nomzodlarning turli jadvallarini aniqlash va ishlab chiqishni ta'minlash uchun vorislik boshqaruvidan muvaffaqiyatli foydalangan. Sug'urta kompaniyasi barcha xodimlarning joriy ish ko'nikmalarini baholaydi va ular uchun kompaniya ichida o'sishi kerak bo'lgan vakolatlarni belgilaydigan yo'l xaritalarini yaratadi. Keyin kompaniya ularga kerakli treninglar, jumladan, kouching va murabbiylik, sinf treninglari va turli darajadagi tajribalarni olishlariga ishonch hosil qiladi.

Garchi vorislik boshqaruvi ketgan xodimni almashtirish jarayonini tezlashtirishi mumkin bo'lsa-da, o'sha kompaniya rahbariyati tomonidan ochiq lavozimga nomzod sifatida belgilangan xodimlar ish uchun ko'rib chiqilgan yagona xodimlar bo'lmasligi kerak. Ideal holatda, ba'zi iste'dodlar e'tibordan chetda qolgan taqdirda, bo'sh ish o'rinlari uchun ariza berish imkoniyatini berish uchun barcha xodimlarga bo'sh ish o'rinlari haqidagi ma'lumotlar tarqatilishi kerak. Mazkur bobda yuqorida ta'kidlanganidek, lavozim ochilishi haqidagi ma'lumotlar maxfiy, xodimlarni begonalashtiradigan vaziyatga aylanmasligini ta'minlash ham muhim hisoblanadi. Ish topish



imkoniyatidan manfaatdor bo'lgan malakali xodim uchun bo'sh ish o'rinlari haqida ma'lumotga ega bo'lmaslik va imkoniyatni qo'ldan boy bermaslik ideal emas. Bundan tashqari, bu ba'zan kompaniyalar uchun huquqiy muammolarni keltirib chiqarishi mumkin, masalan, ushbu bobda keltirilgan Coca-Cola diskriminatsiyasi bunga amaliy misoldir. Agar hammasi to'g'ri bajarilsa, vorislikni rejalashtirish kompaniyaning o'z xodimlariga aktivlar emas, balki investorlar sifatida munosabatda bo'lish falsafasini mustahkamlaydi. Bu xodimlarni ushlab turishning asosiy omili bo'lib, kompaniyaning manfaatdor tomonlariga kompaniya rahbarlari kelajakka tayyorgarlik ko'rayotgani haqida signal yuboradi.

**Vorislikni boshqarish rejalari** merosni boshqarish jarayonini belgilaydigan yozma siyosat hisoblanadi. Vorislikni boshqarish rejalari zarur bo'lgunga qadar amalga oshirilishi kerak va bu juda yaxshi sarmoya berishga olib keladi. Bir tadqiqot natijasi shuni ko'rsatdiki, tashqaridan yollangan rahbarlar kompaniya ichida lavozimga ko'tarilgan rahbarlarga qaraganda deyarli uch baravar ko'p maosh oladi.

McDonald's bosh direktori Jim Kantalupo kutilmaganda vafot etganida, olti soatdan keyin u joyga boshqa rahbar tayinlandi. Bir necha hafta o'tgach, uning o'rnini bosgan Charli Bell saraton kasalligiga chalingan va kompaniyaning direktorlar kengashi yana tartibli almashtirishni amalga oshirdi, chunki qisman McDonald's yaxshi vorislikni boshqarish rejasiga ega edi. Boshqa holatda esa, mudofaa pudratchi L-3 Communications kompaniyasining raisi va bosh direktori Frank Lanza 74 yoshida to'satdan va kutilmaganda vafot etganida, kompaniya bunga tayyorgarlik ko'rmagan edi. Vaqtinchalik bosh direktorni tayinlash uchun Direktorlar kengashiga uch kun kerak bo'ldi va ko'pchilik boshqaruv inqirozi tufayli kompaniyani egallab olish maqsadi paydo bo'lishi haqida farazlarni taxmin qilishdi. Shuni ta'kidlash kerakki, vorislik boshqaruvi nafaqat firmaning bo'lajak menejerlari va top-menejerlariga o'z lavozimlariga tayyorgarlik ko'rishga yordam beradi, balki kompaniyaning yetakchilik qobiliyatlari liniyasining yuqoriga va pastga bir qator "oziqlantiruvchi guruhlar"

yaratilishiga olib keladi. Bundan farqli o'laroq, almashtirishni rejalashtirish tor ma'noda muayyan yuqori boshqaruv lavozimlariga zaxira nomzodlarni yaratishga qaratilgan. O'zgartirishni rejalashtirish, bo'sh ish o'rni to'satdan ochilganda mumkin bo'lgan vorisni tezda aniqlash uchun foydali hisoblanadi. Biroq, bu firmaning uzoq muddatli yetakchilikka tayyorligini oshirishga unchalik yordam bermaydi.

**Vorislikni boshqarish tizimini ishlab chiqish.** E'tibor qaratilishi kerak bo'lgan pozitsiyani tanlagandan so'ng, vorislikni boshqarish loyihasining birinchi umumiy bosqichi – bu lavozim tavsifida shaxsning asosiy lavozimda yuqori darajada bajarishi kerak bo'lgan hozirgi va kelajakdagi vakolatlari, xatti-harakatlari va qadriyatlari ko'rsatilganligini tekshirish lozim. Misol uchun, agar tashkilot xizmat ko'rsatishga ko'proq yo'naltirilgan bo'lish uchun o'z madaniyatini o'zgartirishni rejalashtirayotgan bo'lsa, ish talablari matritsasi va ish spetsifikatsiyasiga yangi mijozlarga xizmat ko'rsatish vakolatlari qo'shilishi kerak bo'ladi. Agar texnologiya pozitsiya bilan yanada integratsiyalashgan bo'lsa, texnologik ko'nikmalar qo'shilishi kerak. Xodimlar tashkilot ichida o'sib borishi bilan,

(1) ulardan yangi mas'uliyatni bajarish uchun zarur bo'lgan qobiliyatlar nuqtayi nazaridan boshqaruv va yetakchilikning yangi usullari;

(2) inson qanday ishlashini belgilovchi yangi vaqt doiralari;

(3) yangi ish qadriyatlari yoki muhim deb hisoblangan narsalar va harakatlar qayerga qaratilganligi talab qilinadi.

Ikkinchi umumiy qadam – rasmiy baholash markazlari va malaka testlari orqali yoki norasmiy ravishda nazorat baholari orqali har bir manfaatdor nomzodning kuchli, zaif tomonlari va keyingi bosqichga tayyorligini aniqlashdan iborat. Ko'nikmalarni inventarizatsiya qilish yozuvlarini yuritish og'ir tuyulishi mumkin, ammo bu juda muhim vazifa hisoblanadi. Ba'zan tizimni yangilash uchun mas'ul bo'lgan menejerlardan so'raladigan ma'lumotlar miqdori ushbu yozuvlarni muvaffaqiyatli saqlash uchun to'siqlardan biri hisoblanadi. Agar tizim

foydalanuvchi uchun qulay bo'lsa va faqat reklama qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar to'plangan bo'lsa, unda yuklama kamayadi.

Uchinchi qadam – barcha aniqlangan vorislikka nomzodlarning imkoniyatlarini doimiy va tizimli ravishda yaxshilash rejasini yaratishdan iborat. Shuning uchun vorislikni boshqarish yiliga bir yoki ikki marta amalga oshiriladigan narsa emas, balki uzluksiz jarayon sifatida qarashni talab qiladi. Nomzodlarning malakasini baholashdan foydalanib, asosiy lavozimlarga nomzodlarning tayyorgarligini oshirish uchun o'quv dasturlari va rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash mumkin. Agar nomzodlarga kelgusida rivojlanish ularni maqsadli lavozimlarga tayyorlashga yordam beradigan sohalar haqida ma'lumot berilsa, ular ushbu lavozimlarga o'tishlari uchun zarur bo'lgan vakolatlarni tizimli ravishda shakllantirishda faol sherik bo'lishlari mumkin. Mazkur bobda aytib o'tilganidek, ba'zi kompaniyalar xodimlarga ular haqidagi ma'lumotlar yangilangan va aniq bo'lishini ta'minlash uchun o'z profillariga kirish imkonini beradi. Shuningdek, u xodimlarni vorislikni boshqarish jarayonida faol sheriklar qiladi.

To'rtinchi qadam – ochiq lavozimlarga malakali va manfaatdor ichki nomzodlarni aniqlash rejasini yaratishdan iborat. Ko'nikma profillarining to'liq va yangilangan ma'lumotlar bazasi ushbu bosqichni sezilarli darajada osonlashtirishi mumkin. Bundan tashqari, ish topshiriqlari va boshqa rivojlanish tadbirlari ko'tarilishi mumkin bo'lgan yoki ko'tarilish istagida bo'lgan nomzodlarga muntazam ravishda topshirilishi kerak.

7.3-rasmda navbatdagi nomzodlarni kuzatish uchun foydalaniladigan ma'lumotlar bazasi ko'rsatilgan.

Bunda mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'yicha menejer Shotursunov Zokirning lavozimini egallash uchun kadrlar zaxirasi, shuningdek, har bir zaxira nomzod Pulatova E'zozaning lavozimini egallashga tayyor bo'lishi kutilayotgan vaqt oralig'i ko'rsatilgan. Har bir zaxira nomzodning nomi ustiga bosish orqali ushbu nomzodning kuchli

tomonlari va rivojlanish ehtiyojlari haqida ko‘proq ma’lumot olish mumkin.

<b>Ish</b>	<b>Amaldagi</b>	<b>Aylanma xavfi</b>	<b>Mumkin bo‘lgan muvaffaqiyatlilar</b>	<b>Muvaffaqiyatlilar tayyorligi</b>
Mijozlarga xizmat ko‘rsatish menejeri	Shotursunov Zokir	O‘rtacha	Pulatova E‘zoza	3-6 oy
			Saidov Baxtiyor	6-12 oy
			Jumayeva Mukaddas	3-6 oy

**Kuchli qobiliyati:**  
yetakchilik, mijozlarga xizmat ko‘rsatish mahorati.  
**Kerakli ko‘nikma:**  
budjetlashtirish tajribasi.

### **7.3-rasm. Ma’lumotlarni boshqarish muvaffaqiyati.**

Beshinchi bosqich kompaniyaning vorislikni boshqarish tizimini baholashni o‘z ichiga oladi. Bitta yirik tashkilot vorislikni boshqarish jarayoniga ega ekanligi bilan maqtanib kelgan, lekin dasturning muvaffaqiyati haqidagi ma’lumotlarni ko‘rib chiqqandan so‘ng, unda deyarli birorta yuqori darajali menejer paydo bo‘lmaganini anglab yetdi. Shubhasiz, yaxshi xodimlarni ruhiy tushkunlikka tushirish va ularning aylanmasini oshirish xavfi bo‘lgan ko‘tarilishlarni aniqlash uchun ba’zi boshqa subyektiv mezonlar ham qo‘llanilgan. Oltinchi va oxirgi bosqich - vorislikni boshqarish tizimini doimiy ravishda takomillashtirishdan iborat. Vorislik rejalari tashkilot o‘zgarishi bilan doimiy ravishda ko‘rib chiqilishi va o‘zgartirilishi kerak. Mazkur jarayon doimiy, aniq va firmaning o‘zgaruvchan biznes sharoitlariga moslashishi uchun mo‘ljallangan bo‘lishi kerak. 7.7-jadvalda samarali vorislik rejasini ishlab chiqish bosqichlari jamlangan.

## 7.7-jadval

### **Vorislikni boshqarish tizimini ishlab chiqish bosqichlari**

1. Tanlangan lavozimda kelajakdagi ishni bajarish uchun zarur bo'lgan joriy va kelajakdagi vakolatlarni, xatti-harakatlarni, qadriyatlarni va hokazolarni baholang.
2. Har bir aniqlangan va qiziqish bildirgan nomzodning kuchli tomonlari, zaif tomonlari va boshqa lavozimlarga o'tishga tayyorligini baholang.
3. Barcha aniqlangan zaxira nomzodlarning imkoniyatlarini doimiy va muntazam ravishda yaxshilash rejasini tuzing.
4. Ochiq lavozimlarga malakali va manfaatdor ichki nomzodlarni aniqlash rejasini tuzing.
5. Tizimni tegishli mezonlar, shu jumladan merosxo'rlikni boshqarish faoliyatining maqsadi bo'lgan nomzodlar tomonidan to'ldirilgan bo'sh ish o'rinlari soni bo'yicha baholang.
6. Tizimni doimiy ravishda takomillashtirib boring.

**Qanday omil vorislikni boshqarish tizimini samarali qiladi?** Eng yaxshi vorislik tizimlari xodimlarning shaxsiy martaba rivojlanishi imkoniyatlari va firmalar duch keladigan uzoq muddatli biznes sharoitlari o'rtasidagi tafovutni yo'q qiladi. Misol uchun, agar vorislikni boshqarish tizimi ma'lum bir lavozimga malakali ichki nomzodlarni aniqlay olmasa, iste'dodlardagi bo'shliqni bartaraf etish uchun harakat rejalarini ishlab chiqish kerak.

## 7.8-jadval

### **Vorislikni boshqarish bo'yicha maslahatlar**

*Muvaffaqiyatli vorislikni boshqarish tizimini yaratish va qo'llab-quvvatlash bo'yicha ba'zi ekspert maslahatlari:*

Jarayonni oddiy tarzda olib boring. Jarayonni mantiqiy va oddiy tarzda olib boring, shunda band bo'lgan bo'lim menejerlari jarayonni og'ir deb hisoblamaydi.

Jarayonni qo'llab-quvvatlash uchun texnologiyadan foydalaning. Axborot texnologiyalari rivojlanish ehtiyojlari va faoliyatini o'z vaqtida kuzatib borish va yangilash imkonini beradi.

Vorislikni boshqarish bo'yicha rejalaringsizni firmangizning umumiy biznes strategiyasiga moslang. Yuqori boshqaruv va chiziqli menejerlar tashkilotning

korporativ maqsad va vazifalarini aniq qo‘llab-quvvatlaydigan tizimni ko‘proq qo‘llab-quvvatlaydi.

Rivojlanishga e‘tibor qarating. Vorislikni boshqarish yuqori salohiyatli xodimlar ro‘yxati va ular to‘ldirishi mumkin bo‘lgan kelajakdagi lavozimlar emas, balki rivojlanish faoliyatiga yo‘naltirilgan moslashuvchan tizim bo‘lishi kerak.

Yuqorida samarali vorislikni boshqarish xatti-harakatlarini modellashtiring. Kompaniya rahbarlari ham vorislikni boshqarishning samarali xulq-atvorini modellashtirishi, shuningdek, o‘z qo‘l ostidagi xodimlarning ko‘nikmalari va bilimlarini rivojlantirish uchun tarmoq menejerlarini javobgarlikka tortishlari kerak.

Vorislikni boshqarishda asosiy biznes faoliyati sifatida yondashish lozim. Bu firmaning uzoq muddatli biznes strategiyasini amalga oshirishda asosiy rol o‘ynaganligi sababli, vorislikni boshqarish firma uchun asosiy faoliyat sifatida ko‘rib chiqilishi kerak.

Kompaniya iste’dodlarni tashqaridan izlashi yoki yetishmayotgan iste’dodlarga bo‘lgan ehtiyojni kamaytirish uchun ishni qayta ishlab chiqishi mumkin. Tizim, shuningdek, firmaning maqsadli lavozimga kutilganidan yoki haqiqatda zarur bo‘lganidan ko‘ra ko‘proq manfaatdor va malakali ichki nomzodlarga ega ekanligini aniqlashi mumkin. Ushbu ko‘nikma tashkilotga ortiqcha iste’dodlar uchun muqobil martaba yo‘llarini rejalashtirishga yordam beradi va bu xodimlarning o‘zlari tayyor bo‘lgan ko‘tarilishlarga ega bo‘lmaganda almashinuvini oldini olishga yordam beradi.

Baholash usullarida bo‘lgani kabi, adolat va muloqotning ochiqligi vorislikni boshqarishning muhim tarkibiy qismidir. Jarayon xolis, ochiq bo‘lib va rahbariyat tomonidan qo‘llab-quvvatlanishi kerak. Xodimlar o‘zlariga yoqadigan lavozimlarga ko‘rib chiqilishiga qiziqish bildirishlari kerak va ular manfaatdor bo‘lmagan lavozimlarni egallashga majburlanmasliklari kerak. Vorislikni boshqarish jarayoni turli biznes bo‘linmalari uchun mantiqiy bo‘lishi va ulardan foydalanishi kerak. Standartlashtirilgan jarayon tashkilotning strategik ehtiyojlarini qondirish uchun xodimlarning rivojlanishiga jamlashga va yo‘nalti-

rishga hamda xodimlarning dasturning tengligi to'g'risidagi tasavvurlarini yaxshi ko'rish imkoniyatlarini kamaytirish orqali oshirishga yordam beradi.

Jarayon boshqa inson resurslari jarayonlari, jumladan, ishga olish, tanlash, mukofotlash, o'qitish va samaradorlikni boshqarish bilan mos kelishi kerak. Misol uchun, agar lavozimga o'tishning joriy rejasi tashkilotdagi ma'lum bir iste'dodda chuqur bilimlar yo'qligini ko'rsatsa, ishga qabul qilish va tanlash tizimiga o'zgartirishlar tashkilotga ko'proq iste'dodni olib kelishi mumkin. Nihoyat, vorislikni boshqarish dasturi yaxshi ishlashi uchun firma menejerlari jarayonda ishtirok etishlari va ularga sodiq bo'lishlari kerak. Ularning xodimlarni baholashlari, lavozimga ko'tarilish reytinglari va xodimlarni rivojlantirish faoliyati juda muhim hisoblanadi. 7.8-jadvalda ketma-ketlikni samarali boshqarish bo'yicha ba'zi maslahatlar berilgan.

**Karyerani rejalashtirish.** Karyerani rejalashtirish – bu kasbga yo'naltirilgan o'z-o'zini baholash va maqsadlarni belgilashning uzluksiz jarayoni hisoblanadi. Tashkilotning vorislikni boshqarish va ishchi kuchini prognozlash jarayonlari bilan integratsiyalashganda, martaba rejalashtirish va vorislikni boshqarish har qanday tashkilotga hozirgi va kelajakdagi ehtiyojlarini qondirish uchun mavjud iste'dodlar haqida tushunchaga ega bo'lishga yordam beradi.

Mansabni rejalashtirish jarayonida xodimlarning maqsadlari, imtiyozlari va qobiliyatlari, qiziqishlari suhbatlar, baholash markazlari va boshqalar orqali baholanadi. Firmaning kadrlar strategiyasi va vorislik rejasiga asoslangan tashkilotning hozirgi va kelajakdagi ehtiyojlari xodimlarning iste'dodi va motivatsiyasi bilan taqqoslanadi va har bir xodim bilan moslik yoki nomuvofiqlik darajasi muhokama qilinadi. Keyin xodimlarga kelajakdagi maqsadlariga erishish uchun zarur bo'lgan malaka va iste'dodlarni rivojlantirishga yordam berish uchun martaba imkoniyatlari aniqlanadi. General Mills har bir xodimning martaba rivojlanishini uning kasbiy ehtiyojlari, uzoq muddatli intilishlari va shaxsiy o'sish potensialiga moslashtiradi.

Tashkilotlar martaba rejalashtirish va vorislikni boshqarish jarayonlarini integratsiyalash va ularni tashkilot maqsadlari va strategiyalari bilan bog'lash orqali xodimlarni ushlab turish va rahbarlik rollari uchun mavjud bo'lgan chuqur bilimlarni oshirishi mumkin. Odamlarga o'z martaba qiziqishlarini hozirda ishlayotgan tashkilotdagi haqiqiy martaba imkoniyatlariga moslashtirishga yordam berish orqali martaba rejalashtirish xodimlarning o'zlarining martaba maqsadlariga erishish uchun tashkilotni tark etishlari kerakligi haqidagi tasavvurlarini kamaytirishi mumkin. Masalan, Kimberly-Clark o'z xodimlariga keng va xilma-xil martaba yo'llarini taqdim etadi. Kompaniya o'z xodimlariga o'zaro faoliyat imkoniyatlarini (turli bo'limlarda turli lavozimlarda imkoniyatlar) berish orqali ularga o'z maqsadlariga erishishlari uchun mas'uliyat darajasini, tajriba va yetakchilik qobiliyatini oshirishga yordam beradi.

Vorislikni boshqarish kabi, martabani rejalashtirish tashkilotning kelajakdagi iste'dodlarga bo'lgan ehtiyojlarini to'ldirishi kerak. Misol uchun, agar tashkilot keyingi 10 yil ichida kengayishni kutsa, martabani rejalashtirish kompaniyada ko'tarilish imkoniyatlarini izlashga tayyor bo'lgan hozirgi xodimlarni aniqlashga yordam beradi, shu bilan birga uning kengayish maqsadlarini amalga oshirishga yordam beradi. Ko'pincha vorislikni boshqarish xodimlarga tashkilot ularning potensialini tan olishi haqida xabar bermasdan amalga oshiriladi. Tashkilotning yuqori salohiyatli iste'dodi kompaniyadagi maqomi to'g'risida xabardor qilinishi kerak va tashkilot kompaniyada ko'tarilish uchun ularga e'tibor qaratishini bilishi kerak. Karyerani rejalashtirish ushbu jarayonni osonlashtirishga va xodimlarning shaxsiy maqsadlarini tashkilot ehtiyojlari bilan muvofiqlashtirishga yordam beradi. Masalan, "Hartford Financial Services Group" o'zining martaba rejalashtirish bo'yicha sa'y-harakatlari doirasida veb-saytni yuritadi, unda xodimlar va ularning menejerlari xodimlarning rivojlanish imkoniyatlarini aniqlash uchun mavzu, malaka, kurs nomi va boshqalar bo'yicha qidirishlari mumkin. Xodimlar, shuningdek, Hartford intranetidan ish



guruhlarini qidirish, mumkin bo'lgan ko'tarilish yo'llarini aniqlash va bu yo'llar uchun talab qilinadigan kutishlar, mas'uliyat va vakolatlardagi farqlarni aniqlash uchun foydalanishlari mumkin.

Vorislikni boshqarishda bo'lgani kabi, martabani rejalashtirish jarayoni ham tashkilot va xodimlarning ehtiyojlari o'zgarishi bilan baholanishi va takomillashtirilishi kerak. Xodimlar vorislikni boshqarish va martabani rejalashtirish jarayonlari foydali bo'lishi uchun boshqa lavozimlarga o'tishlari uchun tashkilotda yetarlicha uzoq vaqt qolishlari kerakligi sababli, martaba rejalashtirish va merosxo'rlikni boshqarishga investitsiyalarning daromadlilikligi xodimlar almashinuvi darajasi past bo'lgan tashkilotlar uchun ko'proq bo'ladi. Integratsiyalashgan martaba rejalashtirish va vorislikni boshqarish dasturlari xodimlarga ularning martaba maqsadlariga tashkilot ichida erishish mumkinligini ko'rsatishi mumkin.

Xodimlarning malakasini kengaytirish va yaxshilash va ularni tashkilotdagi boshqa lavozimlarga raqobatbardosh bo'lishga tayyorlash uchun ko'plab martaba rivojlantirish vositalari mavjud. Ushbu vositalar kelajakdagi ichki ishga yollash harakatlarining muvaffaqiyatli bo'lish ehtimolini oshiradi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Baholash markazlari xodimni qiziqtirgan lavozim bo'yicha modellashtirish orqali sinovdan o'tkazadi, shu orqali shaxs ish uchun mos keladimi yoki yo'qligini baholaydi.

- Ishga qabul qilish bo'yicha maslahatlar va martaba o'sishi bo'yicha seminarlar odamlarga o'zlarining intilishlari va iste'dodlariga eng mos keladigan ishlarni tushunishga yordam beradi, shuningdek, imkoniyatlar uchun muvaffaqiyatli raqobatlasha oladigan ko'nikmalarni rivojlantiradi.

- Xodimlarni yanada rasmiylashtirilgan ta'lim muhitida malaka oshirishni ta'minlaydigan o'qitish va rivojlantirish. Kasbiy uyushmalar ham uzluksiz ta'lim manbayi bo'lishi mumkin.

- Ko'nikmalarni kamroq rasmiy tarzda rivojlantirishga yordam beradigan ish almashinuvi, murakkab topshiriqlar va murabbiylik.

- Xodimlarni qayta quvvatlantirish va seminarlar, rasmiy darslar yoki sayohatlar orqali ko'nikmalarni rivojlantirish va boshqa qiziqishlarini amalga oshirish imkoniyatini berish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan dam olish kunlari.

Xodimlarning asosiy vakolatlarini oshiradigan va yangi lavozimlarni egallashdan oldin ularga ish tajribasini beruvchi qiyin va rivojlantiruvchi ish topshiriqlari.

Ro'yxatdagi oxirgi element – murakkab ish topshiriqlari – eng yaxshi martaba rivojlantirish vositalaridan biri hisoblanadi. Biroq, tashkilotlarda mansab rivojlanishi uchun topshiriq imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan ko'ra, hozirda ishni yaxshi bajara oladigan odamlar bilan murakkab topshiriqlarni bajarishga harakat qilish odatiy hol sanaladi. Ba'zan firmalar martaba ko'tarilishi uchun murakkab ish topshiriqlaridan foydalanishni istamaydilar, chunki ularning menejerlari odamlarni bir joydan ikkinchi joyga ko'chirish va ularni hozirgi ish majburiyatlaridan chalg'itish ishni to'xtatib qo'yishga arzimaydi, deb hisoblashadi. Shuningdek, kimda qanday ko'nikmalarni rivojlantirish kerakligi va ish topshirig'i qanday o'rganish imkoniyatlari haqida aniqlik yetishmasligi mumkin.

Odamlar hozirda mavjud bo'lmagan ko'nikmalarni talab qiladigan vaziyatlarga tushganda o'rganishlari sababli, tashkilotlar o'zlarining martaba rivojlanish jarayonining bir qismi sifatida murakkab ish topshiriqlaridan foydalanishni ko'rib chiqishlari kerak. Ba'zi tashkilotlar loyihalarning rivojlanish salohiyatini baholash va ular bilan bog'liq ishlarni tezkor iste'dodlarga tayinlash uchun rasmiy tizimlarga ega. Menejerlar bir qator ko'rib chiqish uchrashuvlari orqali o'z xodimlariga fikr-mulohazalarini taqdim etadilar va keyin ular bilan ularning ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda loyihalarga moslashtirish uchun rivojlanish rejalarini tuzadilar.

7.9-jadvalda namunaviy martaba rejasi ko'rsatilgan.

## 7.9-jadval

### Ishga qabul qilish rejasining namunasi

O‘z iste’dodlaringizni, qiziqishlaringizni va maqsadlaringizni tahlil qilib, mumkin bo‘lgan martabalarni o‘rganganingizdan so‘ng, siz martaba maqsadlarini belgilashga va ularga qanday erishishni rejalashtirishga tayyor bo‘lasiz. Ishga qabul qilish rejasi qisqa va uzoq muddatli maqsadlarni aniqlashga yordam beradi va tanlangan martabada muvaffaqiyatga erishishga yordam beradi.

*Karyera maqsadi:*

Robot muhandisi bo‘lish va oxir-oqibat politsiya ishida ishlatiladigan robotlarning qurilishini loyihalash, rejalashtirish va nazorat qilish.

*Talablar:*

Muhandislik bo‘yicha bakalavr yoki magistr darajasi.

Jamoda ishlash ko‘nikmalari.

Ijodkorlik.

Tahliliy qobiliyat.

Mashina va elektrotexnika fanlarini bilish.

Tegishli joriy ko‘nikmalar va qiziqishlar:

O‘rta maktab va kollejdagi robototexnika va muhandislik kurslarida 86 ball oldi.

*Jamoda ishlash tajribasi.*

O‘rta maktabdagi o‘rtacha ball 4.8/5.0 dan yuqori bo‘lishi.

Kollejdagi o‘rtacha ball 4.9/5.0 dan yuqori bo‘lishi.

*Karyera rejasi:* \_\_\_\_\_ da bakalavr darajasini olish.

Universitet bandlik markazida robototexnika bo‘yicha yozgi amaliyotni topish orqali tegishli ish tajribasiga ega bo‘lish.

*Qisqa muddatli maqsadlar:* O‘rtacha ko‘rsatkichning yuqori darajasini saqlash.

Oliy ta’limdagi eng yuqori 10 talabalar qatorida tugatish.

Yaxshi test ballarini olish va sifatli robototexnika magistratura dasturiga kirish.

Ijodkorlik va tahliliy ko‘nikmalarni oshirish bo‘yicha kurslarni o‘tash orqali rivojlanish.

**Vorislikni boshqarish va martaba rejalashtirishni integratsiyalash.** Tashkilotning vorislikni boshqarish va martaba rejalashtirish jarayonlari bir-biri bilan to‘liq integratsiyalashgan bo‘lishi kerak. Ikkalasi ham firmaning boshqa inson resurslari funksiyalari va tizimlari bilan birlashtirilishi kerak. Bundan maqsad – hozirgi vaqtda samarali voris boshqaruvini va xodimlarning rivojlanishini rag‘batlantiradigan

yoki to'xtatadigan inson resurslarini boshqarish amaliyotlarini aniqlashdan iborat. Misol uchun, agar xodimlar ma'lum bir lavozimga ko'tarilish ko'proq vaqtni, katta mas'uliyatni va juda kam qo'shimcha maoshni talab qilganligi sababli yoqimsiz deb hisoblasa, bu muammolarni hal qilish lavozimning maqbulligini oshirishi mumkin. Xuddi shu tarzda, agar tashkilotning tashqaridan ishga qabul qilish va tanlash tizimi iqtidorli va ko'tarilishi mumkin bo'lgan yangi xodimlarga olib kelmasa, vorislikni boshqarish va martaba oshirish dasturlari ishlash uchun juda kam resursga ega bo'ladi. Natijada, kompaniyaning iste'dodli "skameykasi" tashkilotning ichkaridan ko'tarilish majburiyatidan qat'i nazar, zaif bo'lib qolishi mumkin.

Delta Air Lines o'z vorislarini boshqarish va martaba rejalashtirish jarayonlarini muvaffaqiyatli birlashtirgan kompaniya hisoblanadi. Delta Air Linesning inson resurslarini rejalashtirish jarayoni xodimlarning martaba qiziqishlari, ko'nikmalari va qobiliyatlarini, shuningdek, ularning o'z ish natijalari haqidagi tasavvurlarini o'z menejerlarining ish faoliyatini baholashlari va xodimlarning lavozimga ko'tarilishi, mumkin bo'lgan ish joylari, kuchli tomonlari va rivojlanishi ehtiyojlarini baholash uchun birlashtiradi. Nazorat yig'ilishlari davomida baholar ko'rib chiqiladi va tasdiqlanadi va kompaniyadagi barcha boshqaruv lavozimlari uchun vorislik rejalari ko'rib chiqiladi. Keyin menejerlar o'z xodimlariga fikr-mulohazalarini bildiradilar va ular bilan tegishli rivojlanish rejasini tuzadilar. Eng yuqori salohiyatga ega bo'lgan xodimlar bir yil maqsadli rivojlanish va bir-birlarini bilish uchun maxsus imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Deltaning Inson resurslarini rejalashtirish jarayonining muvaffaqiyati kompaniyaning voris rejalari muvofiq xodimlarning lavozimga ko'tarilishi, ko'tarilish uchun istiqbolli deb hisoblangan odamlarning xilma-xilligi va yuqori salohiyatli xodimlarni saqlab qolish bilan o'lchanadi.

Colgate-Palmolive mahalliy, mintaqaviy va global miqyosda yuqori salohiyatli iste'dodlarni aniqlash uchun o'zining samaradorlikni boshqarish jarayoni va individual rivojlanish rejasidan foydalanadi. Xodimlarni joylashtirish masalasini ko'rib chiqayotganda, Colgate-

Palmolive nafaqat biznesga nima kerakligini, balki har bir nomzodning umumiy tajribasini to'ldirish uchun turli nomzodlarning rivojlanish ehtiyojlarini ham hisobga oladi.

Firmalar xodimlarga o'z martabalarini oshirishda va qayerga borishni o'zlari hal qilishda yordam berishlari va rag'batlantirishlari kerak. American Greetings o'zining barcha yuqori salohiyatli xodimlaridan ularning ishda nimani yoqtirishi va yoqtirmasligi va shaxsiy maqsadlari nima ekanligini aniqlash uchun intervyu oladi. Agar xodim lavozimga ko'tarilishdan manfaatdor emasligini da'vo qilsa ham, American Greetings rivojlanish rejasini tuzadi, bundan asosiy maqsad osha xodimni allaqachon ega bo'lib turgan lavozimi bo'yicha faoliyatini yanada samaraliroq qilishdir.

### **Facebook da ishga qabul qilish jarayoni**

Ishga da'vogarlarni baholashda Facebook insonning professional va hamkasb sifatidagi qobiliyatini tushunishga harakat qiladi. O'zining innovatsion strategiyasini amalga oshirish uchun kompaniya qiziquvchan, o'zini tuta oladigan, innovatsion va murakkab g'oyalarni tushuna oladigan odamlarni ishga yollashni xohlaydi. Jamoada ishlash muhim bo'lganligi sababli, shaxs va jamoaga mosligi ham baholanadi. Ishga qabul qiluvchi tomonidan oldingi ish tajribasi, rahbarlik rollari va arizachi o'tmishda yaratgan narsalarni baholash uchun ko'rikdan o'tgandan so'ng, nomzodlar ishga mosligini, ko'nikmalarini, qiziqishlarini va motivatsiyasini baholash uchun potensial hamkasbi bilan telefon orqali suhbatlashadilar. Agar ushbu bosqichdan o'tsa, nomzodning potensial ishchi guruhi a'zolari tomonidan Facebook kampusiga tashrif buyurish paytida bir nechta suhbatlar o'tkaziladi. Ushbu intervyularda asosiy e'tibor ish qobiliyatini va madaniyatga mosligini baholashga qaratilgan. Nomzodlar suhbat davomida juda ko'p kodlashni amalga oshiradilar. Texnik mahorat muammolari taqdim etiladi va nomzodlardan doskaga kod yozish so'raladi. Facebook guruhga mos keladigan va foydalanuvchini birinchi o'ringa qo'yadigan kuchli texnik ko'nikmalarga ega odamlarni qidiradi. Kompaniya madaniyatiga moslashish juda muhimligi sababli, Facebook xodimining tavsiyasi ham yordam beradi. Oxir oqibat, Facebook har bir ishchi guruhiga kimni yollash to'g'risida jamoaviy qaror qabul qilish imkonini beradi. Facebook stajirovka dasturi iqtidorli talabalarni baholashga yordam beradi, shuningdek, eng yaxshi iqtidor egalarini ariza topshirishga taklif qiladi. Facebook shuningdek, dasturiy ta'minotni ishlab chiqish bo'yicha potensial nomzodlarni

vaqt sinovida ishtirok etishga taklif qiluvchi kodlash tanlovini yaratdi. Agar ularning kodi testdan o'tsa, ishga yollovchi ular bilan bog'lanadi. Kod almashishni oldini olish uchun boshqa ariza beruvchining kodiga juda o'xshash kod ikkala arizachini ham diskvalifikatsiya qiladi.

### **Qisqacha xulosa**

Nomzodlarni tashqi baholashning asosiy maqsadi, odatda, ariza to'ldirilayotgan ish uchun shaxs spetsifikatsiyasiga mos keladigan nomzodlarni aniqlash va yomon ishlashi mumkin bo'lgan odamlarni aniqlash va ularni tekshirishdan iborat. Baholash tizimi, shuningdek, nomzodlarning tashkilotga, guruhga va rahbarga muvofiqligi hamda biznes strategiyasini amalga oshirishga hissa qo'shish qobiliyatini baholashi kerak. Bu firmaga ochiq ishni bajarishga qodir va kompaniyaga biznes strategiyasini amalga oshirishda va raqobatdosh ustunligini oshirishda eng yaxshi yordam bera oladigan nomzodlarni aniqlash imkonini beradi. Tashkilotlarning tashqi ishga nomzodlarni baholashda turli muhim maqsadlari bor, jumladan investitsiyalarning daromadlilik, aksiyadorlarning munosabati, firmaning ish beruvchi imijini shakllantirish va mustahkamlash, adolatli, izchil va xolisona baholash usullaridan foydalangan holda qonuniy talablarga rioya qilish. Kompaniyalar nomzodlarni baholash uchun turli xil baholash usullaridan birini tanlashi mumkin. Tanlov qaysi usullar ishni tahlil qilish jarayonida muhim deb topilgan talabnoma beruvchining xususiyatlarini yoki malakalarini eng yaxshi baholashiga, shuningdek, baholash usulining tashqi baholash jarayonining boshqa muhim maqsadlariga javob berish qobiliyatiga asoslanishi kerak. Turli usullar turli narsalarni baholashda yaxshi bo'lgani va ularning narxi, haqiqiyli, ariza beruvchining reaksiyasi va salbiy ta'siri bilan farq qilganligi sababli, ko'pincha bir nechta baholash usullaridan foydalanish kerak. Baholash usuli salbiy ta'sirga olib kelgan bo'lsa ham, agar u ish muvaffaqiyatini bashorat qilishda yaxshi bo'lsa, undan foydalanishda davom etishi uchun uning salbiy ta'sirini kamaytirish

uchun turli strategiyalarning foydaliligini tahlil qilish maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Har xil turdagi rollarni muhokama qiling, ularda shaxs va guruhning muvofiqligini baholash juda muhim deb hisoblanadi.

2. Tizimli va tizimli bo'lmagan intervyularning afzalliklari va kamchiliklarini muhokama qiling. Qaysi birini ishlatishni afzal ko'rasiz? Nima uchun?

3. Bo'lajak nomzodlarni tanlash uchun baholash usulini yakunlashdan oldin qanday mezonlarni hisobga olgan bo'lardingiz? Amaliy misollar yordamida muhokama qiling.

4. Sizningcha, qanday tashqi baholash usullari eng kam samarali hisoblanadi? Nima uchun?

5. Sizningcha, ish beruvchilar nomzodlarning kelib chiqishini o'rganishlari maqsadga muvofiqmi? Kredit tarixi haqida nima deyish mumkin? Javobingizni asoslang.

### **Keys**

1. Strategiya mashg'ulotlari. Nomzodlarni baholash va tanlashga ixtisoslashgan ko'plab konsalting firmalari mavjud. Johnson & Johnson keng qamrovli tibbiy mahsulotlar ishlab chiqaruvchi dunyodagi eng yirik ishlab chiqaruvchi hisoblanadi. Johnson & Johnson tadqiqot va texnologiyaga asoslangan mahsulotlarga e'tibor qaratgan holda iste'molchi, farmatsevtika va tibbiy asboblarni va diagnostika bozorlariga xizmat ko'rsatish biznes strategiyasiga sodiqdir. Kompaniyaning ramzi mijozlar, xodimlar, jamiyat va aksiyadorlar oldidagi majburiyatlarini shu tartibda birinchi o'ringa qo'yadi. [www.jnj.com](http://www.jnj.com) saytiga o'tib, Johnson & Johnson haqida ko'proq bilib olish mumkin. Keyin quyidagi savollarga javob bering. a. Johnson & Johnsonning o'z ramziga e'tibor qaratishi va uning ramziga mos keladigan odamlarni yollash kompaniyaning yaxshi ishlashiga qanday yordam beradi? b. Johnson & Johnson o'z ramziga mos keladigan arizachilarni aniqlashga yordam beradigan kamida beshta

baholash vositasini aniqlash uchun Internetdan foydalaning. Johnson & Johnsonga qaysilarini tavsiya qilishingizni aniqlang va nima uchun ekanligini tushuntiring.

2. Ko'nikmalarni rivojlantirish mashqlari. Ushbu bobdagi ko'nikmalarni rivojlantirish xususiyati sizga onlayn rezumeni yozish uchun ba'zi maslahatlarni beradi. Ushbu ma'lumotlardan foydalanib, Internetga joylashtirilishi mumkin bo'lgan o'z rezumeingizni tayyorlang. Ikki sinfdoshingiz bilan rezumeingizni almashing va bir-biringizning rezumeingizni qanday yaxshilash haqida o'zaro fikr bildiring.

3. Ko'nikmalarni rivojlantirish mashqlari. Qanday qilib intervyu o'tkazmaslik haqida ushbu kitob bilan birga kelgan veb-saytdagi videoni tomosha qiling. Keyin intervyu oluvchi noto'g'ri qilayotgan yoki boshqacha qilishi kerak bo'lgan kamida beshta narsani aniqlang va sizning taklifingiz nima uchun mos ekanligini tushuntiring.

4. Ko'nikmalarni rivojlantirish mashqlari. Quyidagi har bir tuzilgan intervyu savoli uchun ball kalitini ishlab chiqing va mijozlarga xizmat ko'rsatishga yo'naltirilgan yuqori darajadagi chakana sotuvchida chakana savdo pozitsiyasi uchun ballarni umumiy tuzilgan intervyu balliga birlashtirish uchun formula yarating.

a. Norozi mijoz o'sha kechasi tadbir uchun kerak bo'lgan oldingi haftada sotib olgan shikastlangan kostyum ko'ylagini qaytarib beryapti. U kuchli darajada xafa. Bu holda siz qanday yo'l tutasiz?

b. Bir kishi do'koningizga kirib, u hududga endigina ko'chib kelganini va bu sizning do'koningizga birinchi marta tashrif buyurayotganini aytadi. Uni hozir mijozga, kelajakda esa sodiq mijozga aylantirish uchun nima qilgan bo'ladingiz?

d. Siz yolg'iz ishlayapsiz, chunki ikki kishi kasal bo'lib qolgan. To'satdan sizning bo'limingizga birdaniga beshta mijoz kirib keladi. Bu vaziyatda siz qanday yo'l tutasiz?

Keyin kitob bilan birga kelgan veb-saytda mavjud bo'lgan Parvati, Kris va Yuliya bilan olib borilgan tizimli intervyularni ko'rib chiqing. Har bir nomzodni baholash uchun tizimli intervyu ball kalitidan foydalaning.



Keyin har bir nomzodning suhbatda olgan ballarini birlashtirib, kimga ishni taklif qilishni tanlang.

5. Intervyuda o‘rinsiz savollar bo‘yicha mashg‘ulotlar. Intervyu savolining o‘zi noqonuniy hisoblanmaydi, lekin intervyu oluvchining javobdan qanday foydalanishi noqonuniy bo‘lishi mumkin. Suhbatning maqsadi odatda tashkilotning ish beruvchi brendini mustahkamlash va ish beruvchining ijobiy imidjini saqlab qolish bilan birga nomzod haqida muhim ma‘lumotlarni olishdan iborat. Intervyu uchun o‘rinsiz savollarni bilib olish va nomzoddan izlayotgan ma‘lumotni to‘g‘ri olish yo‘llarini aniqlash uchun mashq qilish foydali bo‘lishi mumkin. 2–3 talabadan iborat guruhda ishlagan holda, intervyu savollarining ushbu ro‘yxatini o‘qing va ularning har biri nima uchun mos emasligini tushuntiring. Lavozimga tegishli bo‘lishi mumkin bo‘lgan so‘ralgan ma‘lumot turini aniqlashga harakat qiling va kerakli ma‘lumotni yanada mosroq tarzda olish usulini belgilang.

6. Vinetka ochish mashqi. O‘zining innovatsion strategiyasini amalga oshirish uchun Facebook kuchli ko‘nikmalarga, oldingi yutuqlarga va qiziqish va motivatsiyaga ega bo‘lgan texnik iste’dodlarni qidiradi. Kompaniyaning madaniyatiga yaxshi moslashish, onlayn ijtimoiy mediani yaxshi tushunish va boshqalar bilan yaxshi ishlash qobiliyati ham muhim hisoblanadi. Ushbu bo‘limni ochadigan vinetkada kompaniya hozirda ushbu o‘lchovlar bo‘yicha ishga da‘vogarlarini qanday baholayotgani haqida ba‘zi ma‘lumotlar mavjud. Ochilish vinetkasini va uning xulosasini qayta o‘qing va quyidagi savollarga uch-besh kishidan iborat guruhlarda javob bering. Javoblaringizni sinfga ham ko‘rsatishga tayyor bo‘ling.

a. Sizningcha, Facebook nomzodlarni baholash jarayonida doskaga kod yozishni talab qilishi to‘g‘ri keladimi? Nima uchun ha yoki yo‘q?

b. Facebook uchun dasturiy ta‘minotni ishlab chiqish bo‘yicha nomzodlardan dastlabki baholash jarayonida shunchalik ko‘p kodni so‘rashning afzalliklari va kamchiliklari qanday?

d. Facebook nomzodlarning innovatsiyalar korporativ madaniyatiga muvofiqligini va ishonchli tavakkalchilikni baholashda foydalanishi mumkin bo‘lgan yana ikkita baholash usulini sanab o‘ting.

## 8-BOB: ISHGA QABUL QILISH

### **“MarineMax” da yuqori malakali mutaxassislarni yollash**

“MarineMax” hordiq uchun mo‘ljallangan qayiq va yaxtalarning chakana savdosi bilan shug‘ullanuvchi, 50 dan ortiq o‘z chakana savdo nuqtalariga ega bo‘lgan, milliard dollarlik qayiq brokerlik kompaniyasidir. “Sea Ray”, “Boston Whaler”, “Meridian, Hatteras”, “Grady White” va “Ferretti Group” kabi premium brendlarga e’tibor qaratgan “MarineMax” o‘zining sanoatdagi yetakchi brendlari nomini har doim professional tarzda tashkil qilingan ekskluziv, oliy toifali xizmat ko‘rsatish bilan mukammallashtirib boradi, jumladan, yetkazib berish tarmog‘ida fidoyi kema kapitanlari hamda mijozlarning malakasini oshirish tizimi bevosita auditoriyalarda va amaliy tarzda tashkil qilingan. Bular quyidagilarni o‘z ichiga oladi: katta kemalarda sayohatlar tashkil qilib berish, muzokara qilish san’atini o‘rgatish va dastlabki sotuvdan keyingi keng qamrovli xizmat ko‘rsatishni tashkil qilish. O‘zining kattaligi va barqaror rivojlanishiga qaramay, MarineMax kichikroq kompaniyalarda mavjud bo‘lgan yuqori darajali xizmat ko‘rsatish va o‘zaro munosabatlarni saqlab qolish uchun diomiy ravishda izlanib keladi. “MarineMax” o‘z rivojlanishini barqaror davom ettirish maqsadida kompaniyadagi vakant o‘rinlarga nomzodlik uchun liderlik salohiyatiga ega bo‘lgan g‘ayratli, iqtidorli va ishtiyoqi baland xodimlarga muhtoj. Vaholanki, kompaniya bunday kadrlarni topish murakkabligini biladi va yuqori iste’dodli nomzodlarni jalb qilish uchun jozibador ish takliflarini taqdim etish yo‘llarini izlab keladi. Kompaniya menejerlari bilishadiki, yuqori malakali kadrlarda asosiy qiziqish faqat yuqori maosh bo‘lib qolmay, balki ishda shaxsiy va kasbiy o‘shish uchun imkon beradigan nomoddiy imtiyozlarning mavjudligida hamdir. “MarineMax” sizdan o‘zining eng yaxshi finalist nomzodlarini tanlab olishda qanday qilib mehnat uchun to‘lanadigan xarajatlarini zaruratdan ko‘ra oshirib yubormasdan ish takliflarini qabul qilishga ko‘ndirish haqida maslahat so‘raydi.

O‘quv qo‘llanmaning shu nuqtasiga qadar biz kadrlar bo‘yicha sa’y-harakatlarni rejalashtirish, nomzodlarni jalb qilish va ularni ishga olish uchun baholashga e’tibor qaratdik. Xodimlarni ishga yollash jarayonining keyingi bosqichi eng yaxshi finalist nomzodlarni tanlash va ularni ishga qabul qilishdan iborat. Qanday kadrlarni ishga yollash va ularni siz kutgan takliflarni qabul qilishga ko‘ndirish kadrlar

yollashdagi eng murakkab va mas'uliyatli tarkibiy qismidir. Kadr yollashdagi noto'g'ri qilingan qarorning bahosi eng kamida, bunga mas'ul shaxsning oylik maoshidan bir necha baravar ko'p zarar olib kelsa, endi yuqori malakali muqobil nomzodni raqobatchi kompaniyaga boy berishning oqibatlari haqida gapirmasa ham bo'ladi. Moliyaviy tahlilchi lavozimiga ikki finalistning quyidagi baholash ballarini tasavvur qiling: Nazokat kasbiy bilimlari testida 80/100 ball, tuzilgan suhbatda 35/50 ball, kompaniyaning madaniyati va qadriyatlariga shaxsning munosibligini baholash uchun mo'ljallangan shaxsiyat va qadriyatlar testida esa 45/50 ball oldi. Nurali kasbiy bilim testida 70/100, tuzilgan suhbatda 45/50 va shaxsiyat va qadriyatlar testida 35/50 ball oldi. Ushbu ballarga asoslanib, kimni ishga olish kerak? Natija firmaning ballarni qanday hisoblashi va birlashtirishiga bog'liq. Agar ballar o'rtacha hisoblansa, Nazokat ish taklifini oladi. Agarda, testlar ichidan tuzilgan intervyu ballariga boshqa baholashlarga qaraganda ko'proq afzallik berilsa, Nurali nomzodi eng maqbuli bo'lishi mumkin. Agar nomzodlar ish bo'yicha bilim imtihonida kamida 75 ball to'plashlari kerak bo'lsa, Nurali nomzodi ishga qabul qilinuvchilar nomzodidan tushib qoladi. Nomzodlarni baholash ballarini birlashtirishning turli xil usullari mavjud. Barcha usullarni tushunish nisbatan oson, lekin siz ulardan qanday foydalanishni bilishingiz kerak. Shuningdek, siz qanday qilib, eng yaxshi nomzodlarni kompaniyangizga qo'shilishga ko'ndirishni tushunishingiz kerak.

Ushbu bobda biz nomzodlarni tanlashda qo'llaniladigan usullar, shuningdek, mehnat shartnomasi va ish taklifi jarayoni, muzokaralar olib borish va bitimni yopish masalalarini muhokama qilamiz. Ushbu bo'limni o'rganib chiqqandan so'ng oladigan bilim va tushunchangiz quyidagicha bo'lishi kerak: qaysi finalist nomzodlarni ishga qabul qilish hamda ularni qanday qilib kompaniyaning yangi xodimlari bo'lishga ko'ndirish ko'nikmasi.

## 8.1. Nomzodlarni tanlash

Kompaniyalar ba'zan iqtidorli va namunali nomzodlar uchrab qolganda, ularni boshqa kompaniyalarning takliflarini qabul qilishlariga yo'l qo'ymaslik uchun hatto, boshqa barcha potensial nomzodlarni baholashdan oldin ularni tezda ishga taklif qilish amaliyoti bilan kifoyalanadilar. Biroq, bu g'ayrioddiy. Kimni ishga olish kerakligini aniqlash uchun nomzodlarning turli baholash usullari bo'yicha ballarini birlashtirish va ularning umumiy ballarini solishtirish odatiy holdir. Bu amaliyot qanday amalga oshirilishi haqida keyinroq bafurja fikr yuritamiz.

**Nomzodlarning ballarini birlashtirish.** Nomzodlarning baholash ballarini bir-biri bilan solishtirish uchun ikkita usul mavjud: ko'p to'siqlar yondashuvi va kompensatsion yondashuv.

**Ko'p to'siqlar yondashuvi.** Tanlov jarayonini davom ettirishga ruxsat berishdan oldin nomzodlardan bitta baholashda qoniqarli darajada ishlashni talab qilish ko'p to'sikli yondashuv deb ataladi. Agar nomzodlarda kerakli jismoniy tayyorgarlik va layoqat bo'lmasa, shuningdek, tanqidiy baholash bosqichida ijro mahoratining minimal chegarasidan oshmasa, ularni baholashni davom ettirish orqali o'z vaqtlarini hamda kompaniyaning vaqtini va resurslarini behuda sarflashdan hech bir kutilgan natija chiqmaydi.

**Kompensatsion yondashuv.** Sizga ta'lim bergan eng yaxshi professorlarni esga oladigan bo'lsangiz, ular har jabhada bir xilda yuqori talant sohiblari bo'lgan deb o'ylaysizmi? Bu ehtimoldan biroz yiroq qarash albatta. Siz ardoqlagan professorlar turli xil iste'dodlarga ega bo'lishlari va ularning turli kombinatsiyalariga ega bo'lgan bo'lishlari mumkin. Misol uchun, sizda ajoyib hikoya qilish qobiliyatiga ega bo'lgan professor bo'lgan bo'lsa, ammo bu ko'nikmalarga ega bo'lmagan boshqa professoringiz sizni ilhomlantirish va faqat oldinga intilishga chorlovchi qobiliyati tufayli darslarni o'zlashtirishingizda bir xil darajada samarali bo'lgan bo'lishi mumkin. Kompensatsion

yondashuv bu kabi farqlarni hisobga oladi. Bu kabi yondashuv ba'zi baholar bo'yicha yuqori ball to'plangan bo'lsa, boshqa baholashlar bo'yicha past ballarni qoplash imkonini berishi bilan ajralib turadi. Misol uchun, kompaniya nomzodning muvaffaqiyatli ish tajribasi bilan O'O'B (o'rtacha o'zlashtirish ballari)dagi past ko'rsatkichlarni qoplashga ruxsat berishi mumkin.

Kompensatsion yondashuvni amalga oshirishning bir necha yo'llari mavjud. Ish bo'yicha ekspertlar har bir nomzodning turli baholar bo'yicha olgan ballarini, shuningdek, baholash jarayonida olingan har qanday eslatma va boshqa ma'lumotlarni ko'rib chiqishi mumkin. Firmaning ish bo'yicha mutaxassislarining umumiy xulosasi turli ballarni birlashtirish va har bir nomzodning umumiy ballini aniqlash uchun ishlatilishi mumkin. Ularning mulohazalari, shuningdek, ishga qabul qilish bo'yicha yakuniy qarorni qabul qilish yoki nomzodning ishga qabul qilish jarayonining keyingi bosqichiga o'tishini aniqlash uchun ham ishlatilishi mumkin. Biroq, turli mutaxassislar turli mezonlardan foydalanishlari va uni turlicha o'lchashlari mumkinligi sabab, ushbu usuldan foydalanganda huquqiy muammolar xavfi ortadi. Shunga qaramay, agar ish bo'yicha mutaxassislar tanlov qarorlarini qabul qilishda katta tajribaga ega bo'lsa va ularning tanlov jarayonini qabul qilishlari muhim bo'lsa, ularning mulohazasiga tayanish maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin.

Ish bo'yicha ekspertlarning reytinglari birlik o'lchov mezonini bilan bir xil ballarni berishi yoki bermasligi mumkin. Birlik o'lchov mezonini nomzodning umumiy ballarini hisoblashda bir nechta baholarga teng baholash berishni o'z ichiga oladi. Agar kompaniya tomonidan boshqariladigan (qo'llaniladigan) barcha baholash usullari ish muvaffaqiyatining bir xil darajada foydali prognozi bo'lsa, u holda birlik o'lchov mezonini mos keladi. Biroq, biz 8-bobda muhokama qilganimizdek, turli xil shkalalar yordamida turli baholashlar amalga oshirilganda (masalan, agar intervyu 1 dan 10 ballgacha bo'lgan shkala bo'yicha baholangan bo'lsa, lekin aqliy salohiyat 1 dan 60 ballgacha

bo‘lgan shkala bo‘yicha baholansa) shunchaki umumiy ballarni ishlab chiqish uchun intervyu va aqliy salohiyat bo‘yicha olingan ballarni bir-biriga qo‘shish yakuniy ballga teng degan xulosani bermaydi. Bunda aqliy salohiyatni baholashning ahamiyati ko‘proq bo‘lib, intervyuda olingan ballarning ahamiyati kamroq bo‘ladi. Bunday holatda, tahrir qilinmagan boshlang‘ich ballar jamlanishidan oldin standartlashtirilgan bo‘lishi kerak.

8.1-jadvalda boshlang‘ich ballarni standartlashtirilgan ballarga aylantirish misoli ko‘rsatilgan, o‘z navbatida ular birliklarni o‘lchash yondashuvidan foydalangan holda birlashtirib chiqilgan.

### 8.1-jadval

#### Birlamchi va standartlashgan ballar

	Nazokat		Nurali	
	birlamchi	standartlashgan	birlamchi	standartlashgan
Strukturali intervyu	89	1,5	60	0,4
Bilim testlari	25	1,1	35	1,7
Baholash markazlari	6	0,9	7	1,1
Umumiy ball		3,5		3,2

Nazokatning 89/100 bali 1,5 standart og‘ish bilan o‘rtacha standartlashtirilgan suhbatdan yuqori, Nuralining 60/100 balli esa .4 standart og‘ish bilan o‘rtachadan yuqori bo‘ldi. Nazokatning bilim sinovi 25/40 balli o‘rtacha 1,1 standart og‘ish, Nuralining 35/40 balli esa o‘rtacha 1,7 standart og‘ishdan yuqori. Nazokatning baholash markazining 6/10 bali 0,9 daraja standart og‘ish bilan o‘rtachadan yuqori, Nuralining baholash markazining 7/10 bali esa 1,1 daraja standart og‘ish bilan o‘rtachadan yuqori bo‘ldi. Ballash usullarini baholash juda xilma-xil bo‘lgani uchun, 1 dan 10 gacha va 0 dan 100 gacha bo‘lgan shkalalardan foydalanish va keyin nomzodlarning xomaki boshlang‘ich ballarini qo‘shish ularning tuzilgan suhbat ballarini sezilarli darajada oshirib, baholash markazi ballarini

kamaytiradi. Ushbu ballarni standartlashtirish har bir nomzod uchun boshqa nomzodlarning umumiy ballari bilan taqqoslanadigan umumiy ballni hisoblash imkonini beradi.

Bunday holda, garchi Nurali bilimlarni sinovdan o'tkazish va baholash markazida Nazokatdan o'zib ketgan bo'lsa-da, Nazokat bilan tuzilgan suhbatda Nuraliga nisbatan yaxshiroq natija qayd qildi va uning umumiy bali 3,5 ni tashkil etdi. Bu Nuralining umumiy 3,2 bo'lgan balidan yuqori, shuning uchun Nazokat haqli ravishda bu yerda kuchliroq nomzod bo'ladi.

Ratsional hisoblash ekspertlardan har bir baholashda boshqa subyektiv hisoblashlarni ham amaliyotga tatbiq qilishni talab qiladi. Ishga yollash bo'yicha menejerlar baholash mezonlarini, qaysi bir baholashni bandlik bo'yicha mutaxassislar xodimning kasbiy faoliyatida muvaffaqiyat uchun muhim deb topganlik darajasiga qarab aniqlaydilar. Har bir baholash usuli bo'yicha nomzodning to'plagan bali ushbu baholash usulining umumiy hajmiga ko'paytiriladi va har bir baholashdan olingan o'rtacha ballar umumiy ballni ishlab chiqish uchun qo'shib chiqiladi. Garchi bu yondashuvda har bir ball nomzodning umumiy bahosiga turlicha hissa qo'shishini tan olish kabi afzallikka ega bo'lsa-da, u bandlik bo'yicha mutaxassislardan hisoblash mezonini bo'yicha yakdil kelishib olishni talab qiladi. Bundan tashqari, ekspertlarning hisoblash mezonlari ishdagi muvaffaqiyatni yaxshi prognoz qilish kafolatini bermaydi.

Statistik hisoblash har bir baholashga boshqa o'lchov belgilash uchun ko'p tomonli regressiya kabi statistik texnikadan foydalanishni o'z ichiga oladi. Ko'p tomonli regressiya tahlili, ma'lumotlarni tahlil qilish vositasi bo'lib, har bir baholash usulining ish samaradorligi bilan bog'liqligi va turli baholash usullarining o'zaro bog'liqlik darajasi asosida har bir baholash balini belgilash uchun eng samarali hisoblashni aniqlaydigan statistik uslubdir. Ko'p tomonli regressiya tahlili har bir baholashni qanday baholashni aniqlashning eng ilmiy yondashuvidir.

Eslatib o‘tamiz, ko‘p tomonli regressiya natijasi quyidagi formulani o‘z ichiga oladi:

$$\text{Umumiy ball} = c + 1b_1 * a_{12} + 1b_2 * a_{22} + 1b_3 * a_{32} c$$

Shuni ham eslatib o‘tish joizki,  $c$  – doimiy,  $b$  – baholash usullari guruhining haqiqiylikini maksimal darajada oshirish uchun har bir baholash usuliga qo‘llaniladigan statistik og‘irliklar va  $a$  – har bir baholash usullari bo‘yicha nomzodning ballari yig‘indisidir. Istalgan miqdordagi baholash usullaridan foydalanish mumkin. Misol uchun, agar sotuvchi uchun regressiya tenglamasi quyidagicha bo‘lgan bo‘lsa:

$$\text{Umumiy ball} = 24 + 1.20 \text{ Kognitiv qobiliyat} + 1.25 \text{ Suhbat} + 1.15$$

Shaxsiyat testidan 2 va nomzodning kognitiv qobiliyat bali 70, uning suhbatdan olgan bali 75 va shaxsiyat testidan to‘plagan bali 50 bo‘lsa, shunda nomzodning umumiy bali 64,25 bo‘ladi:

$$\text{Umumiy ball} = 24 + 1.2 * 70 + 1.25 * 75 + 1.15 * 50$$

$$\text{Umumiy ball} = 64.25$$

Keyinchalik bu umumiy ball nomzodning baholash jarayonining keyingi bosqichiga o‘tishi kerakmi yoki ish taklifi uzaytirilishi kerakmi yoki yo‘qligini baholash uchun ishlatiladi. Ushbu usul, bandlik bo‘yicha mutaxassislar tomonidan foydalaniladigan birlik hisoblash yoki ratsional hisoblashdan ko‘ra yaxshiroq ishga olishdagi tanlov natijalarini berishi mumkin.

Biroq, aniq bo‘lishi uchun, ko‘p tomonli regressiya yondashuvi HR mutaxassislaridan bir necha yuz yoki undan ortiq nomzodlar namunasini to‘plashni talab qiladi. Agar sizda buni amalga oshirish uchun ko‘p miqdorda nomzodlar namunasi bo‘lmasa, birlik hisoblash yoki ratsional hisoblash eng maqbul tanlov sifatida qolishi mumkin.

**Bir necha to‘siqli va kompensatsion yondashuvlarni birlashtirish.** Ko‘pincha, ba‘zi ish talablari ishdagi ma‘lum vazifalarni bajarishga doir ko‘nikmalarni ko‘zda tutgani uchun, ammo boshqa talablar biz ta‘kidlaganimizdek, bir-birini to‘ldirib turishi uchun muhim sanaladi. Misol uchun, ma‘lumotlarni kiritish uchun nomzod minimal xatolar soni bilan daqiqada ma‘lum miqdordagi so‘zlarni



yoʻzishi kerak boʻlishi mumkin. Ushbu koʻnikmalar dastlabki baholashda toʻsiq sifatida ishlatilishi mumkin. Biroq, uning kognitiv qobiliyatlari, ish bilimi va shaxsiyati kompensatsion omillar boʻlishi mumkin. Bunday holda, dastlabki toʻsiqlarni bartaraf etgandan soʻng, insonning kognitiv qobiliyatlari, ish bilimlari va shaxsiyat boʻyicha yiqqan ballari kompensatsion tarzda oʻlchanadi va birlashtiriladi va eng yuqori ball toʻplagan nomzodga ish taklif qilinadi.

Qaysi finalistlar ish taklifini olishini tanlashda oʻtish bali, darajalarni tartiblash yoki birlashtirish usulidan foydalanish mumkin. Agar oʻtish balli metodi ishlatilsa, faqat baʼzi yoki barcha baholashlar boʻyicha minimal balldan oshgan finalchilar ishga olinadi. Oʻtish balli metod koʻpincha ish boʻyicha mutaxassislar tomonidan ish talablari yoki regressiya tenglamasi asosida aniqlanadi. Prognoz boʻyicha bajarilgan natijadan eng minimal maqbullik darajasini olish oʻtish bali uchun asos boʻladi. Agar kompaniyaning malakali kadr strategiyasi faqat eng yaxshilarni yollash boʻlsa, oʻtish bali metodi keng darajada ishlatiladi. Aksincha, agar firma uzoq muddat uchun odamlarni yollashdan koʻra qisqa muddatga boʻsh ish oʻrinlarini toʻldirishga eʼtibor qaratgan boʻlsa, unda past oʻtish bali metodini ishlatish maqsadga muvofiq boʻlishi mumkin. Agar kompaniya xarajatlar boʻyicha yetakchilik strategiyasini amalga oshirishni koʻzlayotgan boʻlsa, unda belgilangan ish haqi darajasida xodimlarni yollash uchun oʻtish balli metodi maqbul boʻlishi mumkin. Yuqori ball bilan bogʻliq muammolardan biri shundaki, ular notoʻgʻri negativlar sonini koʻpaytiradi, chunki ular koʻproq malakali nomzodlarni rad etishga olib keladi. Bu tanlov tizimining salbiy taʼsirini kuchaytirishi mumkinligi sababdan, firma ayollar va ozchiliklar orasida notoʻgʻri negativlar sonini kamaytirish uchun oʻzining oʻtish ballarini pasaytirishni koʻrib chiqishi mumkin.

Oʻtish bali metodi uchta usulda namoyon boʻlishi mumkin. Agar ish boʻyicha mutaxassislar minimal qabul qilinadigan malaka darajasini oʻrnata olsalar, u holda oʻtish bali shu darajada oʻrnatilishi mumkin.

Agar kompaniya tezda ishga yollanishi kerak bo'lsa, ba'zan kesilgan balldan oshib ketgan birinchi nomzod ishga olinadi. Biroq, bu yondashuvni qo'llagan holda, firma tez orada ishga olinishi mumkin bo'lgan ma'qulroq nomzodni yollash imkoniyatidan mahrum bo'ladi. Agar kompaniyaning strategiyasi eng yaxshi iqtidorlarni yollash bo'lsa-yu, favqulodda kutilgan nomzod erta aniqlanmasa, unda ishga qabul qilish to'g'risida yakuniy qarorni qilishdan oldin nomzodlar yaratish mantiqiyroqdir.

Yana bir variant – nomzodlarning baholash ballarini bir-biriga solishtirish va ularni eng yuqori balldan pastgacha tartiblashdir. Daraja tartibini qo'llash bilan bog'liq asosiy muammolardan biri shundaki, u hech qanday nomzodning minimal ishga qabul qilish standartlariga javob berishi yoki undan oshishiga kafolat bermaydi. O'tish bali ishga qabul qilishda malakasiz kadrlar sonini kamaytirish uchun yaxshi samara beradi. Ikkala usulni birlashtirish va o'tish balldan oshgan nomzodlarga ish takliflarini berish ikkala yondashuvning kuchli tomonlarini ishga solishga yordam beradi.

Nomzodlarni reyting bo'yicha tartiblash, yuqori darajada to'g'ri va tejamkor bo'lishiga qaramay, salbiy ta'sirga olib kelishi mumkinligi sababdan xodimlarni tanlab olishning eng maqbul usuli emas. Ba'zan birlashtirish yaxshiroq alternativ bo'lishi mumkin. Eslatib o'tamiz, birlashtirish bilan ma'lum bir ball oralig'ida ball to'plagan har bir kishi ekvivalent ravishda bajarib, bir xil natija qayd etgan hisoblanadi.

Garchi guruhlash salbiy ta'sirni kamaytirishga yordam berishi mumkin bo'lsa-da, u har doim ham shunday qilmaydi. Shuningdek, u malakali ozchiliklarni jalb qilish va yollashdagi kamchiliklarni bartaraf eta olmaydi.

Biroq, u o'lchov xatolarining ta'sirini minimallashtirishga yordam beradi. Oxir oqibat, umumiy baholashdan 87,3 ko'rsatkich yig'gan odam, 87,1 yoki hatto 86 ko'rsatkichli bo'lgan nomzoddan

ancha yaxshimi? Balki yo‘q. Hech qanday test mukammal emas – nomzodning haqiqiy bali, ehtimol, u to‘plagan balldan biroz yuqori yoki pastroq bo‘lishi mumkin. Shunday qilib, nomzodlarni reyting bo‘yicha tartiblash har doim ham eng aniq natijani yoki eng yaxshi ishga yollashni ifodalamaydi. Bu, ayniqsa, nomzodlarning ballari o‘rtasidagi farqlar nisbatan kichik bo‘lsa yoki o‘lchashning standart xatosi katta bo‘lsa to‘g‘ri keladi.

O‘tish bali yoki reyting bo‘yicha tartiblash usullaridan foydalanilganda, top-down usuli, ya’ni yuqori natija ko‘rsatganlardan quyiga qarab ro‘yxatdan saralab olish yoki barcha finalistlarni jamlab ular ichidan eng yaxshilarini tanlashmi degan masalada qo‘shimcha qarorlar qabul qilinishi kerak bo‘ladi. Mazkur finalistlarning to‘plami keyinchalik umumiy yoki maxsus baholashlar asosida tartiblanishi mumkin. Shu bilan bir qatorda, nomzodlar tasodifiy tanlanishi yoki guruhlanishi mumkin. Aslida, ish taklifini berishga finalist nomzodlarni saralashning eng yaxshi usuli yo‘q. Hech bo‘lmaganda, firmaning o‘tish ballari yetarlicha yuqori bo‘lishi kerak, shunda, kompaniyaning yangi ishchilari hech bo‘lmaganda minimal muvaffaqiyat standartlariga javob beradi yoki undan biroz oshadi.

**Ishga qabul qilish bo‘yicha yakuniy qarorni kim qabul qiladi?** Sanoat-tashkiliy, kasb psixologlari nomzodlarni baholash va testlar tuzish bo‘yicha mutaxassislardir. Inson resurslari bo‘yicha mutaxassislar – kadrlar tayyorlash jarayonidagi mutaxassislar. Garchi bu soha mutaxassislari kadrlar siyosati va tartiblarini ishlab chiqsalarda, ko‘pincha nomzodni dastlabki tekshirish masalalari, ularda mavjud yoki topish imkoniyati bor bo‘lgan ilk baholash va ishga olishga doir tegishli huquqiy va texnik ma’lumotlarning faqat tahlili bilan cheklanadilar, odatda yakuniy ishga qabul qilish qarorlarini ular emas balki bunga mas’ul bo‘lgan menejerlar bajaradi. Ishga qabul qilish bo‘yicha menejer ishga qabul qilingan shaxsni nazorat qilishi sababli, u ham xodimlarni ta’minlash jarayonida asosiy

manfaatdor tomonlardan biri bo'lib, kadrlar siyosati va tartiblarini yaratish va baholashda ishtirok etishi kerak. Agar ish o'zaro bog'liq bo'lgan jamoalarda amalga oshirilsa, yakuniy tanlovni amalga oshirishda jamoalar ishtirok etishlari ham noodatiy hol emas.

**Nomzodlarni ishga olish bilan bog'liq huquqiy masalalar.** Ishga qabul qilish jarayonida huquqiy muammolar mavjud. Nomzodni tanlash bosqichi bundan mustasno emas. 2-bobda muhokama qilingan huquqiy masalalarga qo'shimcha ravishda, xodimlarni tanlash jarayoniga jalb qilingan O'zbekiston Respublikasi Mehnat Kodeksi, O'zbekiston Respublikasi Bandlik qonuni, korxonaning lokal ichki mehnat tartiblari bilan tanish bo'lishi kerak.

**Ish taklifi strategiyalari.** Nomzodlarni to'g'ri tanlash muhimligini va kadrlar tayyorlash jarayoniga sarflangan vaqt va moliyaviy resurslarni hisobga olgan holda, ishga taklif qilish jarayoniga ko'pincha juda kam e'tibor qaratilishi hayratlanarli. Ish taklifini uzaytirish to'g'risida qaror qabul qilinganda, asosiy e'tibor nomzodni baholashdan, unga bo'lgan ishtiyoqingizni bildirishga va odamni kompaniyangizda ishlash uchun ishontirishga qaratilishi kerak. Ish taklifi standartlashtirilganligi yoki finalist nomzod namunaviy ma'lumotlarga ega bo'lganligi sabab kengaytirilgan ish taklifini qabul qilish yoki qilmasligidan qat'i nazar, ish taklifining mazmuni ham, taqdimoti ham e'tiborga olinishi kerak. Ishga taklifning maqsadi nafaqat finalist nomzodni taklifni qabul qilishga qiziqtirishda, balki uning firmaga bo'lgan sadoqatini kuchaytirish, kompaniya safiga qo'shilish ishtiyoqini oshirish va kompaniyaning ish beruvchi sifatidagi imidjini mustahkamlashda yotadi. Shuni ta'kidlash kerakki, bu finalist nomzodni ish yoki firma haqida chalg'itishni anglatmaydi. Darhaqiqat, ishni real ko'rib chiqish uchun eng yaxshi vaqtlardan biri bu ishga taklif qilinganidan keyin va u qabul qilinishidan oldin.

Xususan, xodimlarni aktivlar emas, balki investorlar sifatida ko‘radigan kadrlar falsafasiga ega bo‘lgan firmalar uchun ish taklifi finalchiga taklif qilingan xodimlarning qiymatini maksimal darajada oshirishi kerak. Xodimning qadr-qimmatini to‘g‘risidagi konsepsiya – bu xodimning ma‘lum bir ish beruvchida ishlash orqali oladigan ichki va tashqi mukofotlari o‘rtasidagi muvozanat. Ko‘pincha ish uchun barcha rag‘batlantirishlarni sanab bo‘lmaydi. Biroq, ish taklifi finalist nomzodning ehtiyojlari va qadriyatlariga mos keladigan tarzda ishlab chiqilishi va finalchi uchun eng muhim rag‘batlarni aniq aks ettirishi kerak.

Google o‘z ishchi kuchiga eng zo‘r va yorqin iste’dodlarni jalb qilish uchun o‘z xodimlariga imtiyozlar, jumladan, kafeteriyada bepul ovqatlanish, kir yuvish mashinalaridan bepul foydalanish, kunduzgi parvarishlash markazi, itlar uchun qulay bo‘lgan ofislar va lokal shifokorlik xizmatlarini taklif qilmoqda. Muhandislar ham o‘z vaqtlarining 20 foizini o‘zlari tanlagan loyihalarga bag‘ishlashlari mumkin.

Albatta, finalist nomzodga ish taklifini yuborishdan oldin, har doim nomzodning shaxsni baholashda tayangan har qanday bayonotlarining haqiqatligini tekshirish yaxshi bo‘ladi, masalan, uning o‘rtacha balli, oldingi ishi, tajriba va boshqalar. Bundan tashqari, korxonada finalist nomzodning oldingi maoshi qancha bo‘lganini aniqlab bilishi oqilona yo‘ldir. Va nihoyat, agar sizning birinchi nomzodingiz ishni qabul qilmasa, zaxiradagi nomzodni yollash eng yaxshi muqobil yo‘l bo‘ladi.

## **8.2. Ish taklifini yaratish**

Ishning turi, shuningdek, tashkiliy, ariza beruvchi, tashqi va huquqiy omillar ish taklifining mazmuniga ta’sir qiladi. Quyida ushbu omillarning har birini muhokama qilamiz.

**Mehnat turlari.** Mehnatning turi ish taklifining mazmuniga ta’sir qiladi. Ish takliflari lavozimning to‘liq yoki yarim kunlik

ekanligiga, qo'shimcha ish haqi to'lashdan ozod yoki ozod qilinmaganligiga va lavozim darajasiga qarab farqlanadi. Past darajadagi lavozimlar uchun ish takliflari ko'pincha yuqori lavozimlar uchun takliflarga qaraganda qisqaroq va kamroq batafsil bo'ladi.

**Tashkiliy omillar.** Ish taklifining mazmuniga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan tashkiliy omillarga firmaning biznes strategiyasi, kadrlar va kompensatsiya strategiyasi va siyosati, ichki kapital, kompaniyaning kimnidir zudlik bilan yollash zarurati va kasaba uyushma shartnomalari kiradi. Masalan, xarajatlar bo'yicha yetakchilik yoki operatsion samaradorlik strategiyasini qo'llayotgan firma, ehtimol, mehnat xarajatlarini kamaytirishga harakat qilishi mumkin. Natijada, kompaniya eng yaxshi iste'dodlarni yollashga ustuvor ahamiyat beradigan farqlash yoki innovatsiya strategiyasini amalga oshirayotgan kompaniyaga qaraganda, ish taklifini boyitishdan kamroq manfaatdor bo'lishi mumkin. Ish taklifi, shuningdek, firmaning kompensatsiya strategiyasi bilan bog'liq bo'lishi kerak. Misol uchun, agar kompaniya faqat standart ish takliflarini kengaytirish siyosatiga ega bo'lsa – boshqacha qilib aytganda, u turli xil yangi ishga qabul qilinganlar o'rtasida bandlik shartlari farqlanishiga yo'l qo'ymasa – ish taklifiga nimani kiritishni tanlash cheklangan. Bu bir qator oqibatlariga olib keladi, jumladan, ishga yollash menejeri finalchiga taklif qilishi mumkin bo'lgan miqdor. Ishga qabul qilish bo'yicha menejer ish haqi taklifini kiritish va/yoki muzokaralar olib borishdan oldin tashkilotdagi boshqa bironing roziligini olishi kerak bo'lishi mumkin.

Ba'zi kompaniyalar kompaniyaning amaldagi xodimlarining ish sharoitlari yangi ishga taklif qilingan shartlarga qaraganda yaxshi yoki yaxshiroq bo'lishini ta'minlash uchun ichki tenglikni saqlash muhim deb hisoblaydi. Masalan, ming yillikning boshida Java dasturlash ko'nikmalari kam edi. Kompaniyalarning Java

dasturchilarini yollash usullaridan biri ularga ko‘p hollarda mavjud xodimlar olganidan yuqori bo‘lgan imtiyozlar va maoshlarni taklif qilish edi. Bu, albatta, og‘ir his-tuyg‘ularni keltirib chiqarishi va ma‘naviy muammolar va kadrlar oqimiga (malakali kadrlarning ketishiga) olib kelishi mumkin.

Ba‘zida yangi xodimga ichki adolat ta‘minlash ehtiyoji tufayli uzaytirilgan ish taklifi berilmasligi kerak, ammo biznes ehtiyoji odamga yuqori maosh berishni talab qilishi mumkin. Misol uchun, muhim loyihani boshqarishda bir xodimning hissasi juda muhim bo‘lishi yoki maxsus vakolatlarga ega bo‘lishi mumkin. Qisqa muddatda bu firmaga kadrlar darajasini saqlab qolish va muhim qisqa muddatli ehtiyojni qondirishga yordam beradi. Biroq, agar kompaniyaning hozirgi xodimlari ish haqi yangi xodimning ish haqiga mos ravishda oshirilmasa, ishdan ketish bilan tahdid qilsalar, bu uzoq muddatda kompaniya uchun qimmatga tushishi mumkin.

Agar kompaniya zudlik bilan bo‘sh ish o‘rnini to‘ldirishi kerak bo‘lsa, unda taklifni qabul qilish ehtimolini oshirish uchun uni boyitish to‘g‘risida qaror qabul qilishi mumkin. Aksincha, agar kompaniya kutishga qodir bo‘lsa, u ko‘proq standart takliflarini taqdim etishga qaror qilishi mumkin. Kasaba uyushmalari shartnomalari, shuningdek, mehnat munosabatlarining ko‘plab qoidalari hamda shartlarini belgilashi va ish taklifiga nima kiritilishi kerakligiga ta‘sir qilishi mumkin.

**Finalist bilan bog‘liq omillar.** Finalist bilan bog‘liq omillar ish taklifining mazmuniga ta‘sir qilishi mumkin. Bu omillar finalistning ish va tashkilotga muvofiqligi, kompensatsiya va mukofot talablari, malaka va tajriba, oldingi kompensatsiya paketi, qadriyatlar va ehtiyojlar va finalistning boshqa ish takliflari bor-yo‘qligini o‘z ichiga oladi. Agar finalist nomzodga boshqa tashkilotlardan yaxshi ish takliflari qilinayotgan bo‘lsa va tez orada qaror qabul qilishi kerak bo‘lsa, unda nisbatan tezroq diqqatni tortadigan yaxshiroq ish taklifi

taqdim etilishi kerak bo‘ladi. Firmalar ba‘zan hozirgi xodimga boshqa ish beruvchidan olgan taklifiga javoban yangi ish taklifini kiritadilar (qarama-qarshi taklif). Qarshi takliflar ko‘p hollarda kamida raqobatchi taklif qilayotgan narsaga mos keladi.

**Tashqi omillar.** Ish taklifining mazmuniga bir qator tashqi omillar ta‘sir ko‘rsatadi. Bu omillarga mehnat bozorining qattiqligi, hududda yashash narxi, finalchining raqobatchi tomonidan yollanishi xavfi va narxi, shuningdek, lavozim uchun tovon va mukofotlarning bozor darajasi kiradi. Agar finalist nomzod tashkilot yollashni xohlagan yagona nomzod bo‘lsa, uni qabul qilish ehtimolini oshirish uchun u yaxshiroq taklif bilan chiqishi mumkin. Agar yangi yollanuvchi yashaydigan hudud qimmat bo‘lsa, ba‘zi firmalar ushbu qo‘shimcha xarajatlarni qondirish uchun ish taklifini boyitadi. Agar finalist nomzod raqobatchi kompaniya tomonidan og‘dirib olingan bo‘lsa, unda kompaniyaning raqobatdoshlik mavqeini xavf ostiga qo‘yishi ehtimoli yuqori bo‘ladi, bunda ish taklifini qabul qilish imkoniyatini oshirish strategik ahamiyatga ega bo‘lishi mumkin.

Ish haqi so‘rovlari, savdo uyushmalari bilan maslahatlashuvlar, ish e‘lonlarini o‘qish va raqobatchilarning veb-saytlariga tashrif buyurish orqali firma yashash narxi va odatdagi kompensatsiya darajalari kabi tashqi omillarni aniqlashi mumkin. Savdo birlashmalari va savdo jurnallari, bandlik agentliklari va kollej bitiruvchilarini joylashtirish bo‘limlari ham foydali qiyosiy ish haqi ma‘lumotlarini taqdim etishi mumkin, finalistlar boshqa kompaniyalardan oladigan ish takliflari kabi.

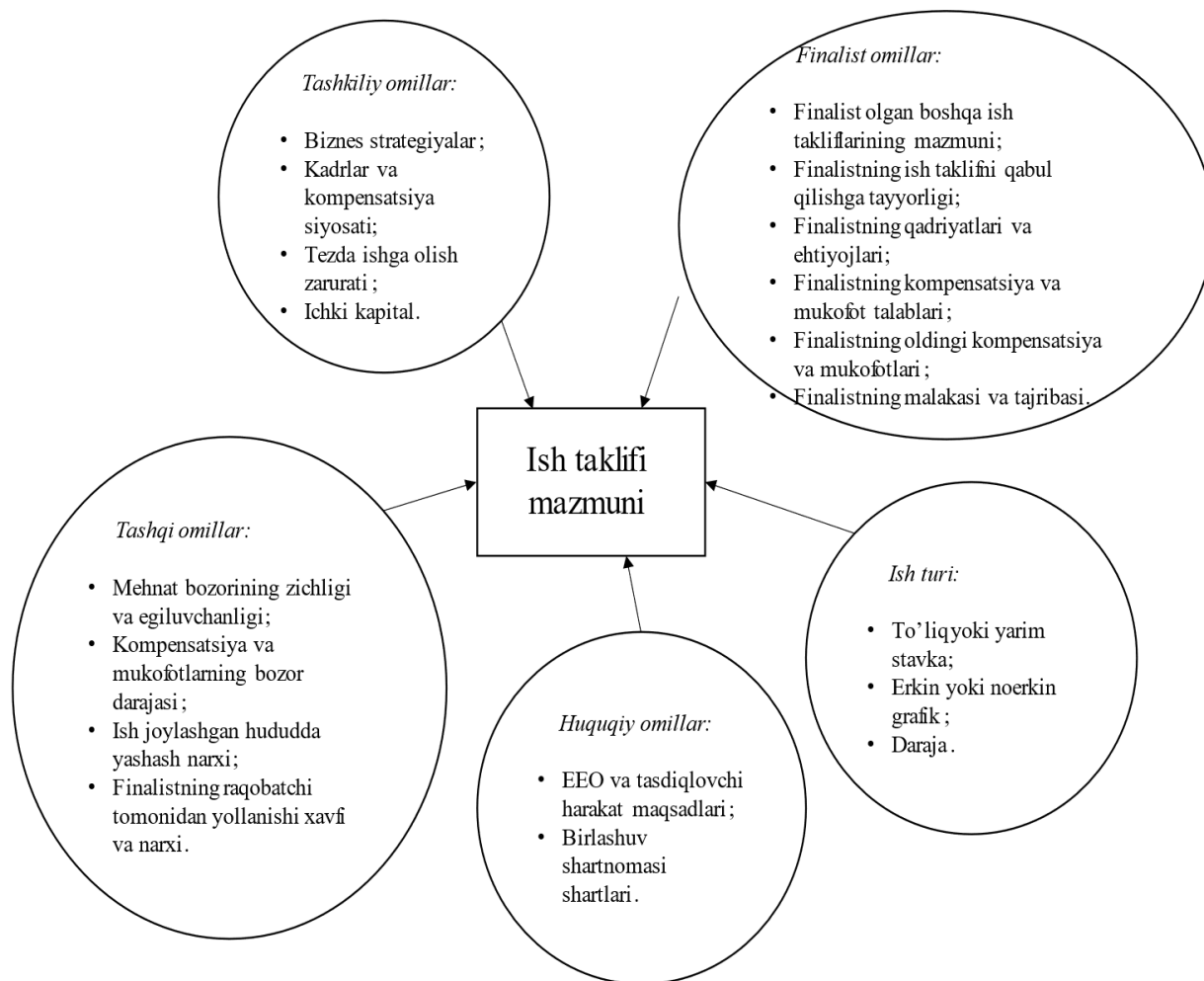
Ushbu ma‘lumotlar tegishli bozor ish haqi diapazonlarini aniqlashga yordam berishi mumkin, ammo firma hali ham o‘zining boshlang‘ich ish haqi diapazoni va o‘rtacha lavozim uchun qancha bo‘lishi kerakligini tartibga keltirishi kerak bo‘ladi. Boshlang‘ich maosh takliflari adolatli va izchil bo‘lishini ta‘minlash uchun firma boshlang‘ich to‘lov siyosatini ishlab chiqishi kerak. Boshlang‘ich ish



haqi siyosati ish haqini belgilashda qanday omillar hisobga olinishini ko'rib chiqishi kerak (masalan, ta'lim, ish tajribasi), boshlang'ich ish haqi darajasidagi har qanday chegarani (masalan, ish haqi oralig'ining o'rta nuqtasi yoki bozor ma'lumot nuqtasi) aniqlashi va har qanday ish haqini tavsiflashi kerak, qo'shimcha shartlar, shu jumladan ichki kapital standartlariga javob berishishi aniqlashi kerak. Siyosatdan qanday istisnalar berilishi mumkinligi, masalan, yuqori yoki Inson resurslari boshqaruvi (IRB) vakilining hujjatlashtirilgan roziligi haqida bayonot ham kiritilishi kerak.

**Huquqiy omillar.** Teng ishga joylashish imkoniyati va ijobiy harakatlar ish taklifining mazmuniga ta'sir qiluvchi ikkita asosiy huquqiy omil hisoblanadi. Agar firma ijobiy harakatlar rejasiga ega bo'lsa yoki u faol ravishda xilma-xillikka intilayotgan bo'lsa, uning ushbu maqsadlar sari olg'a siljishi ish taklifi qanchalik yuqori bo'lishi kerakligiga ta'sir qilishi mumkin. Agar kompaniya ish takliflarini bir guruh finalist nomzodlarga qabul qildirishda muammoga duch kelayotgan bo'lsa, unda taklif shartlarini yanada boyitish kerak bo'lishi mumkin. Shu bilan birga, tashkilotlar diskriminatsiyaga oid muammolardan qochish uchun ish takliflarini shunday qilish kerakki, ularning tarkibida hech qanday diskriminatsiyaga doir xususiyatlar bo'lmasligi kerak. 8.1-rasmda ish takliflarining mazmuniga ta'sir etuvchi omillar ko'rsatilgan.

**Kompensatsiya to'g'risidagi qarorlar.** Finalist nomzodlarga nimani taklif qilishni, qanday aniqlash mumkin? Batafsil tushuntirib o'tganimizdek, ish turi, firmaning biznes strategiyasi, kadrlar va ishga yollash siyosati qarorga bevosita ta'sir qiladi. Mehnat bozorining keskinligi yoki bo'shshaganligi va finalist nomzodlarning holati kabi tashqi omillar ham shunday bo'lishi mumkin. Kam xarajat strategiyasiga ega kompaniya finalist nomzodlarga bozor darajasida yoki biroz pastroq ish haqi, shaxs hamda kompaniyaning faoliyatiga bog'liq bonuslar va standart imtiyozlar paketini taklif qilishi mumkin.



### 8.1-rasm. Ish taklifining mazmuniga ta'sir etuvchi omillar

Milliard dollarlik qayiq brokeri va yaxta ishlab chiqaruvchi MarineMax kabi farqlash strategiyasini amalga oshiruvchi kompaniya ajoyib ish taklifiga bozordan yuqori maosh, katta imtiyozlar paketi, kompaniya avtomobili, qo'shimcha ta'til vaqti yoki moslashuvchan ish soatlari kabi shaxsiy imtiyozlarni taklif qilishi mumkin. Agar mehnat bozori juda raqobatbardosh bo'lsa va malakali nomzodlarni jalb qilish va yollash qiyin bo'lsa, yuqori umumiy mukofotlar to'plami va ishga yollash uchun rag'batlantirish lozim bo'ladi. Kompaniyalar, shuningdek, ko'pincha standartlashtirilgan ish taklifini o'z ichiga olgan boshlang'ich, past profilli lavozimlarga qaraganda, yetakchi va asosiy lavozimlarga ish takliflarini ko'proq jozibali va yaxshiroq qilib berishga tayyor bo'ladi.

Jami mukofotlar to‘plami kompaniyaning kadrlar va kadrlar strategiyasini, shuningdek, ish beruvchi sifatida kerakli imidji va obro‘cini mustahkamlashi kerak.

Ish taklifining yana bir muhim jihati shundan iboratki, past, raqobatbardosh yoki yuqori ish taklifini berish va keyingi muzokaralar uchun joy qoldirishdir. Past ish taklifi – bu bozordan past bo‘lgan jami mukofotlar paketini, jumladan kompensatsiya va imtiyozlarni taklif qilish orqali ish beruvchining xarajatlarini imkon qadar past darajada ushlab turadigan taklifdir. Taklif bo‘yicha keyingi muzokaralarga ruxsat berilishi yoki berilmasligi mumkin. Garchi xarajatlar bo‘yicha yetakchilik strategiyasini amalga oshirayotgan firmalar mehnat xarajatlarini o‘z ichiga olish uchun ushbu strategiyani qo‘llashi mumkin bo‘lsa-da, bu xodimlarni investor sifatida ko‘rish va xodimlarni uzoq muddatli karyera uchun firmada qolishga undash kabi kadrlar falsafasiga mos kelmaydi. Yuqori sifat finalist nomzodlar ham past ish takliflarini qabul qilish ehtimoli kamroq. Oddiy ish takliflari ko‘pincha yuqori lavozimli ishlar, ayniqsa yuqori malakali kadrlarni talab etadigan innovatsiyalarga tayanib, differentsiatsiya (farqlanish) strategiyasi yoki raqobatdosh ustunlikka intilayotgan firmalar uchun umuman mos kelmaydi. Har qanday tashkilotda yetakchilik rollarida sifatli kadr ga ega bo‘lish muhimligi sababli, oddiy ish takliflari umuman rahbarlik lavozimlari uchun samarali bo‘lmaydi. Kompaniyaning imidji va ish beruvchi sifatidagi obro‘ciga potensial xavf tug‘dirsa ham, tez-tez xodimlari almashinib turadigan yoki tanlangan nomzodlarning bilim-malaka darajasi juda muhim bo‘lmagan past malaka talab qiladigan lavozimlar uchun ushbu strategiya yangi ishga yollash imkoniyatlarini beradi.

Raqobatbardosh ish taklifi – bu o‘sha lavozim uchun bozorda raqobatbardosh bo‘lgan umumiy mukofotlar paketini taklif qiladigan taklifdir. Boshqacha qilib aytganda, ish haqi, imtiyozlar va rag‘batlantirishlar raqobatchilar o‘xshash lavozimlarga o‘xshash malakali nomzodlarni taklif qilayotgan narsalar bilan bir xil bo‘ladi.

Keyingi muzokaralarga ruxsat berilishi yoki berilmasligi mumkin. Garchi o‘rtacha takliflari hech kimni behurmat qilishni nazarda tutmasa ham, o‘rtacha ish takliflari eng yaxshi finalist nomzodlarni juda kam qiziqтира oladi xolos.

Yuqori ish taklifi – bu bozordan yuqori bo‘lgan umumiy mukofotlar paketini taklif qiladigan taklif. Keyingi muzokaralarga ruxsat berilishi yoki berilmasligi mumkin. Yuqori ish takliflari moddiy mukofotlarni qadrlaydigan va firmaning ish beruvchi sifatida imijini va obro‘cini oshiradigan ishchilar orasida tashkilotning jozibadorligini oshirish imkoniyatiga ega. Mavjud xodimlari o‘rtasida ma’naviy muammolarni oldini olish uchun ba’zi firmalar bir martalik imtiyozlarni taklif qilishni afzal ko‘radilar, masalan, ishga yollash uchun bonuslar, yangi xodimlarning ish haqini oshirishni tezlashtirish uchun ish faoliyatini dastlabki tekshirishlar va uzoq muddatli imtiyozlarni saqlab qolgan holda ko‘chirish uchun katta nafaqalar, uning boshqa xodimlarining paketlariga muvofiq ish haqi paketlari. Agar firma maksimal ish taklifini kiritsa, u finalchiga o‘zining mutlaq eng yaxshi va yakuniy taklifini kengaytiradi. Finalistga bu firmaning eng yaxshi ish taklifi ekanligi va boshqa muzokaralar olib borish mumkin emasligi haqida xabar beriladi. Maksimal ish taklifi past, raqobatbardosh yoki yuqori taklif bo‘lishi mumkin. Finalist nomzodga kompaniya qo‘lidan kelgan barcha narsani taklif qilishini aytib, kompaniya mazkur nomzodga bo‘lgan samimiy qiziqishini bildiradi va u finalist nomzod kutmagan past taklifdan kelib chiqishi mumkin bo‘lgan har qanday salbiy his-tuyg‘ularni kamaytirishga harakat qiladi. Agar kompaniya bir xodimni ishga yollashni maqsad qilsa-yu, o‘sha nomzodning joriy ijtimoiy imtiyozlar paketi kompaniya taklif qilayotgan taklifdan oshiq bo‘lsa, unda bu kompaniya uchun yaxshi strategiya bo‘ladi.

Yuqori maksimal ish taklifini taqdim etish tezda bo‘sh ish lavozimni to‘ldirishga yordam beradi yoki eng yaxshi finalist nomzodni firmaga kompaniya safiga qo‘shilishiga undaydi. Finalist ish taklifini olgan va tezda qaror qabul qilishi kerak bo‘lsa, bunday taklif mantiqiy

bo‘ladi. Yuqori ish taklifida bo‘lgani kabi, kompaniyada maksimal ish taklifi ijtimoiy imtiyozlar paketi kamroq bo‘lgan mavjud xodimlarining ruhiy holatiga putur uetkazishi mumkin.

### 8.3. Mehnat shartnomasi

Mehnat shartnomalari og‘zaki, yozma yoki ikkalasining kombinatsiyasi bo‘lishi mumkin. Yozma bayonotlar odatda og‘zaki bayonotlarni almashtiradi. Biroq, qarama-qarshi yozma bayonotlar bo‘lmasa, ish beruvchi og‘zaki va‘dalarni buzsa, huquqiy da‘volarga ochiqdir. Amalga oshirish uchun, bir yil ichida bajarilishi yoki bajarilishi mumkin bo‘lmagan har qanday shartnoma firibgarlik to‘g‘risidagi qonunga muvofiq yozma ravishda tuzilishi kerak. Har bir xodim bilan mehnat shartnomasi ega. O‘z xohishiga ko‘ra mehnat qilish – bu mehnat munosabatlari bo‘lib, unda tomonlardan biri istalgan vaqtda, har qanday qonuniy sababga ko‘ra, ma‘lum muddatga mehnat shartnomasi mavjud bo‘lmasa, hech qanday javobgarliksiz mehnat munosabatlarini bekor qilishi mumkin. Agar xodim yozma ravishda hech narsa bildirilmagan holda «ixtiyoriga ko‘ra» ishga qabul qilingan taqdirda ham, og‘zaki shartnoma mavjud bo‘lib, u ko‘p hollarda rasmiy yozma kelishuv kabi kuchga kiradi.

Ularning orasidagi katta farq shundaki, yozma kelishuv shartlari og‘zaki kelishuvga qaraganda oson isbotlanadi.

**Qonuniy majburiy shartnomalar.** Qonuniy jihatdan majburiy va bajarilishi mumkin bo‘lgan mehnat shartnomasi taklif mavjud bo‘lganda, ushbu taklifni qabul qilganda va shartnomaning haqiqiy bo‘lishi uchun yetarli darajada «ko‘rib chiqish» bilan yuzaga keladi. Taklif ish beruvchi tomonidan taqdim qilingan bandlik shartlari va taklifni qabul qilish uchun maxsus talablarni, masalan, oxirgi muddatni o‘z ichiga oladi. Ish taklifining shartlari batafsil va aniq bo‘lishi kerak hamda ish nomzodiga biznes taklif qilingan shartlar bo‘yicha taklif bilan bog‘lanishga tayyorligini asosli ravishda kutishiga imkon berishi kerak.

Biror kishiga «keyingi hafta men uchun ishga kel» deyish, haqiqiy taklif bo'lishi qiyin.

Qabul qilish bu imzo chekuvchi tomonlarning taklif shartlariga roziligining aniq ifodasidir. Taklif taklifnomada ko'rsatilganidek qabul qilinishi kerak va hech qanday o'zgarishlarni taklif qilmasligi kerak. Agar taklif ma'lum bir sanagacha yozma ravishda qabul qilishni talab qilsa, qabul qilish haqiqiy bo'lishi uchun o'z vaqtida va yozma ravishda amalga oshirilishi kerak. Shundan so'ng uni qabul qilish yoki rad etish ish beruvchining ixtiyoriga aylanadi.

Sinchkovlik bilan ko'rib chiqish – bu shartnoma tuzgan taraflar o'rtasidagi kelishuvga asosan o'zgartirilishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, biror narsa sodir bo'lgan deb hisoblash uchun bir tomondan boshqasiga o'tishi kerak. Shartnomaning har bir tomoni shartnomadan ma'lum foyda olishi va bu foyda evaziga qandaydir majburiyatlarni olishi kerak. Odatda, bu ish haqi evaziga mehnat almashinuvini o'z ichiga oladi.

**Umumiy shartnoma mazmuni.** Mehnat shartnomalari ko'pincha ishga joylashishdan ko'ra uni bekor qilish masalalariga ko'proq e'tibor beradi. Ish shartnomasining bekor bo'lishi to'g'risidagi bandlar ishga joylashish bo'yicha yordam, kasbiy o'sish bo'yicha maslahatlar va jismoniy shaxs ishdan bo'shatilgandan so'ng firmaning pensiya rejasiga sarmoya kiritishni davom ettirish imkoniyati kabi qo'shimcha imtiyozlarni o'z ichiga olishi mumkin. Biroq, agar kompaniyada rasmiy ishdan bo'shatish to'lovi siyosati mavjud bo'lsa, alohida ishdan bo'shatish to'lovi shartnomasi kerak bo'lmasligi mumkin.

Ba'zi nomzodlar uchun mehnat shartnomasini bekor qilish shartlari juda muhim omil hisoblanadi. Bu, ayniqsa, «oltin parashyutlar» uchun tez-tez muzokaralar olib boradigan yoki ishdan bo'shatilgan taqdirda katta ishdan bo'shatish to'lovlari paketlarini o'z ichiga olgan muhim imtiyozlar uchun muzokaralar olib boradigan bosh direktorlar uchun to'g'ri keladi. Bir yetakchi axborot xodimi o'z qarorini o'zi

muzokara qilgan ishdan ozod bo'lishga doir shartnomaga asoslanadi. Bir kompaniya, agar ish natija bermasa, uch yillik maoshni taklif qilganda, u buni qabul qildi, chunki bu darajadagi ko'pchilik rahbarlar faqat bir yillik ishdan bo'shatilganlik nafaqasi olishgan.

**Qo'shimcha shartnomalar.** Cheklovchi shartnomalar – bu tomonlardan birining ba'zi narsalarni qilishini yoki qilmaslikni talab qiladigan shartnoma bandlaridir. Raqobatbardosh bo'lish uchun ko'plab kompaniyalar o'zlarining eng qimmatli aktivlarini – inson kapitali, mijozlar bilan munosabatlar va savdo sirlarini himoya qilishlari kerak. Deyarli barcha kompaniyalar maxfiy ma'lumotlarga ega bo'lgan xodimlar, tadqiqot va ishlanmalar bilan shug'ullanadigan texnik xodimlardan tijorat sirlarini oshkor qilmaslikka rozi bo'lishlarini talab qiladilar. Kompaniya ko'pincha xodimlarning ixtirolari va patentlariga bo'lgan huquqlarini saqlab qoladi. Bu, ayniqsa, o'z kashfiyotlariga egalik qilishi va himoya qilishi kerak bo'lgan innovatsiyalarga asoslangan raqobatdosh ustunlikka intilayotgan kompaniyalar uchun muhim bo'lishi mumkin. Ma'lumotni oshkor qilmaslik to'g'risidagi shartnomalar amaldagi yoki sobiq xodimga tijorat sirlarini berishni yoki raqobatchi manfaati uchun mijozlar ro'yxati kabi maxfiy ma'lumotlardan foydalanishni to'xtatish uchun mo'ljallangan. Raqobat ustunligi sifatida innovatsiyalar yoki xususiy texnologiyaga tayanadigan kompaniyalar uchun oshkor qilmaslik to'g'risidagi bitimlar ayniqsa muhim bo'lishi mumkin.

Ushbu aktivlarni himoya qilishning ikkita qo'shimcha usuli – og'dirib olmaslik va raqobatdosh bo'lmaslik shartnomalaridir. Haqiqiy ketish sanasidan oldin, xodimlar o'zlarining hozirgi mijozlariga o'z kompaniyalarini tark etishlari haqida xabar berish huquqiga ega. Biroq, ko'pgina firmalar o'zlarining mehnat shartnomalariga chetlab ketayotgan xodimlarni yangi ish beruvchilar nomidan o'z mijozlarini biznes uchun og'dirib olishlariga yo'l qo'ymaslik uchun shartnomalarni o'z ichiga oladi. («Og'dirib olish» degani har bir holatda talqin qilinadi.) Biroq, ularning ishi tugaganidan so'ng, xodimlar, agar ular bu jarayonda

o‘zlarining sobiq ish beruvchilarining tijorat sirlarini oshkor etmasalar, buni qilishlari mumkin.

Raqobatsizlik qoidalari iste’foga chiqqan xodimning ma’lum vaqt davomida raqobatchiga qo‘shilishiga to‘sqinlik qiladi.

Huquqiy kuchga ega bo‘lishi uchun raqobatni cheklash shartlari vaqt, geografik hudud va tadbirkorlik faoliyati turiga qarab imkon qadar batafsil bo‘lishi kerak. Shartnomalar raqobatchilar bilan ish vaqtdan keyin ishlamaslik yoki sobiq kompaniya bilan raqobatlashishni o‘z ichiga olishi mumkin. Tijorat sirlari, maxfiy ma’lumotlar, mijozlar ro‘yxati yoki firmaning noyob xizmatlari odatda raqobatdosh bo‘lmagan bandlar bilan himoyalaniishi mumkin bo‘lgan qonuniy biznes manfaatlariga mos keladi. Raqobat qilmaslik shartnomasiga misol quyidagicha:

a. [Xodim nomi] [kompaniya nomi] bo‘yicha ishlayotgan vaqtda [kompaniya nomi] bilan [biznes yoki xizmat] sohasida va ishdan bo‘shatilgandan keyin [son va vaqt o‘lchovi (masalan, “olti oy” yoki “10 yil”)] bilan [kompaniya nomi va joylashuvi] dan [son] milya radiusida raqobat qilmaslikka rozi bo‘ladi.

b. Ushbu shartnomada raqobat qilmaslik maqsadida raqobat [xodimning nomi] [kompaniya nomi] bilan ishlash muddati davomida [kompaniya nomi] mijozi bo‘lgan yoki bo‘lgan har qanday shaxs yoki tashkilot tomonidan ishga yollash yoki ishga qabul qilish yoki unga professional xizmatlar ko‘rsatish sifatida aniqlanadi.

Muddati, geografik joylashuvi yoki ish turi bo‘yicha juda keng bo‘lgan raqobatdosh bo‘lmagan shartnomalar, agar e’tiroz bildirilsa, sudlar tomonidan bekor qilinadi. Shtat qonunlari har xil bo‘lganligi sababli, sizning shtatingizning raqobatdosh bo‘lmagan shartnomalarini tekshirish muhimdir. Raqobatsizlik qoidalarini qo‘llash qiyinligiga qaramay, ko‘pgina firmalar ularni to‘xtatuvchi vosita sifatida o‘z shartnomalariga kiritadilar. Ishdan bo‘shagan xodimlarga konsalting shartnomasini taklif qilish, shuningdek, ularning raqobatchida ishlashiga to‘sqinlik qilishi mumkin.



8.4-jadvalda odatda mehnat shartnomasida mavjud bo‘lgan ba’zi bandlar jamlangan.

### 8.4-jadval

#### Mehnat shartnomasining mazmuni

1. Korxonalar (mulkchilikning barcha shakllaridagi tashkilot, muassasa, shu jumladan, ularning alohida tarkibiy bo‘linmalari) ish beruvchining to‘liq nomi va rahbarining F.I.O. to‘liq nomidan, keyingi o‘rinlarda «Ish beruvchi» deb ataladi va fuqaro Xodimning F.I.O. keyingi o‘rinlarda «Xodim» deb ataladi, mazkur shartnomani quyidagilar haqida tuzdik:

2. Xodim \_\_\_\_\_ taklif qilinayotgan ish joyi kasbi bo‘yicha taklif qilinayotgan lavozim nomi va talablari lavozimiga ishga qabul qilinadi.

3. Shartnoma ish vaqti

4. Shartnoma muddati

5. Shartnoma bo‘yicha ishlash boshlanishi, shartnoma kuchga kirish vaqti tamom bo‘lishi, shartnoma yakuniga yetish vaqti.

6. Sinov muddati

7. Xodimning majburiyatlari:

a) mehnat va texnologiya intizomi (ichki mehnat tartibi qoidalari, ustavlar va intizom to‘g‘risidagi qoidalar)ga rioya qilish;

b) ish beruvchining qonuniy farmoyishlarini bajarish;

d) mehnatni muhofaza qilish, xavfsizlik texnikasi va ishlab chiqarish sanitariyasi talablariga rioya qilish;

e) lavozim yo‘riqnomalariga rioya qilish;

f) YATMM, MM bilan nazarda tutilgan malaka majburiyatlariga rioya qilish;

g) qonun hujjatlari va boshqa normativ hujjatlarga rioya qilish;

h) jamoa shartnomasi shartlariga rioya qilish;

i) xodim tomonidan qabul qilinadigan boshqa majburiyatlar.

8. Ish beruvchining majburiyatlari:

a) xodimning mehnatini tashkil etish, xodimni Mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi qoidalari, lavozim yo‘riqnomalari, jamoa shartnomasi va boshqa normativ va mahalliy hujjatlar bilan tanishtirish;

b) mehnat va ishlab chiqarish intizomini ta‘minlash;

d) ish haqini o‘z vaqtida to‘lash;

e) xavfsiz va samarali mehnat uchun shart-sharoitlar yaratish, xodimni o'qitish, unga mehnatning xavfsiz shart-sharoiti to'g'risida yo'l-yo'riq berish;

f) ish joyini mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik texnikasi qoidalariga muvofiq jihozlash;

g) qonun hujjatlariga va boshqa normativ hujjatlarga rioya qilish;

h) jamoa shartnomasi shartlariga rioya qilish;

i) ish beruvchi tomonidan qabul qilinadigan boshqa majburiyatlar.

Ish beruvchining majburiyatlari

9. Ish kuni rejimi

10. Mehnat haqi to'lash.

Xodimga quyidagicha hah to'lash belgilanadi:

a) to'lov turi va miqdori

b) amaldagi qonun hujjatlariga va normativ hujjatlarga muvofiq mehnat sharoitlari bilan bog'liq bo'lgan qo'shimcha haq, ustama, kompensatsiyalar quyidagi miqdorlarda:

Qo'shimcha haq to'lash turi

Qo'shimcha haq to'lash miqdori

d) jamoa shartnomasi shartlari bilan nazarda tutilgan, shuningdek, berilgan (mavjud) huquqlar va mablag'lar doirasida rahbar tomonidan belgilanadigan qo'shimcha haq, ustama, mukofot, taqdirlashlar va rag'batlantiruvchi turdagi boshqa to'lovlar;

Qo'shimcha haq to'lash turi

Qo'shimcha haq to'lash miqdori

11. Xodimga:

a) asosiy ta'til (mehnat ta'tili) Asosiy ta'til muddati ish kunidan;

b) qo'shimcha ta'til Qo'shimcha ta'til muddati ish kunidan iborat bo'lgan haq to'lanadigan yillik ta'til belgilanadi.

12. Mehnat shartnomasi (kontrakt)ning mehnat sharoitlari va unga haq to'lash xususiyatlari, ijtimoiy himoya, imtiyozlar, kafolatlar va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan boshqa shartlari.

Tomonlarning manzillari va imzolari:

Yozma mehnat shartnomalari ko'p sahifali shartnomalar yoki oddiy xatlar bo'lishi mumkin – ularning ikkalasi ham qonuniy kuchga ega. Yirik tashkilotlar ko'pincha shartnomalarni yuqori rahbariyat bilan

cheklaydi va boshqa finalchilarga ular kelishilgan shartlarni aks ettiruvchi taklif xatlarini beradi. Taklif maktubida kompensatsiya tuzilishi va bandlik shartlari qanday bo‘lishi aniq va qisqa ifodalangan. Taklif xatlari ko‘pincha tuziladi, advokatlar tomonidan tasdiqlanadi va kerak bo‘lganda o‘zgartiriladi. 8.5-jadvalda ish taklif xatining namunasi ko‘rsatilgan.

## 8.5-jadval

### Ish taklifi xati namunasi

(Sana)

Hurmatli Asad Valiyevich,

Artel kompaniyasiga xush kelibsiz! Artel kompaniyasi nomidan sizga quyidagi ish taklifini taqdim etishdan mamnunman. Ish tavsifi iloa qilinadi.

Ushbu lavozim quyidagi talab va majburiyatlarini o‘z ichiga oladi:

Oylik ish haqi 5 mln. so‘m miqdordagi asosiy ish haqi kompaniyaning ish haqini to‘lash amaliyotiga muvofiq bir oyda 2 marotaba to‘lanadi. Mehnat faoliyati dastlabki 90 kuni sinov muddati hisoblanib, faoliyat boshlangan kundan ikki hafta ichida menejerlar bilan rivojlantirish dasturlari tasdiqlanib, asosiy maqsad va vazifalar belgilanadi.

Suhbat davomida muhokama qilinganidek, Artel kompaniyasi xodimlariga va ularning qaramog‘idagi shaxslarning sog‘lig‘i va boshqa shu kabi ijtimoiy to‘lovlar to‘lab beriladi. Sizning kompensatsiya paketinigiz lova qilinadi. Ta‘til kunlaringiz 28 kalendar kunlari hisoblanadi. Quyida imzo chekin orqali Artel kompaniyasi bilan mehnat shartnomasini tuzgan bo‘lasiz hamda qanday qo‘shimchalar bo‘lsa, og‘zaki ravishda kelishib olish mumkin.

Ushbu taklif 10 ish kuni davomida amal qiladi va haqiqiy deb topilgunga qadar imzolanishi yoki qaytarilishi kerak. Sizni kompaniyamizga kelishingizni intiqlik bilan kutamiz va kompaniyamizning yangi imkoniyatlarini kengaytirishda hissangizga ishonamiz. Agar sizda biron bir savol bo‘lsa menga xabar berishingizni so‘raymiz.

Imzolar:

(Artel kompaniyasi uchun) sana

(Nomzodning ismi) sana

Ishga joylashish to‘g‘risidagi ariza blankidagi bayonotlar (masalan, noto‘g‘ri ma‘lumotlarning taqdim etilishi tugatish uchun asos bo‘lgan bayonot), xodimlarning qo‘llanmalaridagi bayonotlar va

boshqa hujjatlardagi bayonotlar majburiy shartnomalar sifatida talqin qilinishi mumkin.

Shunga ko'ra, ularning izchilligini tekshirish va taklif xatiga «ushbu taklifda maxsus ko'rsatilmagan hech qanday og'zaki yoki yozma kelishuvlar, va'dalar yoki vakilliklar (kompaniya) uchun majburiy bo'lmaydi» kabi bayonotni kiritish muhimdir. Shartnomaning barcha matnlari bo'yicha yuridik maslahatchi bilan konsultatsiya olinadi.

**Ish taklifini taqdim etish.** Ish taklifi finalistga 8.5-jadvaldagi kabi rasmiy xat orqali yozma ravishda taqdim etilishi mumkin. Ishga qabul qilish qoidalari va shartlari ko'rsatilgan hamda finalistdan taklifni qabul qilishi yoki rad etishi so'raladi. Bunday holatda, finalchi bilan shaxsiy aloqa o'rnatilmaydi va keyingi muzokaralarga yo'l qo'yilmaydi. Final ishtirokchisi taklifni rad qilishi yoki uni avvalgidek qabul qilishi kerak. Ushbu yondashuv ko'p yollash bilan shug'ullana-digan kompaniyalar uchun muvaffaqiyatli bo'lishi mumkin. Misol uchun, ehtimol firma yangi manzil ochgan va qisqa vaqt ichida yuzlab yoki hatto minglab odamlarni ishga olishi kerak. Biroq, bunday taklif hal qilinmagan finalchilarni ularga qilingan takliflarni qabul qilishga ko'ndirishning samarali usuli emas. Yozma taklif ham finalchining kompaniyaga qo'shilish ishtiyoqini kuchaytira olmaydi.

Yuqorida aytib o'tganimizdek, boshqa muqobil ish taklifini og'zaki, yuzma-yuz yoki telefon orqali taqdim etishdir. Odatiy og'zaki ish taklifi kadrlar bo'yicha mutaxassis yoki ishga yollash bo'yicha menejer finalistni tabriklashi va kompaniya ularni birgalikda ishlashga ishtiyoqi borligini bildirishi bilan boshlanadi. Ish, uning maoshi va nafaqalari, shuningdek, ish vaqti va, ehtimol, finalchi qachon baholanishi va ish haqini oshirishi mumkinligi tasvirlangan. Finalist nomzoddan taklifni qabul qilish bo'yicha har qanday shartlar yoki uning ish bo'yicha boshqa savollari bo'lsa, so'raladi. Finalist nomzodni sizning ish taklifingizni qabul qilishga ko'ndirish uchun nomzodning ustuvorliklariga murojaat qilish va u bilan bog'liq bo'lishi mumkin

bo'lgan shaxsiy tashvishlarni hal qilish muhim bosqich hisoblanadi. Qo'shimcha ma'lumot olish uchun har qanday finalist nomzod so'rovlariga javob berilishi kerak. Va nihoyat, finalchiga taklifni ko'rib chiqish uchun kamida 48 soat vaqt berilishi kerak. Telefon orqali taklifga yozma taklif ham ilova qilinishi kerak, shunda finalist nomzod yozma taklif tafsilotlari telefon orqali berilgan takliflarga mos kelishiga ishonch hosil qilish imkoni bo'ladi.

#### **8.4. Muzokaralar olib borish**

Har bir bandlik muddati va sharti uchun firma uni muzokara qilishga tayyormi yoki yo'qmi, agar shunday bo'lsa, pastki va yuqori chegaralar qanday bo'lishini hal qilishi kerak. Xuddi shunday, ishga nomzodlar ko'pincha ish haqi, nafaqalar va ish soatlari kabi asosiy o'lchovlar bo'yicha qabul qilishga tayyor bo'lgan narsalar uchun pastki chegarani o'rnatadilar. Xo'sh, qanday shartlar kelishilgan? Bir so'rov shuni ko'rsatdiki, IR bo'yicha mutaxassislarning aksariyati ish haqini kelishish mumkin deb hisoblashadi. IR mutaxassislarning qariyb yarmi boshqa joyga ko'chirish xarajatlari, moslashuvchan ish jadvallari, erta ish haqini ko'rib chiqish, to'langan dam olish vaqti va ro'yxatdan o'tish uchun bonuslarni kelishib olish mumkin deb hisoblaydi. Va respondentlarning kamida 20 foizi kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, bonuslar va rag'batlantirishlar, haftalik ish soatlari soni va ta'lim yordamini kelishib olish mumkin deb hisoblagan.

Darhaqiqat, so'nggi 15 yil ichida odamlarning mehnat shartnomalariga qarashlari o'zgarishi xodimlar va arizachilarga individual savdolashish huquqini berdi. Towers Perrin tadqiqoti shuni ko'rsatdiki, bugungi kundagi ishchi kuchi har qachongidan ham murakkab, bilimli va individualdir. Shubhasiz, ish beruvchilar ishchilar bilan muzokaralar olib borish uchun ko'proq bosim o'tkazmoqda. Kompensatsiya bo'yicha ekspert Edvard Louler ta'kidlaganidek: «Tashkilotlar o'z xodimlarining katta qismi bilan individual bitimlar

tuzish ehtimoli ortib bormoqda. Bu, ayniqsa, bilim xodimlari va menejerlar uchun to'g'ri keladi. Tashkilotlar boshqaruv darajasida allaqachon ishlab chiqilgan individual shartnomalarga ega, ularni solishtirish va baholash qiyin.”

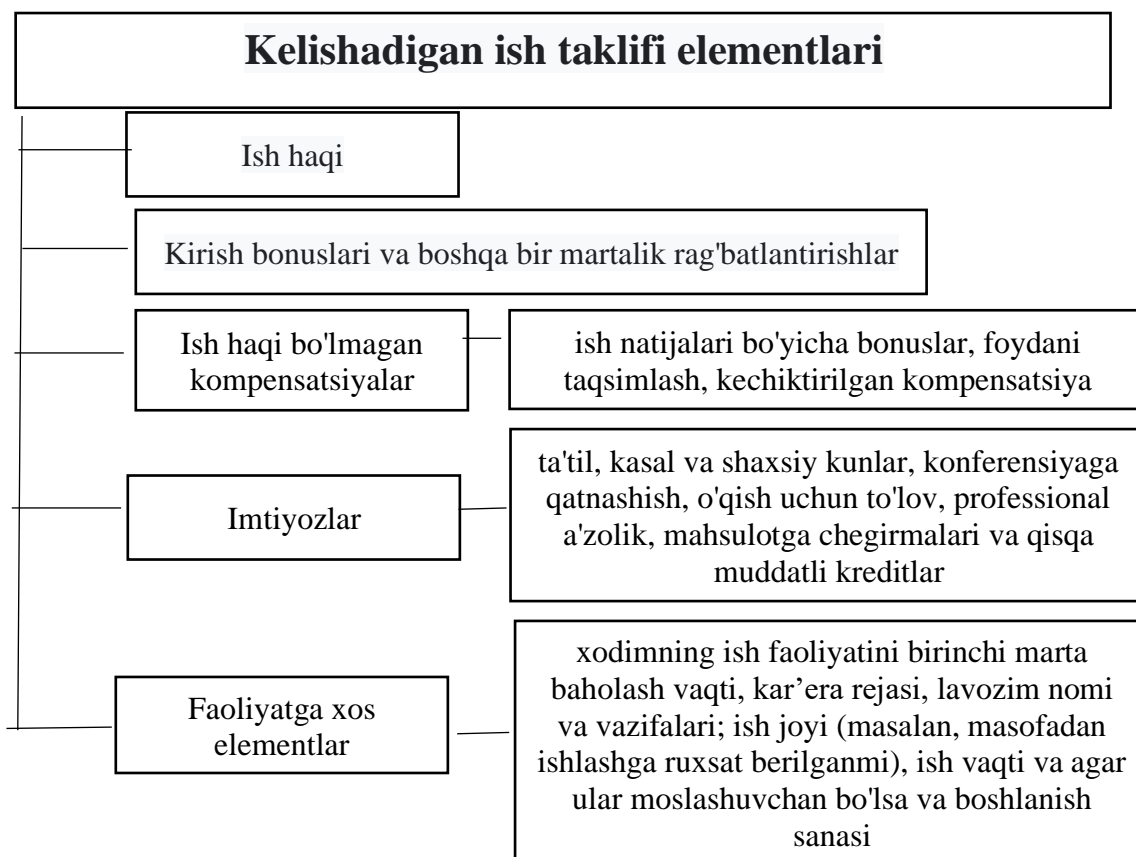
Boshqa bir tadqiqot shuni ko'rsatdiki, o'z ish taklifini muzokara qilgan talabalar dastlabki taklifidan 7–8 foizga ko'proq olishgan. Ammo erkaklarning 52 foizi muzokara qilgan bo'lsa, ayollarning atigi 12 foizi muzokara qilgan. Ko'pgina ayollar o'zlarining maoshlarini muzokara qilmasdan, o'zlarining professional hayotining oxirigacha taxminan 500 000 dollardan ko'proq narsani qurbon qiladilar. Garchi farq juda kichik bo'lsa-da, ayollar ham erkaklarnikiga qaraganda ko'proq hamkorlikka asoslangan muzokara uslubidan foydalanadilar. Muzokaralar xulq-atvori va natijalarida gender farqlari bo'lishi mumkinligi nafaqat ish izlovchilar, xususan, ayollar, balki kompaniyalar uchun ham muhimdir. Boshlang'ich maoshlar qisman yangi yollanuvchining muzokaralari orqali belgilanganligi sababli, gender asosidagi ish haqi nomutanosibliigi vaqt o'tishi bilan sezilarli darajada oshishi mumkin. Bu firmalarni diskriminatsiya uchun sudga berish xavfi ostida qoldirishi mumkin.

Ko'payib borayotgan ish beruvchilar turli xil variantlarga ega moslashuvchan imtiyoz paketlarini taklif qilmoqdalar. Ko'pincha paketlar xodimlarga ularning salomatligi xususan, stomatologik va nogironlik sug'urtasi kabi imtiyozlar bo'yicha turli xil tanlovlarni beradi. Ishdan bo'shatish to'lovi, aksiya opsiylari va foydani taqsimlash rejalari ham kelishilishi mumkin. 8.5-rasmda ish taklifining umumiy kelishiladigan ayrim elementlari jamlab ko'rsatilgan.

**Yangi ishga yollanganlar bilan muzokaralar.** Ish haqini kelishish darajasi lavozimga, menejerga, tashkilotga va sizning qabul qilingan qiymatingizga bog'liq. Ko'pgina boshlang'ich darajadagi lavozimlar uchun ish haqi, agar mavjud bo'lsa, ozgina muzokaralarga bog'liq. Xuddi shunday, aksariyat shtat va federal hukumat ishlarida ham ma'lumot va tajribaga asoslangan qat'iy, kelishib bo'lmaydigan ish

haqi shkalasi mavjud. Biroq, xususiy sektordagi o‘rta darajadagi lavozimlar uchun ish beruvchilar odatda ish haqi doirasida muzokaralar olib boradilar.

Shuni ta’kidlash kerakki, menejerlar har doim ham boshlang‘ich ish haqi bo‘yicha muzokaralar olib borishda o‘z ish beruvchilarining manfaatlarini ko‘zlab ishlamaydilar. Menejerning finalistni yollash istagining kuchiga va uning yakuniy kompensatsiya paketiga ta’sir qilish motivatsiyasiga qarab (ehtimol, ichki tenglikni saqlab qolish uchun), menejerning muzokaralar taktikasi va maqsadlari firmanikidan farq qilishi va qimmatga tushishi mumkin. Misol uchun, ba’zi ishga yollash menejerlari kerakli nomzodni yollash yoki muzokaralar uchun sarflangan vaqtni qisqartirish uchun zarur bo‘lgandan ko‘ra yuqoriroq ish takliflarini kiritishlari mumkin.



**8.5-rasm. Ish taklifida kelishiladigan elementlar**

Shunday qilib, bandlik paketlarini muzokara qilish haqida gap ketganda, tashkilotlar o'z menejerlarining manfaatlarini firma maqsadlari bilan muvofiqlashtirishlari kerak, bu menejerlar o'zlari kutgandek muzokara olib borishlarini ta'minlashi kerak. Agar tashkiliy siyosat ish haqining moslashuvchanligiga yo'l qo'ymasa, ish vaqti, boshqa joyga ko'chirish xarajatlari va ro'yxatdan o'tish bonuslari kabi boshqa sohalarda moslashuvchan bo'lish agentning tashkilot manfaatlarini ko'zlab harakat qilish ehtimolini oshiradi. Kompaniya nomidan muzokara olib boradigan odamlarga ularning natijalari bilan bog'liq mukofotlar ham berilishi kerak (bitimni o'z vaqtida yakunlash, firma xohlagan shartlar bo'yicha muzokaralar olib borish, ish haqi xarajatlarini nazorat qilish va hokazo).

Ish taklifini muvaffaqiyatli muhokama qilish uchun siz finalchi uchun eng muhim bo'lgan narsalarga e'tibor qaratishga harakat qilishingiz kerak. Agar shaxs o'rta bo'g'in menejeri bo'lsa, uchta bolani kollejga topshirmoqchi bo'lsa, pul muhim bo'lishi mumkin. Biroq, ko'pincha, pul bo'lmagan omillar, jumladan, martaba ko'tarilish imkoniyatlari, yangi ko'nikmalarni o'rganish imkoniyati, jamiyatning hayot sifati va moslashuvchan ish soatlari ham ko'p odamlar uchun muhimdir. Kompyuter muhandislari eng yangi texnologiyalar bilan ishlash imkoniyatidan juda xursand bo'lishlari mumkin. Hozirgina ishdan bo'shatilgan finalchi ish xavfsizligini ro'yxatning yuqori qismiga qo'yishi mumkin. Ish mukofotlari tahlili mazmuniga asoslangan imkoniyatni sotish, ayniqsa finalistlarning shaxsiy ehtiyojlari va istaklari kontekstida amalga oshirilganda foydali bo'lishi mumkin.

### **8.5. Shartnomalarni qayta ko'rib chiqish**

Xodimning ish majburiyatlari o'zgarganda, misol uchun, lavozimga ko'tarilganda yoki korxonadagi ichki tuzilma qayta ko'rib chiqilganda, uning mehnat shart-sharoitlari ham o'zgarishi mumkin. Ushbu o'zgarishlarni tahlil qilish uchun mehnat shartnomalari tez-tez qayta



ko'rib chiqiladi. Ba'zi qayta ko'rib chiqilgan mehnat shartnomalarida shunchaki ish beruvchining shartlar o'zgarganini ko'rish mumkin. Yillik ish faoliyatni tekshirish kabi boshqa mehnat shartnomalari asosan xodimning mehnat sharoitlarini qayta ko'rib chiqish shartlari va jarayonlarini o'z ichiga oladi. Qonuniy ravishda, xodimning mehnat shartnomasi shartlarini o'zgartirishdan oldin, bu o'zgarishlar xodimga taklif qilingan va xodim uni qabul qilgan bo'lishi kerak. Agar xodim yangi shartlarga rozi bo'lmasa, bunday holatda, xodim bilan muzokara qilish talab qilinadi. Agar, xodim taklif qilingan o'zgarish haqida hech narsa demasa, bu o'zgartirish shu holatda qoladi va u har ikki tomon uchun ham majburiy bo'ladi. Agar aniq mehnat shartnomasi bo'lmasa (xoh u yozma yoki og'zaki bo'lsin), yozma yoki og'zaki shartnomaga kirmaydigan, yashirin shartnoma yoki o'zaro tushunish holati mavjud bo'lishi mumkin. Aksariyat kichik biznes xodimlari ham yozma shartnoma rasmiylashtirmagan holda ishga olinadi. Ba'zi hollarda, kasaba uyushmalari ishchilarga, tashkilot o'z xodimlari bilan tuzgan yashirin mehnat shartnomalarni buzishiga javoban o'z harakatlarini muvofiqlashtirishga undaydi. Chunki, ko'plab tashkilotlarda ko'pgina lavozimlar uchun yashirin mehnat shartnomalari odatiy hol hisoblanadi. Aslida, yozma shartnomalar ish beruvchi va xodimning umumiy umidlarini ta'minlashga va kelajakdagi kelishmovchiliklarni kamaytirishga yordam beradi, ammo bir nechta ish beruvchilar o'z xodimlarining aksariyati bilangina haqiqiy yozma shartnomalar tuzishadi.

Agar xodimlar tashkilotdan biror-bir narsa olsalar, bilingki, bu shartnoma maktubi bo'lib, unda batafsil hamma narsa tushuntirilmagan, lekin u mehnat munosabatlarining ko'proq asosiy elementlariga, jumladan, shaxsning lavozimi va majburiyatlariga, ish haqi va imtiyozlarga, shuningdek, boshlanish sanasiga e'tibor qaratgan. Yozma shartnoma odatda yuqori darajadagi lavozimlar uchun tuziladi va kam hollarda quyi darajadagi xodimlar bilan tuziladi. Ishga qabul qilish yoki kelajakda tovon to'lash majburiy, shu sababli shartnomalar og'zaki

shaklda tuzilishi mumkinligi sababli, bo‘lajak yangi xodimlar bilan muhokama qilishda juda ehtiyot bo‘lish kerak.

Xodimga ish muddati yoki uning tovon puli haqida hech qanday va‘da bermang, agar bu shartnomada ko‘zda tutilishi majburiy bo‘lmagan bo‘lsa. Qabul qiluvchi tomonidan vakolat berilgan agent, masalan, taniqli shaxs yoki professional sportchi uchun professional agent, har qanday finalchi nomidan muzokara olib borishi mumkin va tashkilot tomonidan vakolat berilgan agentlar, masalan, ijrochi yollovchilar va qidiruv maslahatchilari kompaniya nomidan muzokara olib borishi mumkin. Barcha xodimlar o‘z tashkilotlarining agentlari hisoblanishadi. Agar ishga qabul qilish bo‘yicha menejer nomzodga qanday ish haqi taklif qilinishini aytsa va menejerning taklifi tashkilot taklif qilmoqchi bo‘lgani bilan farq qilsa, menejer taklifi o‘z kuchida qoladi.

## **8.6. “Adolat” tushunchasi va rad etish hislari**

Shaxsning adolat haqidagi tasavvurlari, uni firmaning ishga yo‘llash tanloviga qanday munosabatda bo‘lishiga, shu jumladan, shaxsning ish taklifini qabul qilishga, kompaniyani boshqalarga tavsiya qilishga, kompaniyaga homiylik qilishni davom ettirishga yoki kamsitish yoki boshqa da‘vo arizasiga ta‘sir qiladi. Shaxsning protsessual va o‘zaro adolatlilik haqidagi tasavvurlariga e‘tibor berishi, yakuniy ish taklifini qabul qilishga tayyorligini oshiradi va ariza beruvchilar ishga rad etilganda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan salbiy ta‘sirlarni kamaytiradi. Tashkilotdan ishga taklif olganlar, ko‘pincha tashkilotning ularga bo‘lgan sadoqatini baholash va kompaniyada ishlash qanday bo‘lishini baholash uchun ish taklifi va muzokara jarayonidan foydalanadilar. Oldingi boblarda keltirilganidek, adolatning uchta turi mavjud. Taqsimlash adolatliligi e‘tiborni olingan natijalarning adolatliligiga e‘tibor qaratadi. Ish taklifini olgan yoki biror lavozimga ko‘tarilgan nomzodlar, ishga yo‘llanmaganlarga qaraganda,

ishga yo‘llash jarayoni adolatli bo‘ldi deb hisoblashi mumkin. Biror-bir lavozimga da’vogarlarining aksariyati ishga olinmasliklarining asosiy sababi deb, ularning taqsimot adolati haqidagi tasavvurlari ko‘pincha past bo‘lganligidir. Protsessual adolat ishga qabul qilish natijalarini aniqlash uchun qo‘llaniladigan siyosat va tartiblarning tushunib etilgan adolatliligiga e’tibor qaratadi.

Agar arizachi ishga qabul qilish bo‘yicha menejerning «sevimli» nomzodi bo‘lganligi sababli unga lavozimga ko‘tarilish uchun adolatli imkoniyat berilmagan deb hisoblasa, uning protsessual adolat hissi past bo‘ladi. Firmani tanlash tartib-qoidalari, xususan, qo‘llanilgan tanlov usulining ish bilan bog‘liqligi, usulning nomzodga o‘z qobiliyatini namoyish etish imkoniyati va berilgan savollarning to‘g‘riligi nomzodning protsessual adolatlilik hissiga ta’sir qiladi. Agar tanlov uslubi ish bilan bog‘liq bo‘lmasa (yoki yetarli bog‘liq bo‘lmasa ) yoki nomaqbul yoki noqonuniy savollar berilsa, bu, ayniqsa, nomzodlarning adolatsizlik haqidagi tasavvurlarini oshiradi. Qisqa qilib aytganda, nomzodlar aniq, haqiqiy, ish bilan bog‘liq va subyektiv bo‘lmagan tanlov usullarini afzal ko‘radilar. Adolatning uchinchi turi, o‘zaro adolatlilik, bu nomzodlar qabul qilgan hurmat va shaxslararo munosabat bilan bog‘liq.

Misol uchun, agar mehnat shartnomasi bo‘yicha muzokara olib borayotgan shaxs asossiz yoki foydasiz bo‘lib tuyulsa, uning o‘zaro adolatlilik tushunchalari past bo‘lishi mumkin. Misol uchun, biz bir fakultet ish taklifi oluvchisini bilamiz, u maktab dekani bilan muzokaralar boshlagunga qadar lavozimni qabul qilishdan juda manfaatdor edi. Uning har bir so‘rovi tezda «Yo‘q, biz buni qila olmaymiz» kabi rad etiladi. Natijada, dekan nomzod bilan muzokara olib borishga urinmadi va nega bunday qilmayotganini tushuntirmadi. Oxir oqibat, nomzod shu qadar hafsalasi pir bo‘ladiki, u o‘zini hayajonlantirgan ish taklifini rad etadi.

**Rad etish.** Kompaniyalar va ish izlovchilar bir-birini rad etishlari mumkin. Tashkilot ariza beruvchini, nomzodni yoki ish izlab

yuruvchilarni rad etganda yoki aksincha, holat yuz berganda, rad etish hodisasi sodir bo‘ladi.

**Kompaniya nomzodni rad etganda.** Rad etish ehtiyotkorlik va hurmat bilan ko‘rib chiqilishi kerak. Chunki, kompaniya rad etilganlarni keyinroq boshqa ishlariga jalb qilishni xohlashi mumkin. Biz ham tushuntirganimizdek, firma nomzodning rad etilishi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan har qanday salbiy munosabatdan qochishni xohlaydi. Ba’zi kompaniyalar rad etilgan tashqi nomzodlarga ular kamsituvchi sifatida qabul qilinmasligi uchun ularni rad etilganining aniq sabablarini ko‘rsatmaydi. Aksincha, tashqi nomzodlar ko‘pincha rad etilgan salbiy his-tuyg‘ularni kamaytirish uchun, ayrim firmalar o‘zlarining tashqi nomzodlariga nima uchun ular tanlanmaganliklari va qanday qilib yaxshiroq o‘zlarini qobiliyatlarini namoyish qilishlari mumkinligi haqida fikr-mulohazalarini taqdim etadilar. Bir holatda, kollej dekani nomzodga kollejga kerak bo‘lgan akademik ish tajribasiga ega emasligi haqida fikr bildirgan. Rad etilgan nomzod dekaning samimiyligi va kasbiy rivojlanish bo‘yicha fikr-mulohazalarini yuqori baholadi. Uch yil o‘tgach, dekan nomzodni ilgari bo‘lmagan ko‘nikmalarni boshqa tashkilotlar bilan ishlab oltirgani uchun, uni ishga olgan. Ichki nomzodlarga tajriba orttirish va malakasini oshirishga yordam beradigan rivojlanish rejalari tuzilishi mumkin. Ichki nomzodlarni rad etishda qo‘shimcha muammolar mavjud, chunki bu nomzodlar odatda tanlov tartib-qoidalaridan ko‘proq xabardor bo‘lishadi, taqqoslash uchun boshqa nomzodlar bilan ko‘proq tanish bo‘lishadi va tashqi ariza beruvchilarga qaraganda bu jarayonga ko‘proq e’tibor qaratishadi. Tanlanmagan yoki ko‘tarilmagan ichki nomzodlar ham hozirgi ish joylarida xodimlar sifatida faoliyatini davom ettirishadi. Binobarin, ariza beruvchining ichki reaksiyalari muhim tashkiliy natijalarga, jumladan, ishdan qoniqish, ma’naviyat, davom ettirish va ishlashga jiddiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Firmaning kadrlar bo‘limi talabnoma beruvchilar oqimi kabi teng ishga joylashish imkoniyati va

tasdiqlovchi harakatlar hisoblash maqsadlari uchun barcha da'vogarlarining tegishli natijalarini va ma'lumotlarini saqlashiga ishonch hosil qilishi kerak. Agar rad etilgan arizachi boshqa lavozimga malakali bo'lsa yoki ular kelajakda u murojaat qilgan ish uchun ishga olinishi mumkin bo'lsa, bu kelgusida oldindan malakali talabgorlarni qidirish va ishga olishni osonlashtirishi mumkin. Shuni ta'kidlash kerakki, shaxsning ma'lumotlarini uning ruxsatisiz kelajakdagi ishga olish maqsadlarida saqlash mumkin emas.

**Nomzod kompaniyani rad etganda.** Nomzod ish taklifini rad etganda, taklif qilgan shaxs, agar firma muzokaralar olib borishga tayyor bo'lsa, nomzod yaxshi taklifni qabul qilishga tayyormi yoki yo'qligini aniqlashga harakat qilishi kerak. Agar muzokaralar jarayoni bundan keyin buzilsa, nomzodning rad etilishi darhol va hurmat bilan tan olinishi kerak. Inson resurslari bo'yicha mutaxassisning ta'kidlashicha, ko'pchilik odamlarning ishdan bosh tortishining asosiy sababi ishga qabul qilish jarayonida ularga yomon munosabatda bo'lganligidir. Nomzod dastlab firmani rad etish uchun sabab ko'rsatishi mumkin bo'lsa-da, bu haqiqiy sabab bo'lmasligi mumkin. Mutaxassis nomzodlardan nima uchun ish taklifini rad etganliklarini so'rashdan oldin olti oy kutishni taklif qiladi. Shu nuqtada, ular o'zlarining ishga olish tajribasi haqida ochiqroq gapirishga tayyor bo'lishlari mumkin.

**Bajarmaslik.** Ish izlovchilar hech qachon ish taklifini, hatto og'zaki ravishda ham qabul qilmasliklari kerak, agar ular bunga rozi bo'lishmasa. Shartnoma qabul qilingandan keyin undan voz kechish, bajarmaslik deb ataladi va bu mehnat etikasiga to'g'ri kelmaydi. Ko'pgina maktablar bitiruvchi talabalarning boshqa talabalar shaharchasidagi ishga qabul qilish mas'uliyatini bajarmaslik yoki bitiruvchilarga berilgan imtiyozlarni bekor qilish bilan tahdid qilish orqali ular orasidan voz kechishni faol ravishda to'xtatadilar. Ish beruvchilar hech qachon nomzodlarni boshqa ish beruvchilardan voz kechishlari uchun bosim o'tkazmasligi kerak. Nomzodning sog'lig'i yoki oilaviy

sharoitlari o‘zgarganligi sababli, ba’zida rad etishdan qochib bo‘lmaydigan bo‘lsa-da, buni oson qabul qilmaslik kerak. Ish beruvchilar ba’zan o‘zlarining kengaytirilgan nomzodlari bo‘lgan ish takliflaridan voz kechishadi – ba’zida takliflar qabul qilingandan keyin ham. Ehtimol, ish beruvchining biznes muhiti kutilmaganda o‘zgarishi, firma tanazzulga yuz tutishi yoki u qayta tashkil etilishi, sotilishi yoki yopilishi mumkin. Ko‘pincha ish taklifidan voz kechgan kompaniyalar ish taklifini qabul qiluvchiga shartnomani buzganliklari uchun tovon to‘laydilar. Ishdan voz kechish o‘rniga, yangi ishga qabul qilishning boshlanish sanasini kechiktirish va oraliqda odamga qisman maosh taklif qilish mumkin. Shu bilan bir qatorda, shaxsni maslahatchi yoki vaqtinchalik xodim sifatida yollash va uni imkon qadar qisqa vaqt ichida to‘liq vaqtli ishga o‘tkazish mumkin bo‘lishi mumkin (masalan, ishga qabul qilish to‘xtatilganidan keyin). Iqtisodiy tanazzuldan oldin ko‘plab yuridik firmalar yozgi stajyorlarga ish takliflarini uzaytirib, ulardan foydalana olmasligini aniqlaganlarida, ko‘pchilik hamkorlariga ish boshlanish sanasini kechiktirish uchun kamaytirilgan maosh yoki mehnat shartnomasini bekor qilish uchun bir martalik to‘lov to‘laganlar. Halol bo‘lish va ishdan bo‘shatish jarayonida yangi ishga qabul qilingan shaxsga hurmat bilan munosabatda bo‘lish, odam boshdan kechirishi mumkin bo‘lgan noaniqlik va nohaqlik tuyg‘ularini tinchlantirishi, ish beruvchining obro‘si va brendini himoya qilishi va shaxsni kelajakda firmada ishlashga qiziqtirishi mumkin.

MarineMax-da eng yaxshi ijrochilarni yollash o‘zining belgilangan mehnat xarajatlarini nazorat qilish uchun MarineMax eng yaxshi kadrlarni o‘z ish takliflarini ularga kerak bo‘lganidan ko‘proq maosh to‘lamasdan qabul qilishga ishontirishi kerak. Muvaffaqiyatli qayiq chakana savdosi mijozlar bilan munosabatlarni rivojlantirishga bog‘liq bo‘lgani uchun va kompaniya premium brendlarga e’tibor qaratganligi sababli, o‘z xodimlarini jalb qilish, saqlash va rivojlantirish MarineMax kompaniyasining ustuvor vazifalari hisoblanadi. Yaxta ishlab chiqaruvchisi uning muvaffaqiyati uchun uning odamlari muhimligini biladi. Natijada, u kutilgan kelajakdagi o‘shisga erishish uchun doimo eng yaxshi

nomzodlarni yollashga harakat qiladi. MarineMax o'z raqobatchilaridan ko'ra ko'proq maosh to'laydi, lekin kompaniya, shuningdek, qiyin ish va rivojlanish imkoniyatlari kabi nomoddiy narsalarni ham taqdim etadi. "MarineMax" o'z ish takliflarini har bir nomzodga moslashtirishga harakat qiladi. Kompaniya eng yaxshi ko'rsatkichlarni olish uchun zarur bo'lgan xarajatni to'lashga tayyor. Biroq, xodimlarga ortiqcha maosh to'lamaslik uchun MarineMax nomzodlardan kompaniyaga to'liq ish haqi tarixini taqdim etishni talab qiladi. "MarineMax" har bir ish taklifini shakllantirish uchun ish haqi so'rovlari va bozor ma'lumotlaridan foydalanadi. Yuqori qat'iy mehnat xarajatlariga ega bo'lmaslik uchun kompaniya ishlashga asoslangan ish haqi dasturlarini qo'llaydi va ba'zida yuqori iqtidorlarni jalb qilish uchun xodimning birinchi yili uchun kafolatlangan ish haqi bonuslarini muhokama qiladi. Kompaniya, shuningdek, ba'zi eng yaxshi nomzodlarni o'z takliflarini qabul qilishga ko'ndirish uchun sohada kam uchraydigan birja opsiolaridan foydalanishga tayyor. Eng yaxshi xizmat ko'rsatish bo'yicha texnik nomzodlar qo'shimcha hisob ma'lumotlarini olish orqali ma'lum miqdordagi ish haqini to'lash va soatlik stavkasini oshirish uchun kafolatlangan imkoniyatga ega. Bu eng yaxshi texniklarga "MarineMax"dagi ish yaxshi maosh olishidan dalolat beradi. "MarineMax"ning standart imtiyozlar to'plami sog'liq uchun imtiyozlar, ish beruvchiga mos keladigan reja, xodimlarning aksiyalarini sotib olish rejasi va uning qayiqalarida jozibali chegirmani o'z ichiga oladi. Uning eng yaxshi nomzodlarni jalb qiladigan ish takliflarini yaratishga moslashuvchan yondashuvi "MarineMax"ni o'z sohasida yetakchiga aylantirishga yordam berdi. Xulosa, nomzodlarning turli baholar bo'yicha olgan ballarini birlashtirish va kimni ishga olishni yakuniy tanlashning turli usullari mavjud. Ushbu usullarni tanlash ishning tabiatiga, qaysi ish elementlari muhimligiga va yakuniy tanlovga ish bo'yicha mutaxassislarni jalb qilish muhimligiga asoslanishi kerak. Strategik kadrlar tizimining sifati asosan ish takliflarini qabul qiladigan va xodimlarga aylanadigan odamlar tomonidan belgilanadi. Kompaniyaning manbalarni tanlash, ishga olish va baholash usullarining sifati qanday bo'lishidan qat'i nazar, agar u kompaniyaga qo'shilish uchun eng yaxshi nomzodlarni jalb qila olmasa, kadrlar tizimi u qadar muvaffaqiyatli emas deb hisoblanadi. Kompensatsiya ko'pincha ish tanlashda muhim omil sifatida tilga olinsa-da, ish taklifining boshqa elementlari, jumladan, martaba oshirish imkoniyatlari, moslashuvchan ish jadvallari va ishdan bo'shatish shartlari ko'plab nomzodlar uchun ham muhimdir. Ish taklifining mazmuni va uning taqdimoti tashkilotning ish beruvchi sifatidagi imidjini, shuningdek, uning iqtidor falsafasini, inson resurslari strategiyasini va kadrlar strategiyasini mustahkamlashi kerak.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Nomzodlarni tanlashda ularni baholash ballarini birlashtirishning qaysi usulini afzal ko'rasiz? Nega?

2. Ba'zi yangi ishga qabul qilinganlar boshqa yangi xodimlarga qaraganda turli darajadagi maosh va imtiyozlar olishlari to'g'rimi?

Nima uchun yoki nima sababdan?

3. Ajoyib baholash jarayonini tugatganingizdan va to'g'ri sonli nomzodlarni tanlaganingizdan keyin xotirjam bo'lmasligi nega muhim?

4. Yangi nomzodga yuqori ish taklifini berish hozirgi xodimlarga salbiy ta'sir ko'rsatmaslik uchun qanday harakatlarni amalga oshirishingiz mumkin?

5. Katta nomzodlarni ish taklifini qabul qilishga jalb qilishning ba'zi usullarini tasvirlab bering.



## **9-BOB: INSON RESURSLARINING ADAPTATSIYASI**

### **Facebookning adaptatsion tizimi**

Facebook kompaniyasida 13 mingdan ortiq xodimlar ishlaydi. Har yili kompaniyaga yuzlab nomzodlar ishga yollanib, samarali faoliyat ko'rsatib kelmoqda. Uning asosiy sababi kompaniyaning moslashuv dasturlarining mavjudligi.

Sizning fikringizcha, yangi yollangan xodim uchun moslashtirish dasturlari kerakmi? Undan kompaniya uchun qanday foydali tomonlari bor? Moslashtirish dasturlarini barcha yangi xodimlar uchun qo'llash kerakmi yoki mehnat bozoriga birinchi bor qadam qo'yganlar uchunmi? Barcha savollarga javobni aynan shu bobni o'rganganingizdan so'ng olasiz.

### **9.1. Adaptatsiyaning mazmuni va ahamiyati**

Xodimlarning moslashuvi nima uchun muhim sanaladi? Istiqbolli yangi xodim bilan mehnat shartnomasi imzolanganidan so'ng, bu bilan chegaralanib qolish kerak emas. Mehnat faoliyatining birinchi oyi eng xavfli davrdir, chunki ayni paytda ishdan bo'shatish to'g'risidagi qarorlarning aksariyati xodimlar tomonidan qabul qilinadi. Ish o'rnini o'zgartirish har doim inson hayotidagi ijobiy o'zgarishlar bilan bog'liq, chunki u darhol bir vaqtning o'zida bir nechta – bo'ysunuvchi, boshqaruvchi, hamkasb kabi yangi rollarni o'z zimmasiga oladi. Shuning uchun yangi sharoitlarga to'liq moslashish uchun vaqt kerak bo'lsa, bunga ajablanmaslik kerak. Ammo buning uchun qancha vaqt kerak bo'lishi asosan kompaniyaga bog'liq.

Korxonalarining aksariyati – 80% gacha – kadrlarni moslashtirish tizimlarini ishlab chiqish va qo'llab quvvatlashni o'z zimmasida deb tan olishadi. Axir, bu birinchi navbatda kadrlar ko'nimsizligini kamaytirish uchun zarurdir, bu hodisa har qanday kompaniya uchun juda zararlidir. Undan tushgan zarar asosan xarajatlar – bu yerda xodimlar bo'limining jadal ishlashi va kuratorlar tomonidan tayinlangan oddiy xodimlarning vaqti va ishdan bo'shatish uchun ariza bergan yangi ishga yollangan

xodim tomonidan keltirilishi mumkin bo'lgan foyda bilan ifodalanadi. Internetning rivojlanishi «kadrlar qo'nimsizligi» bilan qo'shimcha salbiy ta'sir ko'rsatdi. Endi bu obro'ga zarar keltirmoqda. Adaptatsiya davridan o'tmagan xodimlar buning uchun kompaniyani ayblashadi (va ko'pincha – sababsiz emas!). Barcha da'volar salbiy sharhlar shaklida paydo bo'lib, kompaniyaning ishonchliligini puchga chiqaradi. Shu sababli, kadrlarni moslashtirish jarayonini boshqarish endi tashkilotning kadrlar siyosatidagi ustuvor vazifalardan biri hisoblanadi. Ammo harakat qilishdan oldin savolning nazariy tarkibiy qismini o'rganib chiqish kerak.

**Kadrlarni mehnatga moslashtirish** – bu xodimning kasbiy, psixofiziologik, ijtimoiy-psixologik, tashkiliy-boshqaruv, iqtisodiy, sanitariya-gigiyena va ish sharoitlari va dam olish sharoitlarida ishlab chiqarish jarayoniga bosqichma-bosqich kiritilishiga asoslangan holda xodim va tashkilotning o'zaro moslashuvi sanaladi.

Mehnat bozorining faoliyat ko'rsatishi sharoitida o'zlashtirishning roli ortib bormoqda. Shu bilan birga, yosh xodimlarning moslashuviga ko'p e'tibor qaratadigan chet el firmalarining tajribasini diqqat bilan o'rganish zarur. Xodimlarning ushbu toifasi tashkilotlarni boshqarishdan alohida e'tiborga muhtoj.

Ko'pincha **kasbiy moslashuv** insonni ma'lum bir kasb doirasida, shu jumladan, ishlab chiqarish faoliyati bilan tanishtirish, sharoitlarni o'zlashtirish va mehnat samaradorligi standartlariga erishish jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi. Biroq, moslashishni faqat ixtisoslikni o'zlashtirish deb hisoblab bo'lmaydi. Bundan tashqari, yangi xodim jamoadagi ijtimoiy xatti-harakatlarning ijtimoiy me'yorlariga moslashtirishni ta'minlash, har ikki tarafning moddiy, ichki va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish, samarali faoliyatni ta'minlaydigan xodim va jamoa o'rtasida bunday hamkorlik aloqalarini o'rnatishga imkon beradi.

Kadrlarni moslashtirishdagi maqsadlar:

1. Ishga olish xarajatlarini kamaytirish, chunki yangi xodim o‘z ish joyini yaxshi bilmasa-da, u kamroq samarali ishlaydi va qo‘shimcha xarajatlarni talab qiladi.

2. Yangi xodimlar orasida xavotir va noaniqlik darajasini pasaytirish.

3. Yangi kelganlar ishchilar ishda noqulaylik va keraksizlarini sezgilar, bunday holda ular ishdan bo‘shash orqali javob berishlari mumkin.

4. Menejer va xodimlarning vaqtlarini tejash, chunki dastur bo‘yicha olib borilgan ishlar ularning har biri uchun vaqtni tejashga yordam beradi.

5. Ishga ijobiy munosabatni shakllantirish, ishdan qoniqish.

Adaptatsiyani boshqarish bo‘yicha bo‘linma yoki mutaxassisning vazifalari:

- turli moslashuv masalalari bo‘yicha seminarlar, kurslarni tashkil etish;

- rahbar, murabbiy va yangi xodimlar bilan individual suhbatlarini o‘tkazish;

- lavozimiga qayta saylanadigan rahbarlar uchun intensiv qisqa muddatli kurslar;

- murabbiylar uchun maxsus o‘quv kurslari;

- yangi ish boshlovchi xodim tomonidan bajariladigan vazifalarni bosqichma-bosqich murakkablashtirish usullaridan foydalanish;

- yangi xodimning jamoa bilan aloqalarini o‘rnatish bo‘yicha bir martalik umumiy topshiriqlarni bajarish;

- kadrlarni o‘zaro almashtirishda tayyor turish;

- xodimlarni birlashtirish uchun jamoada maxsus rolli o‘yinlar o‘tkazish.

## **9.2. Kadrlarni moslashtirish jarayoni**

Moslashish jarayonini axborot qo‘llab-quvvatlash darajasi va davomiyligining ko‘rsatkichlarini yig‘ish hamda baholashdan iborat.

Axborotni yig'ish va qayta ishlash xodimlarni joriy biznesni baholash tartibi doirasida amalga oshirilishi tavsiya etiladi. Mahalliy tashkilotlar uchun moslashuvni axborot bilan ta'minlashning asosiy muammosi moslashuvning darajasi va davomiyligining me'yoriy ko'rsatkichlarini to'plash zaruriyati hisoblanadi.

Rahbar uchun, uning bo'linmasida yangi ishchilarni moslashtirish jarayoni qanday tashkil etilganligi haqida ma'lumot jamoaning rivojlanish darajasi, uning birlashuvi va ichki integratsiya darajasi haqida ko'p gapirish mumkin.

**Kadrlarni moslashuvidagi shakllar.** O'zlashtirishning quyidagi shakllari mavjud:

**Ijtimoiy moslashuv** – bu shaxsni ijtimoiy muhitga joylashtirish va uni faoliyat sohasiga aylantirish jarayoni bo'lib, quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- muhitda amalga oshirish;
- ushbu muhitning me'yorlari va qadriyatlarini qabul qilish va assimilyatsiya qilish;
- o'zaro manfaatlarni to'la qondirish maqsadida subyektning bu muhitga faol munosabati.

Jamoada qanday muloqot uslubi qabul qilinadi (do'stona, rasmiy-biznes, adabiy, komediya klubi va boshqalar)? Xodimlarning darajasi/pozitsiyasi teng bo'lgan rahbarlarga bo'ysunuvchi xodimlar qanday murojaat qilishlari odatiy holdir? Kompaniyada biron-bir guruh, «lagerlar», hududlar bormi? Ular o'rtasidagi munosabatlar qanday? Kim bilan ovqatlanish? Kim bilan sigaret chekish kerak? Kimning bir yoshdagi farzandlari bor? Mushuklar, itlar, qushlar kimlarda bor? Kimda shunga o'xshash sevimli mashg'ulotlari, hobbilar bor? Chekish xonasida, tushlik paytida nimalarni muhokama qilish mumkin/mumkin emas? Kimdan yordam, maslahat so'rab murojaat qilish mumkin/mumkin emas?

**Ishlab chiqarishning moslashuvi** – bu xodimni yangi ishlab chiqarish sohasiga kiritish, ishlab chiqarish sharoitlari, mehnat faoliyati

me'yorlarini o'zlashtirish, xodim bilan ishlab chiqarish muhiti o'rtasidagi munosabatlarni o'rnatish va kengaytirish jarayonidir.

Yangi parolni eslab qolish, yangi klaviaturaga o'rganib qolish, pochta dasturini o'rnatish, «Tanlanganlar»ga odatiy xatcho'plarni olish, «Manzillar kitobi»ga kerakli kontaktlarni kiritish.

Telefon, faks, nusxa ko'chiruvchi, bog'lovchi va yangi mobil aloqa modelini o'zlashtirish.

Ichki axborot saqlash tizimida nimalar qayerda yotishi, kerakli jildlarning nomlari qandayligini bilib olish.

Muayyan dasturiy uskunalar (omborxonalar, IT, va boshqalarni) ishlab chiqarish.

Muayyan dasturiy ta'minotni egallash.

**Kasbiy moslashuv** imkoniyatlar, bilim va ko'nikmalarni qo'shimcha ravishda rivojlantirish, shuningdek, kasbiy jihatdan zarur bo'lgan shaxsiy fazilatlarni shakllantirish, o'z ishiga ijobiy munosabatda bo'lish bilan tavsiflanadi. Korxonada qo'llaniladigan texnika va texnikalar. Ish standartlari. Hujjatlashtirish. Normalar, standartlar, texnikaviy talablar. Professional va martaba o'sishi istiqbollari. O'quv mashg'ulotlari, malaka oshirish imkoniyatlari. Ish sifatini baholash parametrlari.

**Psixofiziologik moslashuv** — bu yangi jismoniy va aqliy stress, fiziologik mehnat sharoitlariga moslashishdir.

**Ijtimoiy-psixologik moslashuv** – ish sharoitlarining rivojlanishi bilan bir vaqtda, xodim tashkilot jamoasiga ijtimoiy-psixologik moslashish jarayoniga kiradi.

Qayerda hojatxona joylashgan? Qayerda chekish mumkin? Qayerda ovqatlanish shoxobchasi joylashgan? Qayerga kiyimlarimni osishim mumkin? Doimiy guvohnomani qanday olish mumkin? Kompyuterni kim sozlaydi? Ish haqini qachon va qayerda berishadi? Bu yerda qanday qilib choy/qahva ichish mumkin? O'z krujkamni keltirsam bo'ladimi? Ish joyida qahva ichishim mumkinmi? Sevimli guruhimning suratini stolim tepasiga osib qo'yishim mumkinmi?

Oilaviy fotosuratmi? Tabiat manzaralari bo'lgan taqvimni? Ofisda kuryer, mashina, muzokaralar xonasiga qanday buyurtma berish mumkin? Kompyuterda xatolar haqida kimga murojaat qilish kerak? Korporativ mobil yoki tibbiy sug'urtani qayerdan olish mumkin? Tug'ilgan kunlarni qanday nishonlash mumkin? Sovg'alarni topshirish uchun qancha va kimga pul topshirish kerak? Uyga qachon boorish mumkin? Ertalab kechikishim mumkinmi? Dam olish qachon bo'ladi?

**Tashkiliy adaptatsiya** – xodim tadbirkorlikni boshqarishning tashkiliy mexanizmining xususiyatlari, maqsadlar umumiy tizimida va tashkiliy tuzilmada o'z birligi va mavqeining o'ri bilan tanishadi. Ushbu adaptatsiya yordamida xodim ishlab chiqarish jarayonida o'z roli haqida tushuncha hosil qilishi kerak.

Bozorda korxonaning o'ri qanday? Ish qanday ketyapti? Nima maqsadni ko'zlamogda? Kompaniyaning strategik maqsadlari va ustuvor yo'nalishlari nimadan iborat? Asosiy mijozlar kimlar? Asosiy raqobatchilar kimlar? Korxonada qanday boshqariladi? Qarorlarni kim qabul qiladi? Korxonaning tuzilishi qanday? Qayerda va qanday unililar joylashgan? Darhol nazoratchi kim? Korxonaning tuzilishi qanday? Qayerda va qanday unililar joylashgan? Hisobotni rejalashtirishning chastotasi va texnologiyasi qanday? Qanday tartib-taomillar, tartib-qoidalar joriy etilgan? Hujjatlarni kim va qanday tartibda imzolaydi?

**Iqtisodiy moslashish.** Har bir kasb moddiy rag'batlantirishning maxsus usullari bilan ajralib turadi va ish haqi uning shartlari va tashkiloti bilan bog'liq. Iqtisodiy moslashuvning maqsadi – bu ish haqi darajasi va yaqinda tegishli bo'lgan to'lovlarning o'z vaqtida bajarilishidir.

### **9.3. Kadrlarni moslashuvdagi turlari va bosqichlari**

Moslashishning ikki turi mavjud:

**Boshlang'ich moslashuv** – bu kasbiy faoliyat bo'yicha tajribasi bo'lmagan yosh kadrlarni moslashtirishdir (qoida tariqasida, biz bu holatda ta'lim muassasalari bitiruvchilari haqida gapiramiz).

**Ikkilamchi moslashuv** – kasbiy faoliyat bo‘yicha tajribaga ega bo‘lgan xodimlarning moslashuvi (qoida sifatida, faoliyat obyekti yoki kasbiy rolini o‘zgartirish, masalan, menejer lavozimiga o‘tishdadir).

**Moslashuv** davrini 3 bosqichga bo‘lish mumkin:

**Tanishish bosqichi.** Ushbu bosqichda yangi mutaxassis tashkilotning maqsad va vazifalarini, atrof-muhitni mikroiklim bilan o‘rganadi, ularni ushbu tashkilot haqidagi maqsadlari, umidlari va g‘oyalari bilan taqqoslaydi. Ushbu bosqich oxirida xodim ushbu tashkilot va ish joyining o‘zi uchun mosligini yoki xatoga yo‘l qo‘yganligini aniq tushunishi kerak.

Boshqarma o‘z navbatida yangi xodim bilan bog‘liq quyidagi ishlarni amalga oshiradi:

— xodimni shtatga o‘qishga kiritish to‘g‘risidagi qarorning to‘g‘riligini aniq tasdiqlaydi;

— mutaxassisning o‘ziga yuklatilgan funksiyalarni to‘liq bajarish rejimiga tezkor o‘tishini ta’minlaydi;

— xodimning potensialini aniqlaydi;

— yangi xodimning professional toifalarini va keyingi ish jarayonida keyingi individual rivojlanishni aniq belgilaydi.

Yuqoridagi masalalarning barchasi yangi xodimning sinov muddati yoki stajirovkasi davrida hal etilishi kerak.

**Moslashuv bosqichi.** Xodimning moslashish davri bir oydan bir yilgacha bo‘lgan davrni qamrab olishi mumkin. Uning aniq muddati bevosita darhol nazoratchi, personal xizmati, hamkasblari va bo‘ysunuvchilari tomonidan unga ko‘rsatiladigan yordamga bog‘liq. Ushbu davr mobaynida yangi kelgan xodim jamoaga «moslashishi» kerak.

**Assimilyatsiya bosqichi.** Ushbu davrda xodim to‘liq moslashish bosqichidan o‘tadi, o‘z vazifalarini to‘liq bajaradi, o‘zi boshqa maqsadlarni bayon qila oladi, jamoaning to‘liq a’zosiga aylanadi.

**Moslashish bosqichlari.** Ishning dastlabki oylarida xodimlarni «o‘rganib qolish» jarayoni shartli ravishda bir necha bosqichlarga bo‘linadi.

**O‘quv-tahlil bosqichi.** U nima qilishni biladi va unga nimalarni o‘rgatish kerak? Bu yerda siz ushbu savollarga javob beradigan aniq ro‘yxatni tuzishingiz kerak. Ishni kiritish rejasiga ega bo‘lish maqsadga muvofiqdir. Agar xodim avval ham shu lavozimda ishlagan yoki stajirovka o‘tagan bo‘lsa, bu ajoyib yangilik. Keyin giyohvandlik jarayoni sezilarli darajada kamayadi. Ish jarayonining o‘zi bilan birinchi tanishish bir martalik hodisa emas, balki jarayondir. Asta-sekinlik bilan inson aniq nima qilishi kerakligini anglaydi, kelajakdagi harakatlarining mohiyatini anglay boshlaydi, kompaniya qoidalarini qabul qiladi. Bunda aniq ish ta‘rifi yordam berishi mumkin, ammo u faqat boshlang‘ich tanishuv uchun kerak, keyin esa faqat amaliyot rol o‘ynaydi.

Statistikaga ko‘ra, 80% hollarda yangi xodimni ishdan bo‘shatish niyati kompaniyada birinchi haftada paydo bo‘ladi. U yana ma’lum vaqt firmada qolishi mumkin, ammo motivatsiya pastligi sababli uning foydasi unchalik ko‘p bo‘lmaydi.

**Samarali yo‘nalish bosqichi.** Bu yerda nazariy bilim va g‘oyalardan harakatga o‘tish boshlanadi. Ammo bu xodimni qarisiz qoldirishingiz mumkin degani emas. Yetarli chora kuratorning mavjudligi bo‘ladi. U yangi mutaxassisning mustaqilligini bostirmasligi kerak, lekin u bilan birgalikda xatolarni tahlil qilishi va bajariladigan vazifalarni umumiy baholashi kerak. Aytgancha, xuddi shu bosqichda xodimning hamkasblari bilan ko‘proq «insoniy» aloqalari shakllanadi.

**Faoliyat yoki assimilyatsiya bosqichi.** Va nihoyat, rahbarlar va kompaniyalar egalari uchun uzoq kutilgan bosqich kelib, xodim ishda barqaror natijalarni ko‘rsata boshlaydi. Ish jarayonidagi qiyinchiliklar va hamkasblar bilan munosabatlar deyarli muqarrar, ammo ularni bartaraf etish moslashishning tugallanishiga olib keladi. Ushbu davr 3-5 oylik ishdan keyin kelishi mumkin, ba’zan esa bir yildan ortiqroq



muddatga kechiktiriladi – bu yerda ko‘p narsa xodimning xarakteri va mahoratiga emas, balki kompaniya tomonidan olib borilgan moslashish choralariga ham bog‘liq.

#### **9.4. Kadrlarni moslashtirish usullari**

Tashkilotdagi kadrlarni moslashtirish, qanday usullar bilan amalga oshirilmasin, har doim o‘z vaqtida cheklangan bo‘lib, u xodimning jamoaga integratsiyalashuviga sarflangan vaqt bo‘lib, u moslashish muvaffaqiyatining o‘lchovi vazifasini bajaradi. Mavjud jamoaga mos kelishi uchun insonga uning bir qismi bo‘lish va o‘z ish vazifalarini samarali bajarish uchun guruhning ijtimoiy-psixologik makonida o‘z o‘rnini topishi uchun to‘plangan mahorat kerak. Hamkasblar bilan og‘ir munosabatlar yoki aloqaning to‘liq yo‘qligi, mehnat faoliyatiga qo‘shilish bilan bog‘liq qiyinchiliklar insonning tan olinmasligiga, e‘tiborsiz qolmasligiga, kamroq rag‘batlantirilmasligiga va o‘z ishi uchun kamroq haq to‘lanishiga olib keladi.

**Xodimning moslashuvidagi muvaffaqiyat quyidagi tamoyillar bilan belgilanadi:**

- xodim barcha majburiyatlar va vazifalarni bajaradi;
- kompaniyaning tashkiliy tuzilmasiga yo‘naltirilgan, o‘z hamkasblari va boshliqlarini ism-shariflari bilan biladi, jamoa bilan yaxshi aloqalarni o‘rnatadi;
- nostandart vazifalarni hal qilish va o‘z faoliyati natijalari bo‘yicha mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish qobiliyatini namoyon qiladi;
- ofis jihozlaridan to‘g‘ri foydalanadi, uning ish tamoyillarini tushunadi;
- korxonada qanday mukofotlar va jazolar tizimi qabul qilinganligini biladi;
- aloqaning korporativ odob-axloq qoidalariga rioya qiladi;
- norasmiy guruhlarga (manfaatlar uyushmasi, do‘stona kompaniya, bir guruh hamfikrlar) mos keladi.

Muvaffaqiyatli moslashtirilgan mutaxassis ish, biznes bilan muloqot va shaxslararo aloqalar bilan bog‘liq to‘g‘ri xatti-harakatlarning to‘g‘ri shakllarini o‘zlashtiradi. Tajribali kadrlar menejeri yangi xodimlarni moslashtirishda faol ishtirok etadi, ularga jamoaga qo‘shilishga yordam beradi. Agar moslashish muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, u bo‘sh joyni to‘ldirish uchun boshqa nomzodlarni qidirishi kerak bo‘ladi. Shuning uchun u birinchi navbatda yangi kelganning kompaniyada ildiz otishini ta‘minlashga qiziqib, moslashishning barcha bosqichlarini muvofiqlashtiradi va barcha paydo bo‘lgan savollarga javob beradi. Xodimlarni moslashtirish davomida, HR-menejeri yangi xodimlarga ta‘sir ko‘rsatishning juda ko‘p imkoniyatlari va usullariga ega: ularga maslahat beradi, harakat variantlarini taklif qiladi. Bundan tashqari, u xodimning bevosita nazoratchisi bilan muloqot qilib va yuzaga keladigan barcha qiyinchiliklarni muhokama qiladi.

**Tadbirlarni amalga oshirish usuli.** HR-menejerlari korporativ tadbirdan foydalanib, ishchi kuchi bilan yangi xodimni tanishtirishlari va kelajakdagi hamkasblar bilan aloqalarda oson boshlanishni tashkil etishlari mumkin. Masalan, yangi odam yollanganidan ko‘p o‘tmay norasmiy choy ziyofati o‘tkazish mumkin.

Yoki, masalan, odamlarni yangi hamkasbi bilan tanishtirish uchun kafega kollektiv sayohat yoki tug‘ilgan kundan foydalanishingiz mumkin. Katta tashkilotlarda kompaniyaning barcha xodimlarini to‘plashdan ko‘ra, har bir muayyan bo‘limda tadbirlar o‘tkazish maquldir. Bo‘lim boshliqlari bunday yig‘ilishlarni o‘tkazish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak. Xususan, moslashuv bosqichida boshlovchi korporativ tadbirdan oldin ko‘rsatma berishi – tushuntirishi kerak:

- nima kiyish kerak;
- o‘z hissiyotingizni namoyon qilish mumkinmi;
- suhbatning qanday mavzulari o‘rinli;
- qadaq, tanishuv nutqi va boshqalarda nima deyish kerak;

Ba‘zi kompaniyalarda o‘z-o‘zini namoyish qilish odat tusiga kirgan. Bunday holatda yangi xodimlarga matnni tuzish va reytd

o‘tkazish hamda korporativ tadbir davomida kim bilan uchrashishni maslahat berishga yordam berish kerak. Bunday tadbirlar odatda bo‘lim boshliqlari yoki HR-menejerlari tomonidan tashkil etiladi. Biroq, agar kompaniyada g‘ayrioddiy sharoitda uchrashuvlar an‘anasi ildiz otmagan bo‘lsa, ulardan personalni moslashtirish usuli sifatida foydalanmaslik kerak. Bunda korxonada hodisasi uchun kuchli sabab kerak. Umumiy qabul qilingan bayram va tadbirlarga (ish haftasining oxiri, xodimlarning tug‘ilgan kunlari) e‘tibor qaratish va ushbu uchrashuvlarning birida jamoaning yangi a‘zosini namoyish etish yaxshiroqdir. Ammo har qanday holatda ham yangi kelgan xodimni qolgan xodimlar bilan tanishtirish va bu tadbirni rejalashtirishda o‘ylab ko‘rilishi kerak (aks holda xodimga faqat stress tushadi).

**Norasmiy qo‘llab-quvvatlash usuli.** Yangi yollangan xodimlarni norasmiy qo‘llab-quvvatlash usuli, agar siz mulohazali va maqsadli harakat qilsangiz, uning moslashuvi samaradorligini oshiradi. Yangi kelgan xodim nafaqat ishning o‘ziga xos xususiyatlari bilan tanishishi, balki jamoadagi munosabatlarning o‘ziga xos xususiyatlari bilan tanishishi, shuningdek, uni qolgan xodimlar bilan tanishtirishi kerak. Shuning uchun kadrlar boshqaruvchisi o‘z ishini yangi xodimlarni moslashtirish bilan bog‘liq qismda rejalashtirgan holda oldindan to‘g‘ri vaqt ajratishi kerak. Ushbu jarayon natijalari xodimlarni rag‘batlantirish tizimida hisobga olinishi kerak.

**Jamoa mashg‘ulotlari.** Kadrlarni moslashtirishning bu usulini qo‘llash zarurati kamdan kam hollarda paydo bo‘ladi. Odatda malakali rahbar yoki mutaxassis allaqachon tashkil etilgan jamoaga kelganda va u hamkasblari bilan umumiy tilni topa olmaganda kerak bo‘ladi. Tadbir odob-axloq qoidalari bo‘yicha brifingdan boshlanadi, shundan so‘ng barcha ishtirokchilar o‘z fikrlarini bildirish imkoniyatiga ega bo‘lib, yuzaga kelgan muammolar haqida gaplashadilar. Trening natijasi jamoadagi aloqalarni yaxshilash, muloqot ko‘nikmalarini o‘rnatish va boshqa odamlarning fikrlariga hurmatni tarbiyalash bo‘lishi kerak. Xodimlarni moslashtirish usuli sifatida bunday tadbirlarni faqat

professional trenerlar amalga oshirishi mumkin. Trening muayyan holatlar (case metodi) yoki biznes-o'yinni tahlil qilish shaklini olishi mumkin.

**Tashkiliy moslashish usullari.** Lavozimga kirgan kishi korxonada personalga qanday talablar qo'yilganini bilishi zarur. Me'yor va talablarni bilish, rivojlangan muloqot ko'nikmalari bilan bir qatorda, ishda deyarli har qanday qiyin vaziyatdan chiqish yo'lini topishga yordam beradi. Masalan, biznes safariga ketayotganda xodim pul evaziga kimga murojaat qilish kerakligini, u bilan qanday hujjatlarni olib ketishni va boshqalarni tushunishi kerak. Agar boshqa xodimlar bilan aloqa o'rnatgan bo'lsa, unda bu masalalarning barchasi u uchun muammoga aylanmaydi.

**Tashkiliy moslashish usullari.** Lavozimga kirgan kishi korxonada personalga qanday talablar qo'yilganini bilishi zarur. Me'yor va talablarni bilish, rivojlangan muloqot ko'nikmalari bilan bir qatorda, ishda deyarli har qanday qiyin vaziyatdan chiqish yo'lini topishga yordam beradi. Masalan, biznes safariga ketayotganda xodim pul evaziga kimga murojaat qilish kerakligini, u bilan qanday hujjatlarni olib ketishni va boshqalarni tushunishi kerak. Agar boshqa xodimlar bilan aloqa o'rnatgan bo'lsa, unda bu masalalarning barchasi u uchun muammoga aylanmaydi.

**Birliklardagi ko'rsatmalar.** Xodimlarni moslashtirishning ushbu usuli yangi yollangan xodimlarga har bir bo'limda qanday talablar va qoidalar mavjudligi to'g'risida ma'lumot berish uchun qisqartiriladi. Ushbu funksional talablar majburiydir, shuning uchun barcha xodimlar ular bilan tanishishlari va to'g'ridan to'g'ri funksiyalarini bajarish o'rniga tafsilotlarni aniqlashga vaqt sarflamasliklari uchun ularni aniq shakllantirish va yozishlari kerak. Xodimlarning o'zlari yozish qoidalari, ish usullari, xavfsizlik choralari va boshqalar bilan shug'ullanishi kerak. Asosiy talablar brifingda yangi xodimga yetkazilishi, moslashish imkoni yo'qligi va qolgan hujjatlar uning bo'limida mavjud bo'lishi kerak.

**«Yangi xodimning jildi».** Bunday jildlarda barcha hujjatlar, albatta, birjaning yangi mutaxassisidan kelib chiqadigan savollarga javoblar bilan to‘planadi. Ularni kompaniyaning barcha bo‘limlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlar, me‘yoriy hujjatlar va boshqalar bilan batafsil tuzilgan ma‘lumotnomaga birlashtirish yaxshi bo‘ladi, shunda xodim o‘zining funktsional vazifalari va korporativ faoliyatida osonlik bilan tushunadi.

**Internet sayt.** Korporativ veb-sayt – bu yangi xodimlarni moslashtirish uchun ajoyib zamonaviy vosita. Masalan, resursda siz hujjatlarni to‘g‘ri to‘ldirish, muayyan vazifani hal qilish tartibi va boshqa foydali ma‘lumotlar va maslahatlar haqida misollar joylashtirishingiz mumkin.

**Kasbga yo‘naltirilgan yondashuv.** Kasbiy moslashuv mutaxassisni o‘zi o‘rnashib olgan tashkilotda ish vazifalarini bajarishga tayyorlashga qaratilgan. Sinov muddati davomida o‘z faoliyatini rejalashtirish menejerlarining vazifasidir. Soha, ishning o‘ziga xos xususiyatlari hisobga olinishi va ularni amalga oshirish bo‘yicha vazifalar va muddatlar aniq belgilab qo‘yilishi kerak.

Yangi jamoa bilan tanishib chiqqandan so‘ng, odam o‘z faoliyatini tartibga soluvchi hujjatlarni – talablarni, ish tavsifini va boshqalarni o‘qishi kerak. Shundan so‘ng, yangi kelgan xodimning nazoratchisi unga savol, yordam so‘rab murojaat qilishi mumkin bo‘lgan xodimlarning moslashish va aloqa ma‘lumotlariga moslashish davri uchun vazifalarni beradi. Xodimlarni moslashtirishning butun davrida menejer yangi bo‘ysunuvchining qanday ish olib borayotganligini, agar kerak bo‘lsa, ish jarayoniga aralashib borishi, maslahat berishi kerak. Departament boshliqlari, odatda ayniqsa, yirik korxonalarda, kam vaqt bo‘ladilar va uni har doim ham yangi xodimlarga vaqt ajrata olmaydilar. Malakali murabbiy nafaqat har doim ham kirish imkoniyatiga ega emas, balki ish bo‘yicha savollarga javob berishga tayyor, hamda jamoaning qolgan qismi bilan munosabatlarni o‘rnatishga yordam berib, sizga qanday qilib samarali ishlash kerakligini aytadi. Ko‘p sonli yangi

odamlarning moslashuvida ko‘rsatmalar, qo‘llanmalar, tavsiyalar juda foydali. Mutaxassisning moslashuvi natijalarini baholash uchun ular ikkita asosiy ko‘rsatkichdan foydalanadilar: xodimning ishdan qoniqishi va kompaniyaning yangi xodimlardan qoniqishi. Qoniqish ko‘rsatkichlari so‘rovnoma usuli bilan aniqlanadi. Tashkilotda xodimlarni moslashishning eng munosib va samarali usullarini tanlash juda qiyin. Psixologik iqlim va ichki korporativ ish qoidalarini o‘z ichiga olgan ko‘plab vaziyat omillarini hisobga olish kerak bo‘ladi.

Yangi ishga qabul qilingan xodimlarning kemaga chiqish usullari uch xil yo‘nalishga: sheriklik, armiya va optik yo‘nalishlarga guruhlanadi.

«**Optik**». Ish beruvchilar odatda shunday: «Ishlashni boshlang, biz sizning buni qanday amalga oshirib va natijalarga asoslanib, biz to‘lov va sizning vazifalaringiz bo‘yicha kelishib olamiz» deyishadi. Bunday menejerlar zarur tayyorgarlik va malakaga ega bo‘lgan mutaxassislar orasida ish joyi uchun raqobat juda yaxshi bo‘lganligi sababli, bir kadрни boshqasiga osongina almashtirishligisi mumkin. Nomzod uchun kompaniya unga qiziqmagan va umuman ishonchsiz, aldovga moyil bo‘lib ko‘rinadi.

«**Armiya**». Kadrlarni moslashtirishga bo‘lgan bu yondashuv «Treningda qiyin, jangda oson» degan maqol bilan tavsiflanadi. Sinov muddati davomida xodimga moslashish va ishga kirishuvligi yordam bermaydi, hatto zarur materiallar berilmasligi va ishda qasddan to‘siqlar yuzaga kelishi mumkin emas. Ba’zi hollarda, bu osonlik bilan mutaxassisni quvib chiqarishingiz va u bilan osonlikcha shug‘ullanmasligingiz va boshqa yangi ish boshlovchini olishingiz uchun amalga oshiriladi. Ammo, qoida tariqasida, bu asosan bo‘sh ish o‘rinlari uchun eng yaxshi nomzodni topish va sinov tariqasida odamlarning to‘lanmagan mehnatidan foydalanmaslik istagi bilan bog‘liq. Hatto moslashish davridan o‘tib, rasmiy ravishda bunday kompaniyada ish topishga muvaffaq bo‘lganlar ham tez orada ko‘ylaklari orqali ishlay boshlaydilar (chunki barcha eng qiyin narsalar allaqachon orqada) yoki

sinov paytida e'tiborsizlik va shafqatsiz moslashish usullari uchun qasos olishadi. Bu kabi hodisa juda odatiy va bunday tashkilotlar uchun muqarrardir va ular shunchaki mavjud bo'lgan yomon obro'ga ega bo'lganligi sababli murojaatchilar oqimini yo'qotishi mumkin. Yangi xodimlarni moslashtirish paytida qat'iy intizom va qat'iy usullar faqat boshqa barcha xodimlarga nisbatan qo'llanilganda va kompaniyadagi boshqaruv uslubi bo'lgandagina oqlanadi.

**«Sheriklik».** Bu xodimlarni yollash va moslashtirishning eng etuk va madaniyatli usulidir. Nomzodni lavozimga rioya qilish uchun tezda tekshirish muhimligidan xabardor bo'lgan va xodimlarni qidirish va o'qitish bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirishga harakat qiladigan o'sha tashkilotlarda amaliyot o'tkaziladi. Tajribali ish beruvchilar tayyor ideal ishchini topishi deyarli imkonsiz ekanligini bilishadi, ular nafaqat o'zlarining umidlari bilan, balki haqiqat bilan shug'ullanishlari va kerakli mutaxassislarni yetishtirishga tayyor, ularning moslashuviga sarmoya kiritadilar va buning uchun tegishli usullarni tanlaydilar.

### **Yangi xodimlarni moslashtirish jarayonining to'rt bosqichi:**

**1-bosqich.** Ishga yollashdan 3 kun oldin.

HR-mutaxassislar kompaniya yollashga tayyor bo'lgan murojaatchilarga qo'ng'iroq qiladilar va qolgan xodimlarni yangi ish boshlovchining yaqinlashib kelishi to'g'risida ogohlantiradilar. Shuningdek, yangi xodimlar uchun ma'lumot materiallari ularning lavozimga qabul qilingan birinchi kunida tayyorlanadi. Ushbu materiallar va ma'lumotlar quyidagilardan iborat:

— tashkilotning turli bo'limlarining telefon raqamlari, tashqi telefonlari;

— masofaviy va xalqaro qo'ng'iroqlarga, shaxsiy ehtiyojlar uchun ish telefonlaridan foydalanishga oid qoidalar va taqiqlar;

— elektron pochta yaratish uchun ariza shakli, Internetga ulanish;

— guvohnoma va to'xtash joyini rasmiylashtirish tartibi;

— korporativ aloqa bog‘lanishi uchun ariza shakli (agar ishning o‘ziga xos xususiyatlari va usullari talab qilingan bo‘lsa);

— barcha zarur ofis uskunalari, stanoklar, sarf-sarflarni qanday olish haqida ma’lumot.

Bu paytda kompaniyaga moslashishi kerak bo‘lgan yangi kelganning darhol nazoratchisi:

ish tavsifini (tegishli bo‘lishini, korxonaning ichki standartlariga zid kelmasligini) ko‘rib chiqadi;

xodimlarni moslashtirish usuli sifatida ushbu tashkilotda nazorat qabul qilingan taqdirda mentor tayinlaydi.

**2-bosqich.** Birinchi ish kuni. HR-menejer yangi kelgan odam bilan uchrashadi, uni ish joyiga olib keladi, unga ma’lumot materiallarini beradi, mehnat shartnomasi va boshqa hujjatlarni tuzadi, birinchi ish kuni to‘g‘risida maslahat beradi. **Nazoratchi:**

jamoaga yangi xodimni tanishtiradi;

yangi kelganni ustoz bilan tanishtiradi;

barcha tashkiliy jihatlar: ish haqini to‘lash, rag‘batlantirish va jarimalar tizimi, korxonaning tuzilishi haqida ma’lumot beradi.

**Menejer:**

ishning ichki rejimi va qoidalari, ish joyidagi xatti-harakatlar (jadval, tanaffuslar, kirish tizimi va xavfsizligi, kiyim-kechak uslubi va boshqalar), shuningdek, korxonada qanday marosimlar va yozilmagan qoidalar mavjudligi haqida gapirib beradi;

binoda barcha kerakli obyektlar – vannalar, oshxonalar, chekish xonalari joylashgan joyni ko‘rsatadi;

birinchi ish kunidan keyin yangi xodim bilan gaplashadi.

**3-bosqich.** Ishning birinchi haftasi. Kadrlarni moslashtirishning ushbu bosqichida kadrlar tayyorlash bo‘yicha mutaxassislar yangi kelganlar bilan eng yaqin aloqada bo‘lib, ularga mavjud kasb istiqbollari to‘g‘risida ma’lumot beradilar, ularning kasbiy rivojlanish darajasini o‘rganadilar va individual moslashuv dasturlarini tayyorlaydilar.

**Menejer:**



yangi xodimga korxonada tarixi, uning hozirgi maqsadi va vazifalari, qabul qilingan ish usullari haqida gapirib beradi;

belgilangan hujjatlar bilan tanishishni tavsiya etadi;

tashkilotning ma'muriy-iqtisodiy tizimi qanday ishlashini tasvirlaydi;

yangi mutaxassisning kelgusidagi hamkasblari va rahbarlari bilan tanishuv suhbatlarini tashkil etadi;

hisobotni o'rgatadi.

**4-bosqich.** Sinov muddatini tugatish. Ushbu bosqichda HR-menejeri:

yangi xodimlarni so'roq qiladi;

so'rovnomalarni o'rganadi;

nomzodlarning sinov muddati natijalarini o'z mudirlari bilan muhokama qiladi, xodimlarning istiqboli va potensialini belgilaydi.

Nazoratchi:

yangi xodimlarga ularning sinov muddati tugaganligi to'g'risida xabar beradi va natija va yakuniy yollash to'g'risidagi qaror sanasini belgilaydi;

yangi kelganlar bilan kompaniyada ishlashni yoqtirish-yoqtirmasligini, hamma narsa natija berdimi va qanday qiyinchiliklar tug'ilganligi haqida suhbat olib boradi.

**Xodimlarni moslashtirishning mos usulini tanlash tartibi.** Tashkilotdagi xodimlarni moslashtirish usullari kutilayotgan samarani berish maqsadida har bir shaxs uchun moslashuv dasturini alohida-alohida ishlab chiqish va chora-tadbirlar to'plamini ifodalaydi:

— kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari bilan batafsil tanishish;

— uning tashkiliy tuzilmasi va qarorlar qabul qilish yo'lini o'rganish;

— mehnat faoliyati konsepsiyasiga(rasmiy vazifalarni to'g'ri bajarish uchun) kirish;

— ishda talab qilinadigan ko‘nikmalarni qo‘shimcha o‘qitish va egallash;

— jamoaga integratsiyalashuvi;

— jamoada o‘z o‘rningizni topish, jamoa ruhini qabul qilish.

Yuqorida aytib o‘tilganidek, ma’lum usullar yordamida kompaniyada xodimlarni moslashtirish uchun, bunday vositalar mavjud:

yangi ish boshlovchilar uchun xush kelibsiz treningi;

menejerlik tizimi, menejerlik usuli bo‘yicha xodimlarni moslashtirish;

moslashish dasturi;

xodimlarning har bir toifasiga mos moslashtirish jadvallari;

xodimlarning kitobi;

adaptatsiya chora-tadbirlari natijalarini baholash algoritmi.

Xush kelibsiz treningi korporativ madaniyatga yangi xodimlarni cho‘mdirish, kompaniyani yaxshi ish beruvchi sifatida joylashtirish, xodimlarning sadoqatini mustahkamlash va xodimlarga kompaniyaning maqsadlari, vazifasi, qadriyatlari to‘g‘risida xabardor qilish zarurati mavjud bo‘lganda qo‘llaniladi. Menejerlik – bu tajribali xodimlar tomonidan yangi boshlanuvchilarga bilim, ko‘nikmalar va ish usullarini tezda uzatishning isbotlangan va ishonchli usulidir. Ayniqsa, tarmoq chakana savdosida va ishlab chiqarishda samarali hisoblanadi. Menejerlik to‘g‘risidagi nizomda murabbiylar faoliyati to‘g‘risida batafsil ko‘rsatilgan. Moslashuv dasturida moslashuv jarayonining vazifalari, maqsadlari va vaqt oralig‘i, qo‘llaniladigan chora va usullar to‘plami, yangi xodimning sinov muddati tugashi bilan o‘lchanadigan kompetensiya ko‘rsatkichlari aniqlanadi. Xodimlarning muayyan guruhiga moslashish rejalari bosh mutaxassislar, yuqori boshqaruvchilar va boshqa menejerlar uchun zarurdir.

Xodimning individual moslashuvi jadvalida ish boshlovchiga zarur bo‘lgan barcha ma’lumotlarni yetkazish va uni o‘zlashtirishga yordam beradigan treninglar, korporativ tadbirlar va boshqa chora-

tadbirlar ketma-ketligi tasvirlangan. Ba'zan, har kuni jadval bilan batfsil shaxsiy moslashish rejalari tuziladi.

Xodimning kitobi – bu kompaniya, shu jumladan uning tuzilishi, tarixi, idoralar va xodimlarning barcha manzillari va aloqa ma'lumotlari, kadrlar siyosati va xodimlarning motivatsiyasi to'g'risidagi qoidalar, ichki qoidalar haqida ma'lumotga ega kitob.

### **9.5. Xodimlarning moslashuvini baholash**

Kompaniyada ishlatiladigan xodimlarni moslashtirish usullarining samaradorligini va moslashuv tizimining alohida elementlarini tahlil qilishni o'rganish uchun uning auditi amalga oshiriladi. Buning uchun kadrlar bo'limi boshlig'i quyidagilardan foydalanishi shart:

hujjatlarni tahlil qilish (o'zlashtirish chora-tadbirlari tartibini belgilaydigan ichki tartib-qoidalar bundan mustasno);

xodimlarni moslashtirish bo'yicha choralar va choralarni nazorat qilish.

Intervyu usuli quyidagi shakllarda keng qo'llaniladi:

so'nggi olti oy ichida yaqinda yollangan xodimlar bilan suhbatlar;  
kompaniyada bir yildan kam vaqt o'tkazgan xodimlarning anketalari;

xodimlar aylanmasi yuqori bo'lgan bo'lim boshliqlari bilan suhbatlar;

mutaxassislar – kadrlarni ishga joylashtirish bo'yicha boshqaruv xodimlari va bo'lim mudirlari ishtirokida guruhlarini o'z vazifalariga yo'naltiriladi;

so'rovnomalar (kadrlarni moslashtirish usullari samaradorligini o'rganish bo'yicha chora-tadbirlar to'plamidan biri).

Quyidagi savollarga javob berish uchun ma'lumotlar yig'iladi.

Liniya menejerlari HR boshqaruvida moslashishning muhimligini anglay oladimi? Har bir xodimning moslashish tartibini kim boshqaradi? Yangi odamning adaptatsiyasida kadrlar bo'limi va

bevosita boshqaruvchining o'rnini qanday? Xodimlarni moslashtirish usullari xodimlarning lavozimi va ixtisoslashuviga qarab qanday farq qiladi? Yangi kelganlarning moslashuvi uchun kuratorlarni tanlashda qanday mezonlar qo'llaniladi? Ish jamoasi menejerlik bilan qanchalik qiziqadi? Yangi xodimlarning moslashuvi jarayonini qanday chora-tadbirlar tashkil etadi? Ushbu kompaniyada xodimlarni moslashtirish usullari ancha zamonaviymi, ular ko'pincha takomillashadimi? Yangi mutaxassisning moslashuvi davomida erishgan yutuqlarini aniq baholash usullari mavjudmi? Moslashish chora-tadbirlari samaralimi?

HR-menejerlar qo'llaniladigan boshqaruv usullarining kamchiliklari va afzalliklarini vaqtida e'tiborga olish maqsadida har yili shunday tahlil o'tkazishlari kerak. Kadrlarni o'zlashtirish bo'yicha chora-tadbirlarning samaradorligini o'rganayotganda, ba'zan hayratlanarli faktlar ma'lumotga keladi:

rahbar yangi bo'ysunuvchidan u ishga qabul qilinganidan keyin bir necha kun o'tgach intervyu oladi;

xodim o'z ish vazifalari bilan tanishmagan;

qolgan jamoa bilan tanishmagan;

sinov vaqtida unga hech qanday ishlar berilmagan;

sinov muddati tugagach, nazoratchi yangi ishga qabul qilingan xodimdan intervyu olmadi;

ko'plab yangi kelganlar allaqachon ishdan bo'shashni va boshqa joylarni qidirishni rejalashtirmoqdalar.

Shu bilan birga, kompaniya quyidagi salbiy oqibatlarga duch kelmoqda:

barcha xodimlarning yoki ayrim birlikmalarning unumdorligi pasaymoqda;

yangi kelganlar kompaniyaga sodiq qolmaydilar;

sinov davrida ko'plab xodimlar ishdan ketishadi, bu firma xodimlarni tanlash, yollash va moslashtirishga yana vaqt va pul sarflashga majbur qiladi.

### **Facebook kompaniyasining adaptatsiya dasturlari**

Deyarli 13 ming xodimga ega bo'lgan Facebook kompaniyasida Bootcamp deb nomlangan korporativ trening elementlaridan iborat olti haftalik ishga yollash dasturi mavjud. Dastur xodimlarga ularning vazifalari bilan tanishtirish va kompaniya madaniyatini o'rganishga yordam beradi. Moslashuv dasturi odatiy ma'ruzalar va taqdimotlardan tashkil topmasdan, balki yangi a'zolar uchun muvaffaqiyatli ishlash uchun zarur bo'lgan haqiqiy amaliyotlar va vositalarni o'rgatadi. Yangi xodimlar moslashuv dasturining har bir yangi kunida o'zlarining loyihalarini amalga oshirish bilan boshlaydilar. Bu kompaniyaning yangi xodimlarga ishonchni va ularga nisbatan to'liq avtonomiyani berganini ko'rsatadi.

### **Qisqacha xulosalar**

Kadrlarni mehnatga moslashtirish – bu xodimning kasbiy, psixofiziologik, ijtimoiy-psixologik, tashkiliy-boshqaruv, iqtisodiy, sanitariya-gigiye-na va ish sharoitlari va dam olish sharoitlarida ishlab chiqarish jarayoniga bosqichma-bosqich kiritilishiga asoslangan holda xodim va tashkilotning o'zaro moslashuvi sanaladi. Ko'pincha **kasbiy moslashuv** insonni ma'lum bir kasb doirasida, shu jumladan, ishlab chiqarish faoliyati bilan tanishtirish, sharoitlarni o'zlashtirish va mehnat samaradorligi standartlariga erishish jarayoni sifatida ko'rib chiqiladi.

Tashkilotdagi xodimlarni moslashtirish usullari kutilayotgan samarani berish maqsadida har bir shaxs uchun moslashuv dasturini alohida-alohida ishlab chiqish va chora-tadbirlar to'plamini ifodalaydi.

### **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Kompaniya uchun xodimlarning adaptatsiyasi dasturlarining mavjudligi qanday foydali va salbiy tomonlari bor?
2. Sizing fikringizcha, rahbarlar uchun moslashtirish dasturlari kerakmi?
3. Xodimlarni moslashtirishning qanday turlari bor?
4. Malakali va malakasiz kadrlarni moslashtirish jarayoni nechta bosqichdan iborat bo'lishi kerak.

## **10-BOB: ISHGA YOLLASHDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI**

### **Osram Sylvania da ishga yollashda texnologiyalar.**

Germaniyaning Osram Sylvania kompaniyasi 11 mingdan ortiq xodimlarni ish bilan ta'minlagan, har yili 80 va undan ortiq xodimlarni ishga yollaydi. Kompaniya ishga yollashda ortiqcha vaqt va mablag' sarflanishini oldini olish maqsadida o'zining veb-saytidan va elektron manzildan foydalanishni afzal ko'rdi. Kompaniya ba'zi bir filiallaridan faqat shu tartibda ishga yollash amaliyotiga ega hamda boshqa filiallariga shu tizimni joriy etish orqali samarali xodimlarni ishga yollashni yo'lga qo'yimoqchi. Tasavvur qiling, Osram Sylvania kompaniyasi buni qanday yaxshiroq joriy etish haqida maslahat so'ramoqda. Ushbu bobni o'qib chiqqandan so'ng, siz kompaniya bilan baham ko'rishingiz mumkin bo'lgan yaxshi g'oyalarga ega bo'lishingiz mumkin.

### **10.1. Tashkilot xodimlarini boshqarishda axborot texnologiyalari**

XX asrning oxiri – XXI asrning boshi aholining milliy iqtisodiy faoliyatining ko'pchilik mutaxassisliklari bo'yicha kasbiy faoliyatga axborot texnologiyalarini joriy etish va jadal rivojlantirish bilan ajralib turardi. Bugungi kunda chizg'ich, qalam va kalkulyator muhandislar, o'qituvchilar, hisobchilar, iqtisodchilar va menejerlarning asosiy yordamchilari bo'lgan davrlarni kamdan kam odam eslaydi. Hech kim ish o'rinlarini avtomatlashtirish davom etishiga shubha qilmaydi, axborotni qo'llab-quvvatlash esa, yildan yilga murakkabroq, xilma-xil va mukammalroq bo'lib qoladi.

Uchinchi ming yillikda yangi texnologiyalarni joriy etishning ustuvor yo'nalishlaridan biri kadrlarni boshqarishdan iborat edi. Bugungi kunga qadar personalni boshqarishning yangi texnologiyalarini joriy etish bo'yicha jahon tajribasi bir necha o'n yildan beri davom etmoqda. 1986-yilda tashkil etilgan Amerikaning AMR Research agentligiga ko'ra, muvaffaqiyatli, rivojlanayotgan AQSH kompaniyalari nafaqat kamaytirish, aksincha, kadrlarni boshqarish

sohasidagi yangi texnologiyalarga sarflanadigan xarajatlarini oshirish niyatida.

Korxonalarda kadrlar ishini avtomatlashtirishning bir necha yoʻnalishlari mavjud:

1. Kadrlarni hisobga olish boʻyicha kundalik ishlarni avtomatlashtirish.

2. Kadrlarni qidirish va ishga yollash jarayonlarini avtomatlashtirish.

3. Xodimlarni oʻqitish.

Kadrlarni hisobga olish boʻyicha kundalik ishlarni avtomatlashtirish axborot bazasi va interfeysini yaratishga imkon yaratadi, ular mavjud boʻlmasdan, ish vaqti, shaxsiy ish rejalari, ish haqini hisoblash, bonuslar va foiz ustamalarini hisobga olish mumkin emas. Koʻpincha bunday tizimlar butun korxonada ishini avtomatlashtirishga qaratilgan umumiy tizimning bir qismidir. Bunday tizim ishlab chiqarish, buxgalteriya hisobi, sifat nazorati va boshqa narsalar qatorida kadrlar yozuvlarini avtomatlashtiradi.

Kadrlarni qidirish va ishga yollash jarayonlarini avtomatlashtirishning axborot texnologiyalari Internet muhitida personalni qidirish, boʻsh ish oʻrinlari oqimini saralash va rezumeni muallifning asosiy parametrlariga muvofiq taqsimlash imkonini beradi. Kadrlarni boshqarishning umumiy tizimiga oʻrnatilgan ushbu ilovalar rezyumeni yagona formatda kiritish va umumiy maʼlumotlar bazasida saqlash, nomzod haqida sharhlar berish va uning «kadrlar tarixi»ni saqlab qolish imkonini ham beradi.

Kadrlar tayyorlash sohasida avtomatlashtirish hozirgi kunda kadrlarni oʻz-oʻzini oʻqitishga yoʻnaltirilgan. Malaka oshirish jarayoni xodimning mustaqil vazifasiga aylanadi, lekin bu jarayonni taʼminlashning ilmiy va amaliy bazasi ish beruvchining xohishiga koʻra foydalanuvchilarga qulay interfeysga ega boʻlgan holda shakllanadi.

Ushbu uchta vazifani hal qilishda keng qamrovli yondashuvni ta'minlashga imkon beruvchi eng mashhur xalqaro tizimlardan biri bu SAPSE nemis kompaniyasi tomonidan yaratilgan SAP tizimidir. Kompaniya 1972-yilda tashkil etilgan bo'lib, bugungi kunda korporativ mijozlar uchun dasturiy ta'minot sohasida jahon yetakchisi hisoblanadi. Shuningdek, bozor kapitalizatsiyasi bo'yicha dunyodagi uchinchi yirik mustaqil dasturiy ta'minot ishlab chiqaruvchisi hisoblanadi.

Shuni ta'kidlash kerakki, personalni boshqarishni avtomatlashtirish SAP tizimining faqat qismlaridan biri, umuman olganda, u butun tashkilotning faoliyatini ommaviy tarzda avtomatlashtirish imkonini beradi.

OpenTextning SAP EmployeeFileManagement kadrlar boshqaruv yechimi sizga to'liq mos keladigan xodimlar hujjatlarini saqlab qolishga yordam berib va unga oson kirishni ta'minlaydi. Dastur inson resurslarini boshqarishni yanada samarali qiladigan raqamli, ma'lumotlar bazalarini o'z ichiga olgan to'liq mos keladiganni yaratish imkonini beradi. Kadrlar vazifalari kamroq xatolik bilan tezroq hal etiladi, ma'muriy vazifalarning mehnat intensivligi qisqartiriladi, buxgalteriya hisobi dastlab kadrlar qonunchiligiga muvofiq olib boriladi.

SAP ManagerInsight menejerlariga istalgan vaqtda hisobotlar va xodimlar profillariga kirish imkoniyatini berib, bu esa mutaxassislariga ma'lumotli va izchil qaror qabul qilish imkonini beradi.

SAPSuccessFactorsEmployeeCentral – bu yaxlit bulutga asoslangan kadrlar boshqaruv tizimi. U ijtimoiy tarmoqlar orqali xodimlarning o'zaro hamkorligi funksiyalarini o'z ichiga oladi, shuningdek, mobil qurilmalarda ishlashni qo'llab-quvvatlaydi. Tizim asosiy avtomatlashtirishdan oshib ketadi, bu eng talabchan ish beruvchilar uchun arizalar to'plamini ifodalaydi.



SAP SuccessFactors Employee Central 27 milliondan ortiq foydalanuvchilarga xizmat ko'rsatilishiga imkon beradi. Tahlil hisobotlari ishchi kuchining unumdorligini optimallashtirish va innovatsiyalarni joriy etishni tezlashtirish maqsadida korxonaning mehnat resurslari va moliyaviy ko'rsatkichlari bo'yicha ma'lumotlarning korrelyatsiyasini hisoblash imkoniyatini beradi.

Sap TimeandAttendanceManagement dan WorkForceSoftware xodimlarning ish vaqtini kuzatish uchun murakkab funktsiyalarni avtomatlashtirish, shuningdek, chiqarilish jadvallarini rejalashtirish imkonini beradi. SAP WorkforceManagement (SAP WFM) yechimi xodimlarning ish jadvallarini yaratish va saqlash uchun mo'ljallangan.

SAP SuccessFactors HCM Suiteda ishga qabul qilish bilan shug'ullanish mumkin. Bu ishga qabul qilish natijalarini olish va baholash imkonini beruvchi personal jarayonlari, hamkorlik va personal analitikasini boshqarish uchun yechimlar to'plamidir.

Kadrlar tayyorlash nuqtai nazaridan SAP bir vaqtning o'zida bir nechta avtomatlashtirilgan yechimlarni taklif qiladi. Asosiysi SAP EnterpriseLearning-ni tashkil etadi. Bu biznes jarayonlar va o'quv jarayonlarini birlashtirish, ularni birgalikda boshqarish imkonini beruvchi keng qamrovli korporativ o'quv muhitidir. Bu xodimlarning zarur ko'nikmalari va malakalarini egallashini ta'minlashga yordam beradi, kurs materiallari va jarayonlarni to'liq vaqtli va elektron o'rganishni ta'minlaydi.

Savollar belgisidan SAP AssessmentManagement yordamida xodimlarning so'rovlari, so'rovnomalari, testlari va imtihonlarini loyihalashtirishingiz va o'tkazishingiz mumkin. Aslida, bu testni ishlab chiqish va malakani baholash yechimidir. Bu kompaniyaning o'quv va sertifikatlashtirish dasturlarini yanada samarali qilish imkonini beradi. Tizim yordamida xodimlarning bilim va

ko'nikmalari darajasini baholash, shuningdek, natijalar bo'yicha hisobotlar yaratishning qulay vositalariga ega bo'lish mumkin.

SAP KnowledgeAcceleration vebga asoslangan o'quv dasturi xodimlarga o'z vakolatlariga ko'ra o'quv va ma'lumotnoma materiallaridan foydalanish imkoniyatini beradi. Joylashuv va tizim cheklovlaridan qat'i nazar tashkilotingizdagi ma'lumotnoma materiallarini qo'shishingiz va tarqatishingiz mumkin.

SAP WorkforcePerformanceBuilder internetga ulangan qurilmalar orqali professional o'quv kurslari va materiallarini, shu jumladan video, animatsiyalar va interaktiv simulyatsiyalarni yaratish va ularga kirish imkonini beradi. Xodimlar malakasini oshirish va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun o'quv materiallari bilan osongina ta'minlashingiz mumkin.

Personalni boshqarish jarayonini avtomatlashtirish uchun yaratilgan juda ko'p yechimlar bilan SAP tizimi butun jahon bozorida yetakchi o'rinda turishga muvaffaq bo'ldi. Xususan, Germaniyada ham.

Biroq xalqaro bozorda SAP tizimining mashhurligiga qaramay, kadrlarni boshqarishni avtomatlashtirish sohasida Rossiya bozorida yana bir tizim yetakchi mavqeani egallaydi. SAP tizimining rus tilidagi analogi «1C: Enterprise» tizimidir.

«1C: Enterprise» tizimi 1991-yilda tashkil etilgan «1C» kompaniyasi tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, kompaniya biznes maqsadlarida kompyuter dasturlarini ishlab chiqish, nashr etish, tarqatish va qo'llab-quvvatlashga ixtisoslashgan. 1C: enterprise tizimi – bu korxonalarini boshqarish va hisobga olish jarayonlarini kompleks avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan dasturlar tizimi bo'lib, ishlab chiqarish, savdo va xizmat ko'rsatish korxonalarini avtomatlashtirish, xususiy korxonalar va yakka xo'jalik yurituvchi subyektlarining moliyaviy faoliyatini boshqarish, buxgalteriya hisobi, ish haqi va personalni boshqarish, buxgalteriya, 1C o'zi tomonidan ishlab

chiqilgan turli xil sanoat mustaqil tashkilotlar va maxsus yechimlarni o‘z ichiga olgan dasturlar tizimidir.

Personalni boshqarish jarayonlarini avtomatlashtirish uchun to‘g‘ridan to‘g‘ri quyidagi dasturiy mahsulotlar ishlab chiqildi va ko‘plab korxonalarda muvaffaqiyatli amalga oshirilmoqda:

- 1C: Ish haqi va xodimlarni boshqarish;
- O‘zASBO.

Ushbu dasturiy mahsulotlar O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligiga muvofiq turli o‘lchamdagi korxonalarda xodimlarni hisobga olish va haq to‘lashni avtomatlashtirish uchun mo‘ljallangan. Murakkab yuridik tuzilishga ega bo‘lgan korxonalarda, shuningdek, unitar korxonalarda va notijorat tashkilotlarida hisobotlarni yuritish mumkin.

Dastur quyidagi imkoniyatlarga ega:

- kadrlar hisobotlarini yuritish imkoniyati;
- ish vaqtini hisobga olish imkoniyati;
- ish haqqini hisoblash va hisob-kitob qilish imkoniyati;
- shaxsiy daromad solig‘i va sug‘urta mukofotlarini hisoblash va hisobga olish imkoniyati;

**Bo‘sh lavozimlarga talabgorlarni ishga qabul qilish, baholash va tanlash uchun axborot texnologiyalari.**

Tashkilotlarda ish o‘rinlarini o‘z maqsadiga va ularni egallab turgan xodimlarning malaka darajasini aniqlash maqsadida vaqti-vaqti bilan tekshiruv baholash olib boriladi. Agar, baholash natijalariga ko‘ra, ushbu ish joyidagi xodim o‘zining kasbiy darajasini yetalicha tasdiqlamasa, u holda bunday ish joyi boshatilib va u haqdagi ma‘lumotlar bo‘sh ish o‘rinlari ma‘lumotlar bazasiga to‘ldiriladi. Agar baholash natijalari ushbu ish joyini ishlab chiqarish va boshqaruvga putur yetkazmasdan kamaytirish mumkinligini ko‘rsatsa, u holda bu haqdagi ma‘lumotlar ma‘lumotlar bazasi jadvalida qayd etilib, bu kompaniyaning tashkiliy tuzilmasini aks

ettiradi. Baholashning ijobiy natijasi bo‘lgan taqdirda, ushbu ish joyidagi xodimga o‘zining kasbiy mahoratini yanada oshirish yoki boshqaruv sohasida rag‘batlantirish bo‘yicha tavsiyalar beriladi.

Axborot texnologiyalaridan foydalangan holda uning amaliyotda amalga oshirilishida baholash jarayoni bosqichlarini amalga oshirish ketma-ketligi quyidagicha quriladi:

Har bir ish o‘rnini xarakterlovchi me‘yoriy kasbiy va rasmiy xususiyatlarni hisobga olish.

Baholashda ishtirok etayotgan xodimlarning attestatsiya xususiyatlarining haqiqiy qiymatlarini hisobga olish.

Korxonada personalining potensial zaxirasi to‘g‘risidagi ma‘lumotlarni kasblar zinapoyasi orqali rag‘batlantirish uchun hisobga olish (maxsus ma‘lumotlar bazasini shakllantirish).

Korxonada xodimlarini kasbiy va rasmiy differentsiyalash bo‘yicha baholash mezonlarini ishlab chiqish.

Ishning maxsus rejimlari (masalan, belgilangan soatlar, teleishchanlik va h.k.) bo‘lgan korxonada xodimlarini baholash mezonlarini ishlab chiqish.

Baholash tartibiga kiritiladigan tadbirlarni rejalashtirish.

Har bir xodim uchun baholash shartlariga rioya etilishini nazorat qilish.

Korxonaning barcha tarkibiy bo‘linmalarini baholash jadvalini rejalashtirish.

Attestatsiyada ishtirok etayotgan har bir xodim uchun umumiy ballar kartalarini hisoblash

Analiz natijalari bo‘yicha ma‘lumotlari tahlil qilish.

Baholash natijalari asosida xodimning ijtimoiy holatini o‘zgartirish bo‘yicha qaror qabul qilish (tavsiyalar ishlab chiqish).

Baholangan korxonada xodimlarining kasbiy va malakaviy tarkibidagi o‘zgarishlar dinamikasini tahlil qilish.

Agar, baholash natijalariga ko‘ra, ushbu ish joyidagi xodim o‘zining kasbiy darajasini tasdiqlamasa, unda bunday ish joyi bo‘shatilib va u to‘g‘risidagi ma‘lumotlar bo‘sh ish o‘rinlari bazasiga kiritiladi.

Agar baholash natijalari ushbu ish joyini qisqartirish va boshqaruvga putur yetkazmasdan kamaytirish mumkinligini ko‘rsatsa, u holda bu haqdagi ma‘lumotlar ma‘lumotlar bazasi jadvalida qayd etilib, bu kompaniyaning tashkiliy tuzilmasini aks ettiradi.

Baholashning ijobiy natijasi bo‘lgan taqdirda, ushbu ish joyidagi xodimga o‘zining kasbiy mahoratini yanada oshirish yoki boshqaruv sohasida rag‘batlantirish bo‘yicha tavsiyalar beriladi.

Axborotni qayta ishlash algoritmini soddalashtirish maqsadida har bir ish joyiga aks ettiruvchi kod tayinlanadi: strukturaviy birlik soni; ish o‘rni kollektivga tegishli ekanligini ko‘rsatuvchi maxsus xususiyat; boshqa xususiyatlar ushbu ish joyiga xos bo‘ladi. Kodlash uchun ham pozitsion tizimdan foydalanish qulay.

Ish joyiga qo‘yiladigan talablar sifatida (unga talabgor yoki baholash vaqtida uni egallab turgan shaxs baholanadi), ishlab chiqarish faoliyati xususiyatlarini aks ettiruvchi turli xil attestatsiya xususiyatlari, shuningdek, xodimning biznes va shaxsiy fazilatlari amal qilishi mumkin.

**Ishga qabul** qilish – bu korxonaga tashqi tomondan ma‘lum bir malakaga ega ishchilar va boshqaruv xodimlarini jalb etishga qaratilgan chora-tadbirlar to‘plamidir.

Muammoning yechimi xodimlarning kerakli sonini va ularning malakasini aniqlashdan boshlanadi. Miqdoriy va malaka tarkibi bo‘yicha hisob-kitoblar biznes-rejani tuzish jarayonida amalga oshiriladi va buyurtmalar portfelining mazmuniga (mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko‘rsatish uchun) va ishlab chiqarish

texnologiyasiga, ishga qabul qilish jarayonida mavjud bo'lgan ba'zi xususiyatlarga bog'liq.

Reklama materiallarining mazmuni va dizayni tanlangan qidirish yo'liga bog'liq.

Agar xodimlarni tanlash uchun ok xodimlari mehnat xizmatlariga (davlat yoki muqobil) yoki kasaba uyushmasi tashkilotlariga murojaat qilsalar, siz ushbu tashkilotlarning ma'lumotlar bazasidan kompyuter tarmoqlari orqali foydalanishingiz mumkin. Agar ularga kirish imkoniyati bo'lmasa, personal xodimi ma'lumotlar bazasini ko'rish va tanlangan ma'lumotlarni tahlil qilish maqsadida ushbu tashkilotlarga shaxsan tashrif buyurishi mumkin.

Reklama materiallarini reklama va dizayn xizmatlarini ko'rsatuvchi professional firmalar mutaxassislari, shu jumladan kompyuterlar yoki xodimlarning o'zlari tayyorlashlari mumkin. Keyingi holatda grafik muharrir yoki taqdimot vositasidan foydalanish qulay (masalan, Power Point). Barcha reklama materiallari firma ichida ham, mehnat bozorida ham texnologik va iqtisodiy o'zgarishlarni hisobga olish uchun davriy o'zgartirishlarni talab qiladi.

Bo'sh ish o'rinlari bo'yicha kelgusida murojaat etuvchilarga qo'yiladigan talablarni shakllantirish uchun siz mavjud ish tavsiflarining mazmunidan foydalanishingiz kerak.

Reklamaga javoban barcha qiziquvchilar kerakli hujjatlar paketini tayyorlaydilar va uni kompaniya personal xizmatiga yuboradilar. Ushbu hujjatlar ro'yxatdan o'tkazilib, vakant ish o'rinlariga talabgorlarning ma'lumotlar bazasini to'ldiradi. Ro'yxatga olish fakti «Vakant ish o'rinlariga ariza beruvchilarning hujjatlari» jadvalida keltirilgan:

«Abituriyent kodi» maydoni seriya raqami bilan belgilanadi. Keyin oldindan identifikator sifatida qo'llaniladi

Zamonaviy kompyuter texnologiyalari sharoitida rezumeni tayyorlash va jo‘natishning bir nechta usullari bo‘lishi mumkin:

E-mail bilan ishlash rejimida ulangan matn muharririda hosil bo‘lgan avtorlik matn fayli shaklida;

Word dasturida tayyorlangan va E-mail orqali xabar yuborish rejimida ulangan fayl shaklida;

on-line rejimida.

Suhbat jarayonini optimallashtirish uchun kompyuter yordamida amalga oshiriladigan rasmiylashtirilgan baholash shakllari va testlardan foydalanish, shuningdek, boshlang‘ich suhbat natijalariga ko‘ra (ma‘lumotni o‘chirish yoki nomzodlar arxivini to‘ldirish, ya‘ni suhbat uchun zarur bo‘lgan ma‘lumotlar tarkibini tartibga solish, tashkiliy-texnik va axborot korxonasi faoliyati sohalaridagi o‘zgarishlar asosida) bo‘sh ish o‘rinlariga talabgorlarning ma‘lumotlar bazasining joriy holatini tartibga solish lozim.

Kompaniyada xodimlarni tanlash uchun mini-mehnat birjasini (MMB) yaratish tavsiya etiladi, unga ariza beruvchilar banki va bo‘sh ish o‘rinlari banki kiradi. Kompaniya ikkita axborot bazasini yaratadi: bo‘sh ish o‘rinlari ma‘lumotlar bazasi va ushbu yoki boshqa ish o‘rinlari bo‘yicha talabgorlar bazasi. Bundan tashqari, birinchi ma‘lumotlar bazasi har bir bo‘sh ish o‘rinlariga belgilangan kasbiy va boshqa talablarni hisobga olgan holda tuzilgan. Ikkinchi ma‘lumotlar bazasi xodimlarning ma‘lum kontingentini sinovdan o‘tkazish natijalari asosida yaratiladi, kompaniya xodimlarini ham, tashqaridan xodimlarni ham o‘z ichiga olishi mumkin bo‘ladi.

## **10.2. Ishga qabul qilish jarayonini boshqarishda axborot texnologiyalarining o‘rni**

Aholining samarali ish bilan bandligini ta‘minlash ijtimoiy-mehnat sohasini rivojlantirishning eng muhim yo‘nalishi bo‘lib,

uning faoliyat ko‘rsatishida mehnat salohiyatining joriy etilishi bilan belgilanadi.

Bugungi kunda biz axborot miqdori va mehnat xizmati bo‘linmalarida axborot kanallarining soni ortib borayotgani tufayli ma’lumotni haddan tashqari yuklash ortib borayotgan holatini kuzatishimiz mumkin, bu esa ularning faoliyatining sustlashishiga olib keladi. Xodimlarni haddan tashqari oshirish muammosining og‘irligini kamaytirishning eng yaxshi usuli – bu ishsiz fuqarolarga, ishsiz aholiga va umuman, bir guruh murojaatchilarga bo‘sh ish o‘rinlari va ish beruvchilar to‘g‘risida zarur ma’lumotlarni mustaqil ravishda olish va ulardan foydalanish uchun ochiq foydalanish imkoniyatini berishdir.

Bir necha yillardan beri faqat arzonlashtirishga bag‘ishlangan rekvizit guruhlari tashkilotlar uchun «ishga qabul qilish sifati» masalasini hal qilishga harakat qilishdi, bu esa tashqi rekvizit bo‘yicha maslahatchilarga katta tayanishga va shuning uchun yollash xarajatlarining oshishiga olib keldi.

Sun‘iy intellekt va ma’lumotlar tahlili korporativ ishchi kuchini boshqarishni portallar va maslahatchilarni yollash mumkin bo‘lmagan tarzda o‘zgartirmoqda. Biz hali ushbu texnologiyalardan foydalanishda yuqori darajaga yetmaganmiz, ammo rekvizitchilar birinchi turdagi qisqartirishlarni o‘tkazish va bo‘sh joy reklamasining sozlamalarini aniqlash uchun sun‘iy aqldan ko‘proq foydalanmoqdalar. Ko‘pincha oldingi yoki shunga o‘xshash nomzodlarga to‘plangan ma’lumotlar asosida o‘qitiladi, ushbu vositalar yollash uchun rekvizitlar sarflashlari kerak bo‘lgan harakatlarni kamaytirishi mumkin. Masalan, 2021-yilda LinkedIn tomonidan so‘rov o‘tkazilgan menejerlar va yollovchilarning 67 foizi sun‘iy intellekt ularga vaqtni tejashini aytdi.

Sun‘iy intellekt (SI) – bu odatda inson intellekti talab qiladigan vazifalarni bajarishga qodir aqlli mashinalarni yaratish bilan bog‘liq



kompyuter fanlarining ulkan sohasi. Sun'iy intellektning ulkan maqsadi ko'plab savollar va muhokamalarga sabab bo'ldi. Bu shu qadar ko'pki, bu sohaning birorta ham ta'rifi umuman qabul qilinmaydi, shuning uchun turli sohalardagi mutaxassislar ushbu texnologiyani turli odatiy va murakkabroq vazifalar uchun eksperimental ravishda joriy etish ishlarini olib bormoqdalar.

Sodda qilib aytganda, sun'iy intellekt muammolarni hal qilish uchun kompyuter fanlari va mustahkam ma'lumotlar to'plamlarini birlashtiradigan sohadir. Bundan tashqari, mashina o'rganish va chuqur o'rganish kabi sohalarni o'z ichiga olib, ular ko'pincha sun'iy intellekt bilan birgalikda tilga olinadi. Ushbu fanlar sun'iy intellekt algoritmlaridan iborat bo'lib, ular kirish ma'lumotlari asosida bashorat yoki tasniflashni amalga oshiradigan ekspert tizimlarini yaratishni maqsad qilgan.

Katta ma'lumotlar inson, vosita va mashinalar tomonidan yaratilgan ma'lumotlarning dinamik, katta va farqlanadigan miqdorini anglatadi, ammo iste'molchilar bilan bog'liq real vaqtda biznes ma'lumotlarini taqdim etish, xavf-xatarlar, foyda, ishlash va boshqalar bilan bog'liq bo'lgan juda katta miqdordagi ma'lumotlarni to'plash, joylashtirish va tahlil qilish uchun yangi, innovatsion va miqyosli texnologiyalarni talab qiladi.

Meta Group katta ma'lumotlarning asosiy xususiyatlarini taklif qildi, shuningdek, katta ma'lumotlarning to'rtta harfi «V» deb nomlandi va ulardan uchtasi ishga qabul qilish sohasi uchun katta ma'lumotlardan foydalanish ko'lami va istiqbollari belgilaydi. Bu hajmi, tezligi va xilma-xilligidir ((Volume, Velocity, Variety).

Mukammal nomzodni topishga kelsak, e'tiborga olish kerak bo'lgan o'zgaruvchilar ko'p. Ishga qabul qiluvchilar to'g'ri mahorat to'plamiga ega bo'lgan odamni qidirishganda minglab bayt ma'lumotlar qayta ishlanadi. Biroq, texnik lavozimlarni ishga qabul qilishda qo'llaniladigan katta ma'lumotlar nomzodning ochiq mavjud

manba kodini, uning profilini va boshqa ijtimoiy tarmoqlardagi kanallari, veb-saytlari bilan birga davom ettirishini hisobga oladi, bunda talabnoma beruvchi to‘g‘risida sezilarli miqdordagi mavjud ma’lumotlarni to‘plash va qayta ishlash mumkin.

An’anaviy yollash jarayoni juda ko‘p kun davom etishi mumkin. Katta ma’lumotlar yordamida yollash ma’lumotlarni real vaqtda tan olish va baholash imkoniyati bilan yollash jarayonini tezlashtiradi, bu esa rekvizitchilar va menejerlarga eng yaxshi nomzodlarni topish uchun kerak bo‘lgan vaqtni kamaytirish imkonini beradi. Bu shuni anglatadiki, siz nomzodlar bilan shaxsan suhbatlashishga ko‘proq vaqt sarflaysiz va to‘g‘ri kelmaydigan odamlarni tahrirlashga kamroq vaqt sarflashingizdan darak beradi.

Katta ma’lumotlardan foydalangan holda yollashdan foydalanishning eng yaxshi sabablaridan biri aslida resurslar va axborot kanallari xilma-xilligi bilan bog‘liq. Katta ma’lumotlar haqida gap ketganda, uni an’anaviy analitikadan ajratib turadigan atributlardan biri ko‘plab turli manbalardan olingan ma’lumotlarni birlashtirish qobiliyatidir.

Shunday qilib, sun’iy aql va katta ma’lumotlar har qanday soha-ning kelajagi uchun kuchli vosita yaratadi. Ushbu konversiya ish beruvchi uchun ham, murojaat etuvchi uchun ham tahliliy imkoniyatlarni oshiradi. Ilg‘or analitikaning raqobatbardosh ustunligini sun’iy aql imkoniyatlarini yaratish orqali ko‘paytirish mumkin. Bugungi kunda odamlar har qanday yo‘l bilan tahlil qilishlari mumkin bo‘lgandan ancha ko‘proq ma’lumotlar hosil bo‘ladi. Mashina o‘rganish, bashoratli tahlil va ma’lumotlarni vizualizatsiya qilish kabi usullar katta ma’lumotlar to‘plamlarini o‘rganish va boshqaruv qaror qabul qilish tezligi va aniqligini oshirish orqali kerakli ma’lumotlarni chiqarishga yordam beradi.

Startaplar va yirik korporatsiyalar sun’iy intellekt va katta ma’lumotlarga asoslangan tobora ko‘proq tahliliy vositalarni taklif etadilar,

ular ish beruvchi va potensial xodim uchun ish sohasida qo‘llanilishi mumkin.

Ishga qabul qilish jarayoni faoliyatini takomillashtirishga qaratilgan xizmatlarda axborot texnologiyalari ma’lumotlaridan amaliy foydalanish imkoniyatlarini ko‘rib chiqaylik.

Insonning psixologik baholashi bo‘yicha onlayn xizmatlari Mindscore yig‘ib beruvchi haqidagi ma’lumotlarni bir nechta manbalardan to‘playdi, ular keyinchalik qayta ishlanib va tahlil qilinadi. Maxsus algoritmlar tufayli natija bir necha soniya ichida – foydalanuvchi shaxsini psixometrik baholashi, u ish beruvchiga uzatilishi shakillanadi. Xizmatning ushbu algoritmlari o‘z-o‘zini o‘rganish qobiliyatini ham o‘z ichiga oladi, bu esa ta’minot sifatini doimiy ravishda yaxshilashga imkon beradi.

Sun‘iy intellekt Sever.ai asoslangan nomzodlarni tanlash xizmatlari tegishli rezumelarni tanlash, nomzodlar bilan bog‘lanish va video intervyular o‘tkazish imkoniyatiga ega. Zamonaviy dasturlar suhbatdoshning his-tuyg‘ularini, ovoz tonusidagi o‘zgarishlarni, shuningdek, video intervyu davomida taqdim etilgan ma’lumotlarning ma’nosi va mantig‘ini inobatga olishga qodir.

Matematik modellashtirish va katta ma’lumotlarni tahlil qilishning kombinatsiyasi turli xil saytlarda va ijtimoiy tarmoqlarda joylashtirilgan rezumelardan «ideal nomzod»ning ishlab chiqilgan profiliga mos kelib, ish beruvchida kerakli muddat davomida ishlash ehtimoli ko‘proq bo‘lishi imkonini beradi.

Ushbu qarorlar ish beruvchilar uchun yangi imkoniyatlar bilan bog‘liq, keyin men ariza beruvchi tomonidan mehnat jarayonini optimallashtirishning yangi usullarini ko‘rib chiqmoqchiman.

Katta ma’lumotlar tahlili kompaniyasi iPredict Data Labs ham yangi xodimlar sifatini yaxshilash uchun bulutga asoslangan dasturini ishga tushirdi. Platforma ish qobiliyatini baholashni rezumega

qo‘yiladigan talablarga va ish beruvchilar tomonidan taklifni rad etish ehtimoliga muvofiq hisoblashi mumkin.

Shuningdek, platformada nomzodlarga kurs tavsiyalari beriladi, kurs provayderlaridan komissiyalar olinadi. Jismoniy shaxslar ish vazifalariga qarab baholash sinovlarini o‘tkazish imkoniyatiga ega bo‘ladilar.

### **Osram Silvaniya da ishga yollashda texnologiyalar**

Osram Sylvania ishga yollashda texnologiyalardan keng foydalaniladi, ular avtomatik ravishda saytlarga o‘zining barcha vakant joylar va ularga bo‘lgan talabalarni joylashtirib boradi. Nomzodlar sonini ko‘paytirishni boshqarish uchun kompaniya har bir bo‘sh ish o‘rni uchun ariza berish jarayonida nomzodlar bilan darhol aloqa qilish xizmatlaridan foydalanadi. Ishga yollash menejerlari on-layn tizim orqali qaysi nomzod qaysi bosqichda tark etganini aniqlab, uning sabablarini bilishi ham mumkin. Ilgari bir necha soat davom etadigan jarayonlar hozirda sichqonning tugmasini bir necha marta bosish bilan chegaralanmoqda.

Kompaniya arizalarni qayta ishlash tizimiga ham ega va bu haftasiga 4 ming dollar tejalishiga olib kelmoqda. Bu amaliyot nomzodlar sifatini, miqdorini va yollash vaqtini, tezkorligini oshirdi.

### **Qisqacha xulosalar**

Kadrlar tizimi kompaniya muvaffaqiyatining asosi bo‘lganligi tufayli yangi xodimlarni yollashda doimiy ravishda barcha ma’lumotlarni tahlil qilish uchun zarur bo‘lgan vositalar va jarayonlarni talab etadi. Bugungi kunda HR texnologiyasiga bo‘lgan talab ortiq borayotgani xodimlarni baholash va samaradorligini yaxshilashga bo‘lgan qiziqish ortib bormoqda. Texnologik tizimlar xodimlar uchun yaratadigan qiymatni, shuningdek, xodimlar bilan ishlash funksiyalarining samaradorligini oshirishda muhim vositaga aylanmoqda.

## **Nazorat va muhokama uchun savollar**

1. Korxonalarda kadrlar tizimini baholashga nima to‘sqinlik qilishi mumkin va bu to‘siqlarni bartaraf etish uchun nima qilish mumkin?

2. Sizningcha, inson resurslarini boshqarishda axborot texnologiyalarning qaysi yo‘nalishidan foydalanish eng samarali natijaga olib keladi?

3. Xodimlarni samaradorligini baholashda qaysi usul va ko‘rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq?

4. Ariza beruvchi sifatida, sizni ishga yollash jarayonidan chetlashtirish uchun dastlabki qarorni qabul qilish uchun texnologiya ishlatilishini bilsangiz, o‘zingizni qanday his qilasiz?

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR**

### **I. O‘zbekiston Respublikasi Qonunlari**

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – T.: O‘zbekiston, 2018
2. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi. – T.: Adolat, 2011
3. O‘zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi Qonuni 1996-yil 26-aprel // Tadbirkorlikka oid qonun hujjatlari to‘plami. 1 tom. - T.: O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi, 2011.
4. O‘zbekiston Respublikasining “Yoshlarga oid davlat siyosati to‘g‘risida”gi Qonuni – 2016-yil 14-sentabr.

### **II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonlari va Qarorlari, Vazirlar Mahkamasining qarorlari**

5. Sh.M.Mirziyoyev. “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning Taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi PF-60-son Farmoni – 2022-yil 28-yanvar.
6. Sh.M.Mirziyoyev. «Malakalarni baholash tizimini tubdan takomillashtirish va mehnat bozorini malakali kadrlar bilan ta‘minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida» PQ-4939-son Qarori – 2020-yil 31-dekabr.
7. Sh.M.Mirziyoyev: “Biznesning qonuniy manfaatlari davlat tomonidan muhofaza qilinishi va tadbirkorlik faoliyatini yanada rivojlantirish tizimini tubdan takomillashtirishga doir chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi PF-5087 sonli Farmoni – 2017-yil 19-iyun
8. Vazirlar Mahkamasining 616-son qaroriga ko‘ra “Malakalarni baholash markazi to‘g‘risida”gi namunaviy Nizom – 2021-yil 30-sentabr.

### **III. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari**

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning Oliy Majlisga murojaatnomasi – 2020-yil 29-dekabr.

10. Sh.M. Mirziyoyev: “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” – T.: O‘zbekiston, 2017.

11. Sh.M. Mirziyoyev: “Erkin va farovon demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz”. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag‘ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo‘shma majlisidagi nutqi. – T.: O‘zbekiston, 2016.

#### **IV. Asosiy adabiyotlar**

12. G.K. Abdurahmonova. “Inson resurslarini boshqariш”. Darslik. – T.: “Universitet” nashriёti. 2020

13. Q.X. Abdurahmonov, S.B. Foyipnazarov. “Rekrutment”. Darslik – T.: “Universitet” nashriёti. 2021.

14. Q.X. Abdurahmonov, Ш.Р. Холмўминов, А.Б. Хайитов, А.М. Акбаров. “Персонални бошқариш”. Darslik. – T.: ТДИУ, 2013.

15. Абулқосимов Х.П. Иқтисодиётда инсон омили: шаклланиши, амал қилиши ва фаоллашуви. Монография. – T.: Академия, 2016.

16. Ronita Mohan. “HR Assessment Methods” – 2020

17. Academy to innovate HR – 51 of the most important HR metrics – 2020

18. Кошкина, К.Ю. Ключевые показатели эффективности как современный метод оценки эффективности деятельности персонала /К.Ю. Кошкина// Наука сегодня: сборник научных трудов по материалам международной научнопрактической конференции, г. Вологда, 23 сентября 2015 г.: в 4 частях. Часть 2. – Вологда: ООО «Маркер». – 2015.

19. “Булгакова, С. В. Оценка ключевых показателей эффективности экономического субъекта и процессов деятельности” / С.В. Булгакова, Н.В. Коротаева// Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016

20.Еремина, Г.А. Ключевые показатели эффективности как инструмент управления организацией /Г.А. Еремина// Наукоеведение. – 2015

21.Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2012.

22.Вечер Л.С. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной службы// Сборник трудов Академии управления при Президенте Республики Беларусь. – Минск: 2010.

23.Волгин Н.А. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.Л. Волгина, Ю.Д. Одегова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2009

24.Генкин Б. Экономика и социология труда. – М.: Норма-Инфра. 2007

25. Горелов Ю. Экономика труда. Учебник. Питер, 2017-321 с.

26. Друкер Питер, Практика менеджмента.-М. “Манн, Иванов и Фербер”. 2015. - 311с.

27.Зокирова Н.К. Социально-трудовые отношения: международный и национальные аспекты. – Т.: Фан, 2008. –288 С.

28.Макконел К.Р., Брю С.. Экономикс: принципы, проблемы и политика. /Перевод с англ. –М.: ИНФРА-М, 2016. -940 с.

29.Карташова Л. В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. –128 с.

30.Кокина А.Я. Экономика труда. Учебник. – М.: Магистр, 2010. – 293 стр.

31. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник для бакалавров / – М. : Издательство Юрайт, 2012. - 364 с.

32.Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: учебник / под общ ред Р.Г. Мумладзе. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2010. -352 с.

33.Nazarova G.G., Salixova N.M., Ismailova N.S. Inson resurslari menejmenti/ o‘quv qo‘llanma, – Т .:TDIU, 2010. - 151 b.



34. Одегов Ю.Г. Экономика труда: Учебник — М.: Волтерс Клувер, 2011. - 768 с.

35. Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Миллий меҳнат бозори учун кадрлар тайёрлашни бошқаришни такомиллаштириш йўналишлари. – Т.: Fan va texnologiya, 2009. – Б.23.

36. Рофе А. Экономика и социология труда. – М.: МИК, 2014.

37. Умурзаков Б.Х., Рахимов М. Меҳнат мунособатлари ва менталитет. – Т.: Ўзбекистон, 2005.

38. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я.Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. - 604 с.

39. Human resource management. Rhetorics and realities - Legge, K. JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, 34 (2). pp. 315-317. ISSN 0022-2380, 1997.

40. Human Resource Management: Rhetorics and Realities Legge, K. Article · January 2006.

41. Rozenmayer L. Towards an overview of youth sociology – “Intern. Soc. Sci. J”, vo 1, XX, №2, 2018, -P.287.

42. Statistical Abstract of the USA.-N.Y., 2018 -P.466.

43. R.S.Huges “Human capital systems, analytics and data mining” – 2020.

44. R.K.Pearson “Human capital metrics and analytics” – 2019.

#### **V. Qo‘shimcha adabiyotlar**

45. Андруник А.П., Гордеев А.Е., Черданцев В.П., «Управление человеческими ресурсами», «Альбом графических схем», Пермь 2015.

46. Агаева К. А. Основные закономерности формирования и реализации трудовых ресурсов // Молодой ученый. — 2019. — №11. — с. 737–740.

47. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Питер – 2013. – 208 с.

48. Баева О.Н., Хлебович Д.И. Обучение персонала в малом бизнесе: проблемы и возможные решения (мнение предпринимателей) // Российское предпринимательство. — 2014. — № 12 (258). — с. 123–134.

49. M.Rathi Meera, G.Parima “Human capital analitics: A game changer for HR professionals” – 2020.

50. Богданова А.Д. Актуализация зарубежного опыта по вопросам воспроизводства кадрового потенциала // Современ. тенденции развития науки и технологий. – 2015. - № 2/3. – С. 98,

51. Информационные технологии в управлении персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Ю. Д. Романова, Т. А. Винтова, П. Е. Коваль, П. А. Музычкин. — М. : Издательство Юрайт. – 2014. – 291 с.

52. Ильченко С.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами организации//Вестник экспериментального образования. – 2019. – №2. – с.84–87.

53. Е.Худякова “Анализ подходов к оценке человеческого капитала и возможности их использования” – 2018.

54.J.R.Mattoks “Predictive analytics for Human Resourses” – 2020.

55.J.V.Duren “HR analitics in practice” – 2019.

56.G.Pease “How to apply analytics to big data to improve your human capital investment” – 2020.

57.Абулқосимов Х.П. Шаклланаётган бозор иктисодиётида инсон омили ва уни фаоллаштириш йўллари. – Т.: ТМИ, 2005.–219 б.

58. Бушуева А. А. «Совершенствование подсистемы управления развитием персонала: организация обучения персонала». // Инновационное развитие современной науки: сборник статей Международной научно-практической конференции — Уфа: РИО МЦИИ ОМЕГА САЙНС, 2015. — с. 97.

59. Тарасова Н. Трудовые отношения в условиях глобализации и технологической революции (опыт стран запада) // Общество и экономика. 2016. №1. -С. 67.

60. Экономика труда и социальные отношения: Курс ключевых лекций / Отв. ред. и сост. Н.А.Волгин, Б.В.Ракицкий. – М.: РАГС, 2018. –177 с.

61. Чижова В.В. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда. – М.: Экономика, 2011. – 430 с.

62. Чернявская В.И. Современное управление персоналом: зарубежный опыт // Науч. обозревател. – 2015. - № 3. – С.11

## **VI. Davriy nashrlar, statistik to‘plamlar va hisobotlar**

63. Статистическое обозрение Республики Узбекистан за 2020 г. – Ташкент, 2021

64. Труд и занятость в Республике Узбекистан 2020 г. – Ташкент, 2021

65. Узбекистан в цифрах. 2020. – Ташкент, 2021.

66. O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari Vazirligi ma’lumotlari.

## **VII. Internet saytlari**

67. O‘zbekiston Respublikasining davlat portali

68. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) – O‘zbekiston Respublikasi milliy qonunchilik hujjatlari rasmiy sayti

69. [www.mehnat.uz](http://www.mehnat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi rasmiy sayti

70. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Statistika qo‘mitasi rasmiy sayti

## MUNDARIJA

<b>KIRISH .....</b>	<b>3</b>
<b>1-BOB: ISHGA YOLLASH STRATEGIYASI FANIGA</b>	
<b>KIRISH.....</b>	<b>6</b>
1.1. Ishga yollash strategiyasi mazmuni va mohiyati .....	6
1.2. Kadrlarni strategik yollash bilan an'anaviy yollash o'rtasidagi farq .....	9
1.3. Kadrlarni strategik yollashning tarkibiy qismlari .....	16
1.4. Strategik yollashning maqsadlari.....	24
Qisqacha xulosa .....	28
Nazorat va muhokama uchun savollar .....	29
Keys.....	29
<b>2-BOB: ISHGA YOLLASHNING HUQUQIY ASOSLARI.....</b>	<b>32</b>
2.1. Mehnat munosabatlarining turlari .....	32
2.2. Ishga yollashning huquqiy asoslari .....	36
2.3. Teng huquqlilik asosida ishga joylashish imkoniyati va kvotalar.....	38
Qisqacha xulosalar .....	47
Nazorat va muhokama uchun savollar .....	47
Keys.....	48
<b>3-BOB: BO'SH ISH O'RINLARINING STRATEGIK</b>	
<b>TAHLILI .....</b>	<b>49</b>
3.1. Bo'sh ish o'rinlarini tahlil qilish.....	49
3.2. Ish o'rinlarini tahlil qilish turlari.....	52
3.3. Ish o'rni tahlilini o'tkazishning huquqiy va amaliy sabablari	55
3.5. Ish o'rnini tahlil qilishning umumiy usullari .....	61
3.6. Ish o'rni tahlilini rejalashtirish .....	68
3.7. Bo'sh ish o'rinlari tahlilining boshqa metodlari: Kompetensiyali modellashtirish va ish o'rni mukofotlarini tahlil qilish.....	87

<b>3.8. Ish o‘rni mukofotlari tahlili</b> .....	91
<b>Qisqacha xulosalar</b> .....	96
<b>Nazorat va muhokama uchun savollar</b> .....	97
<b>Keys</b> .....	98
<b>4.1. Inson resurslarini rejalashtirishning mohiyati</b> .....	100
<b>4.2. Inson resurslarini rejalashtirish jarayoni</b> .....	104
<b>4.3. Korxonaning ishchi kuchiga bo‘lgan talabini prognoz qilish</b> .....	107
<b>4.4. Firmaning ishchi kuchi taklifini prognoz qilish</b> .....	113
<b>4.5. Firmaning ishchi kuchi taklifi va ishchi kuchiga bo‘lgan talab o‘rtasidagi bo‘shliqlarni bartaraf etish</b> .....	118
<b>4.6. Xodimlarni rejalashtirish</b> .....	124
<b>Qisqacha xulosa</b> .....	135
<b>Nazorat va muhokama uchun savollari</b> .....	135
<b>Keys</b> .....	136
<b>5-BOB: INSON RESURSLARINI JALB QILISH</b> .....	<b>139</b>
<b>5.1. Inson resurslarini jalb qilish manbalari</b> .....	139
<b>5.2. Ichki ishga qabul qilish manbalari</b> .....	145
<b>5.3. Tashqi ishga qabul qilish manbalari</b> .....	150
<b>5.4. Jalb qilish manbalar bilan shug‘ullanuvchilar</b> .....	152
<b>5.5. Manba bilan ta‘minlanish rejasini tuzish</b> .....	170
<b>5.6. Global kadrlar ta‘minoti manbayi va geografik targeting</b> 182	
<b>Qisqacha xulosa</b> .....	187
<b>Nazorat va muhokama uchun savollari</b> .....	188
<b>Keys</b> .....	188
<b>6-BOB: INSON RESURSLARINI TANLASH</b> .....	<b>190</b>
<b>6.1. Strategik rekrutment</b> .....	190
<b>6.2. Tanlashning 1-bosqichi: arizalarning tahlili</b> .....	197
<b>6.3. Tanlashning 2-bosqichi: test va boshqa sinovlar o‘tkazish</b>	201

<b>6.4. Tanlashning 3-bosqichi: intervyu (suhbatlashish)</b> .....	207
<b>Qisqacha xulosalar</b> .....	223
<b>Nazorat va muhokama uchun savollar</b> .....	224
<b>Mashqlar</b> .....	224
<b>Keyslar</b> .....	225
<b>7- BOB: NOMZODLARNI BAHOLASH</b> .....	<b>227</b>
<b>7.1. Nomzodlarni baholashning ahamiyati va asosiy maqsadlari</b> .....	227
<b>7.2. Tashqi baholash usullari</b> .....	245
<b>7.3. Shartli baholash usullari</b> .....	282
<b>7.4. Vorislikni boshqarish</b> .....	286
<b>Qisqacha xulosa</b> .....	301
<b>Nazorat va muhokama uchun savollar</b> .....	302
<b>Keys</b> .....	302
<b>8-BOB: ISHGA QABUL QILISH</b> .....	<b>305</b>
<b>8.2. Ish taklifini yaratish</b> .....	316
<b>8.3. Mehnat shartnomasi</b> .....	324
<b>8.4. Muzokaralar olib borish</b> .....	332
<b>8.5. Shartnomalarni qayta ko‘rib chiqish</b> .....	335
<b>Nazorat va muhokama uchun savollar</b> .....	343
<b>9-BOB: INSON RESURSLARINING ADAPTATSIYASI</b> .....	<b>344</b>
<b>9.1. Adaptatsiyaning mazmuni va ahamiyati</b> .....	344
<b>9.2. Kadrlarni moslashtirish jarayoni</b> .....	346
<b>9.3. Kadrlarni moslashuvdagi turlari va bosqichlari</b> .....	349
<b>9.4. Kadrlarni moslashtirish usullari</b> .....	352
<b>9.5. Xodimlarning moslashuvini baholash</b> .....	362
<b>Qisqacha xulosalar</b> .....	364
<b>Nazorat va muhokama uchun savollar</b> .....	364
<b>10-BOB: ISHGA YOLLASHDA AXBOROT TEKNOLOGIYALARI</b> .....	<b>365</b>

<b>10.1. Tashkilot xodimlarini boshqarishda axborot texnologiyalari.....</b>	<b>365</b>
<b>10.2. Ishga qabul qilish jarayonini boshqarishda axborot texnologiyalarining o‘rni.....</b>	<b>374</b>
<b>Qisqacha xulosalar .....</b>	<b>379</b>
<b>Nazorat va muhokama uchun savollar .....</b>	<b>380</b>
<b>Foydalanilgan adabiyotlar .....</b>	<b>380</b>

**IRMATOVA AZIZA BAXRAMOVNA**

# **ISHGA YOLLASH STRATEGIYASI**

*(O'quv qo'llanma)*

**Toshkent – «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2022**

<b>Muharrir:</b>	<b>X.Zakirova</b>
<b>Texnik muharrir:</b>	<b>M.Tursunov</b>
<b>Musavvir:</b>	<b>A.Shushunov</b>
<b>Musahhih:</b>	<b>L.Ibragimov</b>
<b>Kompyuterda sahifalovchi:</b>	<b>M. Zoyirova</b>

**E-mail: nashr2019@inbox.ru Tel: +998.99-920-90-35**

**№ 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 10.08.2020.**

**Bosishga ruxsat etildi 05.09.2022.**

**Bichimi 60x84 <sup>1</sup>/16. «Timez Uz» garniturasini.**

**Ofset bosma usulida bosildi.**

**Shartli bosma tabog'i: 25,0. Nashriyot bosma tabog'i 24,5.**

**Tiraji:50. Buyurtma № 85.**



**«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»  
bosmaxonasida chop etildi.  
100174, Toshkent sh, Olmazor tumani, Universitet ko‘chasi, 7-uy.**

