

ҚАЛАНДАР АБДУРАҲМОНОВ
САНЖАР ҒОЙИПНАЗАРОВ

РЕКРУТМЕНТ



331.9(07)

A15

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ

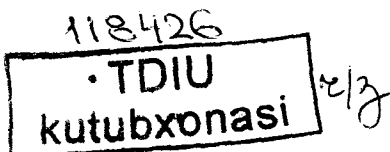
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
МЕХНАТ ИҚТИСОДИЁТИ ИЛМИЙ МАКТАБИ

ҚАЛАНДАР АБДУРАҲМОНОВ
САНЖАР ҒОЙИПНАЗАРОВ

№ 1

РЕКРУТМЕНТ

(Ўқув қўлланма)



Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси
«Фан» нашриёти давлат корхонаси
Тошкент-2021



**Тошкент давлат иқтисодиёт
университетининг 90 йиллигига
бағишланади**

331.9(07)

+ 338.24(07)

УЎК: 33.4

КБК 65.24.уа90

А 9 А-15

Таҳрир хайъати:

проф. Қ.А. Шарипов, проф. М.П. Эшов, проф. Г. К. Абдурахмонова,

PhD. О.А. Ҳасанов

Тақризчилар:

профессор Б.Х. Умурзаков;

PhD. Э.Э. Рустамов

Ушбу ўқув қўлланма HR-менежерларини тайёрлаш жараёнида алоҳида ўрин тутиб, унинг мазмуни меҳнат муносабатлари барча субъектларининг инсон ресурсларига бўлган эҳтиёжини қондиришда малакали кадрларга бўлган талаб ва тақлифни энг мақбул даражага етказиш учун муносиб кадрларни танлаш, саралаш ва ёллаш (рекрутмент)нинг инновацион технологиялари асосида амалий натижага эришишни таъминлайди.

Ўқув қўлланма талабаларга кадрларни танлаш ва баҳолаш технологиялари соҳасида рекрутментнинг маҳаллий ва хорижий тажрибалари асосида назарий билимларнинг асосий тушунчалари ва категорияларини, иқтисодий қонунлар ва тамойилларини ўргатиш ҳамда уларни амалиётга татбиқ этиш кўникмасини ҳосил қилишда муҳим манба бўлиб хизмат қилади.

Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг 2021 йил 13 февралдаги 6-сонли кенгаш қарорига асосан нашрга тавсия этилди.

УЎК: 33.4

КБК 65.24.уа90

МУНДАРИЖА

Кириш	9
-------------	---

1-БОБ. “РЕКРУТМЕНТ” ФАНИ: АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР ВА БОСҚИЧЛАРИ

1.1. Рекрутмент тушунчаси ва мазмуни ҳамда унинг бозор муносабатлари шароитидаги вазифалари	12
1.2. Рекрутинг фаолиятининг пайдо бўлиши ва тарихий илдишлари	16
1.3. Рекрутмент вазифалари, тамойиллари ва уни амалга ошириш босқичлари.....	22
1.4. Рекрутмент тизими	24

2-БОБ. РЕКРУТМЕНТНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

2.1. Классик рекрутмент воситалари	30
2.2. Бевосита кадрларни қидириш: “Headhunting”, “Executive search”, “Management selection” ва “Screening” технологиялари	33
2.3. Персонал аутплейсменти	42
2.4. Талаба ва битирувчилар рекрутменти (Graduate recruitment)	53

3-БОБ. ТАШКИЛОТ/КОРХОНАНИНГ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТ

3.1. Инсон ресурсларини бошқариш тизимида рекрутментнинг аҳамияти	60
3.2. Ташкилот HR тизимида рекрутмент манбалари	64
3.3. Инсон ресурсларини режалаштириш жараёнида кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш.....	68

4-БОБ. ИШГА ЁЛЛАШ МАРКЕТИНГИ. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

4.1. Рекрутментда маркетинг тушунчаси ва унинг мазмуни	78
4.2. Рекрутмент фаолиятида меҳнат бозорини сегментлаш асослари	85
4.3. Рекрутментда маркетинг каналлари	90

4.4. Рекрутинг хизматлари бозорида маркетинг тадқиқотларини ўтказиш услубияти	93
---	----

5-БОБ. РЕКРУТМЕНТНИНГ ЗАМОНАВИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

5.1. Рақамли рекрутингнинг замонавий трендлари	108
5.2. Рекрутинг функциясини рақамлаштириш масаласи	112
5.3. Кадрларнинг видео-резюмесини тайёрлаш ва уларнинг алоҳида жиҳатлари	114
5.4. Истеъодларни жалб қилишни рағбатлантиришда геймификация	118

6-БОБ. РЕКРУТМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯСИ ВА ВОСИТАЛАРИ

6.1. Номзодларни ишга қабул қилишдан олдин суҳбатдан ўтказиш техникаси	128
6.2. Номзод билан телефон орқали суҳбатлашиш техникаси	142
6.3. Номзодларни саралашда видео-интервью технологиясини қўллаш	145
6.4. Номзодлар билан суҳбат ўтказиш жараёнининг хорижий тажрибаси	147

7-БОБ. НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШДА НОСТАНДАРТ УСУЛЛАР

7.1. Номзодларни танлашда графологиядан фойдаланиш	154
7.2. Суҳбат жараёнида номзоднинг вербал ва новербал ҳаракатлари хусусиятлари	159
7.3. Шахс турини аниқлашда г.айзенкнинг «индивидуал типологик хусусиятларни аниқлаш» методикасидан фойдаланиш	162

8-БОБ. ПЕРСОНАЛНИ ИШГА ЁЛЛАШ ВА УНИ ЎУЖЖАТЛАШТИРИШ ТАРТИБИ

8.1. Ходимларни ишга қабул қилиш тартиби	168
8.2. Ишга қабул қилишда талаб этиладиган ҳужжатлар рўйхати	173
8.3. Меҳнат шартномаси турлари	183
8.4. Синов муддати	186
8.5. Меҳнат шартномасига ўзгартириш киритиш	188

9-БОБ. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

9.1. Персонал адаптациясининг мазмуни ва мақсадлари	192
9.2. Персонал адаптациясининг асосий турлари	193

9.3. Адаптация жараёни босқичлари ва унга таъсир қилувчи омиллар	196
9.4. Персонал адаптацияси бўйича ғарбча қарашлар: “Onboarding” технологияси	199

10-БОБ. КОРХОНА ТАШКИЛОТЛАРДА РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

10.1. Ташкилотларда рекрутмент жараёни самарадорлиги тушунчасининг мазмуни ва моҳияти	206
10.2. Рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолашда қўлланиладиган кўрсаткичлар	210
10.3. Рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолаш услубияти	213

11-БОБ. РЕКРУТИНГ КОМПАНИЯЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ

11.1. Меҳнат бозорида рекрутмент хизматларининг шаклланиши ва ривожланиши	220
11.2. Нодавлат бандлик хизматларининг ташкилий тузилмаси таснифлари	223

12-БОБ. АУТСОРСИНГ – РЕКРУТМЕНТНИНГ ЯНГИ ЙЎНАЛИШИ СИФАТИДА

12.1. Аутсорсинг тушунчасининг мазмуни ва моҳияти ҳамда унинг рекрутмент жараёнида қўлланилиши	232
12.2. Рекрутмент жараёнида аутсорсинг хизматларининг турлари	236
12.3. Иш берувчи корхона ва кадр агентлиги ўртасидаги муносабатларни ташкил этиш	240

13-БОБ. ХОРИЖДА РЕКРУТМЕНТ ТАЖРИБАЛАРИ

13.1. Шимолий америка минтақасида рекрутинг фаолиятининг хусусиятлари	247
13.2. Ғарбий европа мамлакатларида рекрутмент тажрибалари	248
13.3. Осиё-тинч океани минтақасида рекрутинг амалиёти	250
13.4. Рекрутмент бўйича Япония тажрибаси	252

14-БОБ. ТАРМОҚЛИ, ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГ

14.1. Электрон рекрутинг тушунчасининг мазмуни, моҳияти ва ривожланиш босқичлари	256
14.2. Электрон рекрутингни жорий этишнинг асосий омиллари	263
14.3. Ижтимоий тармоқлар электрон рекрутингнинг асосий компоненти сифатида	268

15-БОБ. ЎЗБЕКИСТОНДА РЕКРУТМЕНТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

15.1. Ўзбекистонда рекрутмент фаолиятини амалга оширишнинг ҳуқуқий асослари	274
15.2. Хусусий бандлик агентликлари фаолияти	279
15.3. Рекрутмент тизимида давлат ва хусусий тузилмалар шериклиги ролини кучайтиришнинг кластер стратегияси	288
Адабиётлар рўйхати	295

КИРИШ

Бугунги кунда ташкилотлар учун бўш иш ўринлари тўғрисидаги маълумотларни шунчаки эълонлар тахтасига жойлаштириб, бу орқали малакали ва рақобатбардош номзодлар келишини кутиб туришнинг ўзи етарли бўлмай қолди. Ҳозирги рақобатли меҳнат бозори шароитида энг яхши номзодларни жалб этиш ва танлашнинг турли восита ва манбалари мавжуд.

Шуни инобатга олган ҳолда сўнги йилларда мамлакатимизда кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимида амалга оширилаётган ислохотларда, бошқарувда жаҳон стандартларига жавоб берадиган замонавий кадрларни танлаш, тайёрлаш, меритократия тамойилларини (ижтимоий келиб чиқиши ва молиявий аҳволдан катъи назар энг муносиб, юқори интеллектуал салоҳиятли шахсларни *ишга қабул қилиш, тайинлаш ҳамда хизмат погоналари бўйича кўтариш*) қўллашга катта эътибор қаратилмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 29 декабрь санасидаги Олий Мажлисга мурожаатномасида таъкидланганидек, “Коррупцияга қарши курашишнинг самарали воситаларидан бири – кадрларни танлаш ва ишга қабул қилишнинг очиқ тизимини йўлга қўйишдан иборат. Ушбу тизим асосида кадрларни танлашда эски усуллардан воз кечиб, уларнинг интеллектуал салоҳиятини, маънавий фазилатларини баҳолайдиган очиқ ва ошқора танлов тизими жорий этилади.”¹. Шу маънода кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш, бошқариш ва салоҳиятидан унумли фойдаланиш жараёнида жаҳоннинг турли компанияларида қўллаб келинаётган технологияларни тадқиқ этиб, улардан миллий иқтисодиётимизда фойдаланиш йўналишларини ўрганиш долзарб масала бўлиб қолмоқда.

Бу еса рекрутмент деб аталувчи иш билан бандлик соҳасидаги янги фаолиятни чуқур ўрганиш ва уни самарали амалга оширишни тақозо этади. Рекрутинг фаолиятининг ривожланиши инсон ресурсларини ишга жалб қилишнинг барча аспектларини ўзгартирган турли технологиялар билан боғлиқ бўлиб, улар номзодларни қидириш ҳамда улар орасидан мос келувчи номзодни аниқлаш жараёнларини тўла камраб олади. Янги технологиялар рекрутмент соҳасидаги барча иштирокчилар: иш қидирувчилар, иш берувчилар ва воситачилик хизматини кўрсатувчиларга таъсир кўрсатди. Бундан ташқари, бир

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2020 йил 30 декабрь, № 276 (7778).

вактунинг ўзида рекрутнинг хизмати инновацион бизнес сифатида намоён бўлиб, иш берувчиларга компаниянинг ходимлар таркибини шакллантириш жараёнига янги назар билан қарашларига имкон берди.

Рекрутмент фаолияти ихтисослашган муассасалар томонидан ҳам, тегишли бўлимлар ёки корхоналардаги ходимлар томонидан ҳам амалга оширилиши мумкин.

Шу маънода рекрутмент бу икки томонлама жараён ҳисобланади. Иш берувчи нафақат ходимни танлайди, балки номзод иш берувчини ҳам танлайди. Рекрутмент жараёни бу иш берувчи ва ходимнинг манфаатларини уйғунлаштириш жараёни ҳам ҳисобланади. Шунингдек, рекрутнинг – ҳозирда фақат механик вазифа бажариш воситаси эмас, балки ҳақиқий ижодий иш ҳисобланади.

Тадқиқотлар натижасида олинган маълумотларга кўра, ривожланган мамлакатларда ташкилотнинг кўламига боғлиқ ҳолда, инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари ҳар йили фаолиятларининг 50-70 фоиз вақтини янги ходимларни жалб этишга ажратишлари маълум бўлган.² Бундай ташкилотларда рекрутмент жараёнларига узлуксиз амалга ошириладиган фаолият сифатида қаралади.

Ўзбекистон Республикасида инновацион иқтисодий ривожлантириш борасида амалга оширилаётган ислохотлар аҳолининг бандлик даражасини ошириш ва рақобатбардош мутахассис-кадрлар билан ишлашнинг самарали механизмларини жорий қилишни талаб этади. Шу маънода мамлакат меҳнат бозорига хусусий бандликка кўмаклашиш агентликларининг расман кириб келиши муҳим кадам ҳисобланади.

Меҳнат бозори инфратузилмасининг таркибига рекрутнинг фаолияти ҳам киришини инобатга олиб, уни ривожлантиришнинг ижтимоий-иқтисодий аҳамиятини тушуниб олиш муҳим. Бунинг учун эса у келтирадиган иқтисодий ва ижтимоий самарани аниқлаштириш талаб этилади.

Ҳар бир янгилик амалиётга татбиқ этилишидан маълум мақсад кўзланади. Макродаражада бу масалага қарасак, Ўзбекистон меҳнат бозорига нодавлат иш билан бандликка кўмаклашиш хизмати таркибига кирувчи, мустақил фаолият кўрсатувчи рекрутнинг агентликлари фаолиятини янада такомиллаштириш ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий самара келтириши мумкин.

² "Solving the Riddle of Recruiting and Retention," HR Focus (April 2008), p. 1.

1 БОБ.

“РЕКРУТМЕНТ” ФАНИ: АСОСИЙ ТУШУНЧАЛАР ВА БОСҚИЧЛАРИ

- | | |
|---|--|
| 1.1. РЕКРУТМЕНТ ТУШУНЧАСИ ВА МАЗМУНИ
ҲАМДА УНИНГ БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ
ШАРОИТИДАГИ ВАЗИФАЛАРИ | |
| 1.2. РЕКРУТИНГ ФАОЛИЯТИНИНГ ПАЙДО
БЎЛИШИ ВА ТАРИХИЙ ИЛДИЗЛАРИ | |
| 1.3. РЕКРУТМЕНТ ВАЗИФАЛАРИ,
ТАМОЙИЛЛАРИ ВА УНИ АМАЛГА
ОШИРИШ БОСҚИЧЛАРИ | |
| 1.4. РЕКРУТМЕНТ ТИЗИМИ | |

1.1. РЕКРУТМЕНТ ТУШУНЧАСИ ВА МАЗМУНИ ҲАМДА УНИНГ БОЗОР МУНОСАБАТЛАРИ ШАРОИТИДАГИ ВАЗИФАЛАРИ

Бугунги жадал глобаллашадиган замонда кадрларнинг нотўғри танланиши корхоналар (фирмалар) учун кўп йўқотишларга сабаб бўлади. Корхона (фирма) раҳбари ёки бевосита кадрлар (персонал) билан ишловчи мутахассиснинг кадрларни танлашда эътиборга олиши муҳим бўлган жиҳат – инсоннинг аввал нима қилганини эмас, балки энди нима қила олиши мумкинлигини била олишдир. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 29 декабрь санасидаги Олий Мажлисга мурожаатномасида таъкидлаганидек, “Коррупцияга қарши курашишнинг самарали воситаларидан бири – кадрларни танлаш ва ишга қабул қилишнинг очиқ тизимини йўлга қўйишдан иборат. Ушбу тизим асосида кадрларни танлашда эски усуллардан воз кечиб, уларнинг интеллектуал салоҳиятини, маънавий фазилатларини баҳолайдиган очиқ ва ошқора танлов тизими жорий этилади”.³ Шу маънода кадрларни танлаш ва ишга қабул қилиш, бошқариш ва салоҳиятидан унумли фойдаланиш жараёнида жаҳоннинг турли компанияларида қўллаб келинадиган технологияларни тадқиқ этиб, улардан миллий иқтисодийётимизда фойдаланиш йўналишларини ўрганиш долзарб масала бўлиб қолмоқда.

Ўрганиладиган мавзу юзасидан ўзбек тилидаги адабиётларда етарлича маълумотлар учрамайди. Рекрутинг, скрининг каби хизматлар нодавлат (хусусий) бандлик агентликлари томонидан амалга оширилишини инобатга олсак, тадқиқот ишларида кенг маълумотлар учрамаслиги табиий. Миллий меҳнат бозоримизда давлат сиёсатининг устуворлиги ва аҳолини иш билан банд қилиш чора-тадбирларининг асосан давлат томонидан ишлаб чиқирилиши ҳамда амалга оширилишини асосий сабаб сифатида баҳолаш мумкин. Шундай бўлса-да, баъзи манбаларда умумий маълумотлар келтирилган. Хусусан, “Тадбиркорлик ва ишга жойлаштириш технологияси” номли ўқув қўлланмада “меҳнат бозори инфратузилмасида иш билан бандлик хизматининг нодавлат тузилмаларига ходимларни танлаш бўйича агентликлар (рекрут агентликлари), тижорат меҳнат биржалари, интернет тармоғидаги биржалар қиради”⁴ дейилган.

³ Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2020 йил 30 декабрь, № 276 (7778).

⁴ Z. Y. Xudoyberdiyev va boshqalar. Tadbirkorlik va ishga joylashtirish texnologiyasi. O'quv qo'llanma. Toshkent: "Ilm-Ziyo", 2016, 325-b.

Бизнинг фикримизча, “Персонални бошқариш” номли дарслигимизда персонални танлаш бўйича ҳам фикр юритилган. Ушбу манбада “Бошқарув вазифалари атроф-муҳит омиллари билан бир қаторда персонални бошқаришнинг муайян чегараларини ташкил этади. Персонал билан ҳамкорлик ходимларни излаш ва уларни корхонадаги иш жойларига тақсимлашдан бошланади”, деган фикр илгари сурилган.⁵

Кадрларни танлаш ва бу жараёнда қўлланувчи услублар хориж адабиётларида, жумладан, россиялик мутахассислар С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов ва И.А. Кокоревлар ҳаммуаллифлигидаги “Рекрутинг: найм персонала” ўқув қўлланмаси ва бир қатор тадқиқотларда кенг ёритилиб, жумладан, “...жаҳон мамлакатлари тажрибасида, асосан, кенг тарқалган нодавлат бандлик ташкилотининг шакли рекрут агентликлар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси буюртмачи ташкилотга мутахассисларни буюртма асосида топиш ва энг мақбул номзодни танлаб беришдан иборатдир. Рекрутинг агентликлар кўмагида персонални қидириш ва танлаш жараёнини бир-бири билан ҳам ички, ҳам ташқи томондан чамбарчас боғланган элементлар тизими сифатида баҳолаш лозим. Лекин ушбу тизим давлат иш билан бандлик хизмати структурасидаги каби статик характерни ўзида намоён қилмаслиги, бандликка кўмаклашиш жараёнида эгиловчан усулларни қўллаши билан ўзига хослигига эга” эканлиги таъкидланган.⁶

Умумий жиҳатдан “рекрутинг” сўзининг луғавий маъноси французча “recruit” – танлаш ёки ёллаш демакдир. Ушбу тушунча немис тили бўйича олиб қараганда, “recruiting” – ёллаш, таркибни тўлдириш, пул эвазига хизматга чақириш (ёллаш) каби маъноларни ҳам англатади.⁷ Ҳозирги кунда бу атамадан тор маънода, маълум ҳақ эвазига малакали кадрларни қидириш ва танлаш жараёнига нисбатан фойдаланилмоқда. Унинг ишга жойлаштириш агентликларидан фарқи шундаки, ишга жойлаштириш агентлиги хизмат учун иш қидираётган шахсдан тўлов олса, рекрутинг агентлиги буюртмачи компания билан шартнома имзолайди ва шунга асосан улардан гонорар олади.

Шунингдек, интернет манбаларида келтирилган маълумотларга мувофиқ, “recruiting” француз ёки немис тилидаги “recruit” сўзидан келиб чиққан бўлиб, дастлаб “ҳарбий хизматга ёлланиш” ёки “ёллаш асосидаги ҳарбий хизмат” маъноларини англатган. Ўрта асрлардан бошлаб “пулга ёлланган жангчилар”

⁵ Q.X. Abdurahmonov va boshqalar. Personalni boshqarish. Darslik. Toshkent, 2011, 93-b (elektron darslik).

⁶ D.O. A'zamov. Personalni tanlash va ishga yollashda innovatsion texnologiyalar. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. №3, may-iyun, 2018-yil.

⁷ Л.А.Симачкова. Рекрутинг: понятия, сущность и содержание. Вестник УлГТУ 2/2010

муҳим аҳамиятга эга бўлиб, жанглар уларнинг иштирокисиз ўтмаган. Қироллар ўз қўл остидаги худудлардан пул эвазига ўз қўшини таркибига аскарларни ёллаган. Улар рекрутлар деб ҳам аталган. Бундан хулоса қилишимиз мумкинки, рекрутинг фаолияти ривожланишида биринчи босқич пул эвазига ҳарбий хизматга жалб қилиш ҳисобланган.

Хорижлик иқтисодчи олим С. Роббинсо “Инсон ресурсларини бошқариш асослари” деб номланган дарслигида рекрутинг тушунчасини инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий ва энг дастлабки фаолият йўналишларидан бири сифатида эътироф этиб, унга қуйидагича таъриф беради: “Рекрутинг – бу мавжуд ва истиқболдаги бўш иш ўринлари учун потенциал номзодларни кидириш ва танлаш жараёнидир”.⁸ Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ривожланган мамлакатларда корхона ва ташкилотларнинг кўламига қараб, инсон ресурслари билан шуғулланувчи бўлимлар ҳар йили янги номзодларни жалб этиш учун 50 дан 70 фоизгача вақтларини сарф этишар экан.

Ўзбекистонлик иқтисодчи олим Н. Аробовнинг тадқиқот ишида рекрутментга “иш берувчи компаниялар буюртмаси бўйича мустақил ташкилий тузилма сифатида фаолият юритадиган персонални танлаш бўйича пуллик хизматлардир”, деб таъриф берилган.⁹ Шунга мувофиқ равишда рекрутинг агентликларига персонални танлаш бўйича потенциал иш берувчиларга хизматларни таклиф этувчи меҳнат бозорига ҳар қандай фаолият тегишлидир.

Ўзбекистон Республикасининг 2018 йил 16 октябрда қабул қилинган ва 2020 йилнинг 13 августига ўзгартириш ва қўшимчалар киритилган “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги 632-сонли Қонунида “рекрутинг фаолияти” тушунчасига қуйидагича таъриф берилган: “рекрутинг фаолияти – иш қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш ва иш берувчилар учун кадрлар танлаш билан боғлиқ рекрутинг хизматларини шартнома асосида кўрсатиш бўйича юридик шахс (рекрутинг агентлик)ларнинг тадбиркорлик фаолиятидир”. Хусусий бандлик агентлиги эса иш қидираётган шахсларга иш танлаш ва ишга жойлашиш бўйича, иш берувчилар учун кадрлар танлаш бўйича хизматлар кўрсатувчи, шунингдек, ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари кўрсатувчи тижорат ташкилотидир.

Рекрутинг билан шуғулланадиган консультантларнинг фаолияти юборилган резюмелар орасидан талабга жавоб берадиган номзодларни саралаб, иш берувчига 3–5 кишилик қисқа рўйхат (шорт-лист) тақдим қилиш ҳамда интервьюни ташкил қилишдан иборат. Одатда, бугунги кунда рекрутинг

⁸ S. Robbins. Fundamentals of human resources management. 14th edition. Wiley. 2017

⁹ N. Arabov. Mehnat bozori infratuzilmasi tarkibiy qismlari va ularning o'zaro samarali aloqadorligi. "Iqtisod va ta'lim" ilmiy jurnali. 2017. №1

хизматининг нархи талаб қилинаётган мутахассис йиллик иш ҳақи миқдорининг 15–25 фоизини ташкил этади.¹⁰

Ўрганилган манбалардан умумлаштирилган хулоса сифатида рекрутинг ва рекрутинг фаолияти тушунчаларига қуйидагича таъриф бериш мумкин деб ҳисоблаймиз.

Рекрутинг – мурожаат асосида меҳнат бозоридан талаб килинган малака ва кўникма сифатларига эга номзодни танлаш ва ёллаш жараёнидир.

Рекрутмент фаолияти – фойда олиш мақсадида иш берувчи (қидирувчи)лар учун мақбул ходим (иш)ни топиш билан боғлиқ хизмат кўрсатиш жараёнларидан иборат тадбиркорлик фаолиятидир.

Бугунги кунда рекрутмент ташкилотларда кадрлар менежментининг энг муҳим функцияларидан бирига айланиб бормоқда, шунингдек, у меҳнат иқтисодиёти фанининг алоҳида бир бўлими сифатида ўрганилиши лозимлигини тақозо этмоқда. Бошқа томондан, рекрутмент бизнес фаолиятининг даромадли ва ривожланаётган йўналишларидан бирига айланиб бормоқда. Фан нуқтаи назаридан, рекрутментнинг предмети – бу бўш иш ўринларига номзодларни қидириш, саралаш, танлаш ҳамда мослаштириш жараёнларида юзага келадиган ижтимоий-меҳнат муносабатлари ҳисобланади.

Рекрутинг фаолиятининг ривожланиши инсон ресурсларини ишга жалб қилишнинг барча аспектларини ўзгартирган турли технологиялар билан боғлиқ бўлиб, улар номзодларни қидириш ҳамда улар орасидан мос келувчи номзодни аниқлаш жараёнларини тўла қамраб олади. Янги технологиялар рекрутмент соҳасидаги барча иштирокчилар: иш қидирувчилар, иш берувчилар ва воситачилик хизматини кўрсатувчиларга таъсир кўрсатди. Бундан ташқари, бир вақтнинг ўзида рекрутинг хизмати инновацион бизнес сифатида намоён бўлиб, иш берувчиларга компаниянинг ходимлар таркибини шакллантириш жараёнига янги назар билан қарашларига имкон берди.

Рекрутмент фанининг бошқа фанлар билан алоқадорлиги. Рекрутмент фани ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадорликда ўрганилади.

Рекрутмент аввало меҳнат иқтисодиёти ва бошқарув фанлари билан яқиндан боғлиқдир.

Рекрутмент фани билан юридик фанлар қуйидаги ҳолларда намоён бўлади:

– юридик фан рекрутинг фаолияти қандай доирада амалга оширилиши лозимлигини, ҳуқуқий нормаларни қандай қўллаш ҳамда фойда жараёнида меъёрий ҳужжатлардан, қонунлардан фойдаланишини белгилаб беради.

¹⁰ D.O'. A'zamov. Personalni tanlash va ishga yollashda innovatsion texnologiyalar. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2018-yil.

Рекрутмент фани кадрларни жалб этиш, танлаш ва уларни ишга ёллаш учун зарур бўлган ахборотларни идрок қилиш ва қайта ишлаш жараёнларини ўрганивчи кибернетика фани билан ҳам узвий боғлангандир. Кибернетика ютуқлари:

- рекрутингда ахборот тизимини такомиллаштиришга;
- рекрутинг жараёнини компьютерлаштиришга;
- автоматлаштирилган рекрутинг тизимини яратишга кенг йўл очиб беради.

Қайд қилинган алоқадор фанларни мукаммал ўрганиш рекрутмент фанининг сир-асрорларини чуқур англаш ва уларни самарали қўллашга имкон беради.

1.2. РЕКРУТИНГ ФАОЛИЯТИНИНГ ПАЙДО БЎЛИШИ ВА ТАРИХИЙ ИЛДИЗЛАРИ

“Рекрутмент” тушунчаси кўпчилик томонидан замонавий ва янги тушунча сифатида қаралади. Мавзуни янада чуқурроқ ўрганиб чиққандан кейингина биз “рекрутмент” атамасининг тарихий илдизлари қадим ўтмишгача етиб боришини англашимиз мумкин бўлади. Илмий изланувчилар томонидан рекрутментнинг келиб чиқиш тарихи тадқиқ қилинганда фаолиятга оид бир қанча манбаларга дуч келинган. Улардан энг қадимий манба эса, Юлий Цезарнинг ҳукмронлик даврига оид манбалар ҳисобланади. Британия музейи тўпламларида милодий 55 йилда Юлий Цезар томонидан имзоланган фармон мавжуд бўлиб, ушбу фармонда Рим армиясига кўшилиш учун янги аскарни олиб келган ҳар қайси аскарга 300 сестерти миқдорида мукофот ваъда қилинган. Бу миқдор аскарнинг йиллик маошининг учдан бир қисмини ташкил этар эди. Бундан кўриниб турибдики, Юлий Цезар қудратли армияни шакллантиришда аскарларни топиш ва уларни қўшинга жалб этиш жараёнида жуда синчковлик ва сахийлик билан ёндашган. Бу замонавий фан нуқтаи назаридан қаралганда ходимларга мурожаат қилиш дастурининг биринчи маълум мисоли десак, хато бўлмайди.¹¹

Иш билан бандлик соҳасидаги давлат-хусусий шериклиги узоқ тарихга эга. Персонални ишга ёллаш бўйича биринчи хусусий хизмат Германияда XIX асрдаёқ ташкил топган. Бироз кейинроқ Буюк Британия ва Францияда мутахассисларни ишга жойлаштириш, иш берувчиларнинг буюртмалари асосида ходимларни ёллаш бўйича рекрутинг агентликлари фаолият юрита бошлаган. 1848 йилда эса АКШнинг Массачусетс штатида жаҳонда биринчи “Бандлик биржалари” номи билан меҳнат биржаси ташкил топган.¹²

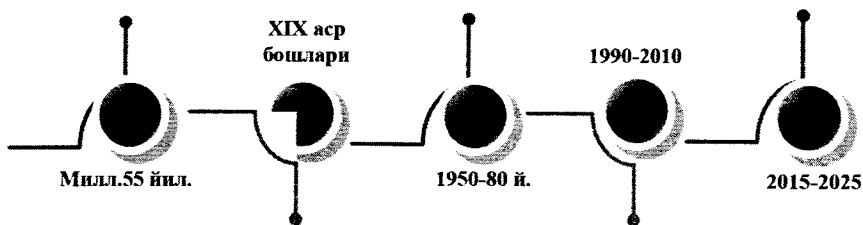
¹¹ Raghav Singh. History of recruiting. Part I. <https://www.ere.net/history-of-recruiting-part-1/>.

¹² Қ.Абдурахманов. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. “Фан” нашриёти, 2019 йил. 543 б.

Аммо hozirda bizga maълum бўлган замонавий рекрутмент фаолияти 1940 йилда Иккинчи жаҳон уруши бошланган вақтларда Европада юзага келганлиги тахмин қилинади. Ўша вақтда аскарларнинг оммавий тарзда урушга чақирилиши ишлаб чиқариш корхоналарида иш ўринларига кадрлар етишмаслиги муаммосини юзага келтирди ва бу муаммони ҳал қилишда бандлик агентликлари деб номланган янги фаолият тури пайдо бўлди. Бу турдаги янги агентликлар ҳарбий хизматга чақирилмаган жамият аъзоларини урушга кетган ишчилардан қолган бўш жойларга жалб қилиш учун турли реклама воситаларидан фойдалана бошладилар.

Иккинчи жаҳон урушдан кейинги йилларда, бандлик агентликлари қайтиб келган уруш фахрийларини (янги қобилиятлари билан) ўша пайтда меҳнат бозорида малакали мутахассисларга эга бўлмаган бўш иш ўринларига жалб этиш мақсадида фаолиятларини давом эттиришди. Шундай қилиб, ишчи кучи кўламининг ортиб бориши баробарида ишга ёллаш соҳаси ҳам тараққий топиб борди.

1950 йилларга келиб, инсонлар ўзларининг шахсий профиллари ҳамда малака ва кўникмаларини акс эттирувчи резюмеларни яратдилар. Рекрутинг агентликларининг асосий мақсади номзодлар ёки мижозларнинг қониқиши ҳамда уларнинг муваффақиятли ишга жойлашишини таъминлашдан иборат эди. Бироқ, 1970 йилга келиб, иқтисодийнинг ривожланиб бориши билан бир қаторда ишлаб чиқарувчи корхоналар ва корпоратив тузилмалар сони ортиб борди. Натижада бундай турдаги хўжалик юритувчи субъектлар малакали кадрларга бўлган эҳтиёжларини қондиришда аутсорсинг асосида бандлик агентликларини жалб қила бошладилар.



1.1-расм. Рекрутинг фаолиятининг тарихий ривожланиши

XX асрнинг 50-йилларидан 80-йилларига қадар ишга ёллашнинг энг самарали оммавий ахборот воситалари – газета ва телевидениелар бўлган. Дарҳақиқат, бу вақтга келиб, номзодларнинг 75 фоиздан кўпрогини босма нашр ва ойнайи жаҳон рекламалари орқали ишга олишган. Сўхбатлар одатда

барларда ва умумий овқатланиш шахобчаларида юзма-юз учрашувлар тарзида бўлиб ўтган.¹³

Ўша вақтдаги рекрутинг агентликларини замонавий рекрутерлар билан таққослаганда, улар чекланган ресурслар ва манбаларга эга эдилар. Яъни Интернет ва ақлли технологияларнинг мавжуд эмаслиги улар фаолиятларида бир қатор қийинчиликларни юзага келтирар эди. Ишга олишнинг асосий воситалари бюллетенлар бўлиб, улар аста-секин газеталарда эълон қилинишига олиб келди. Ахборотни сақлаш ҳам қийинлашди, чунки агентликлар файллар ва резюмеаларнинг катта ҳажмдаги архивларини қоғозда сақлаши керак эди, бу эса анкеталарни баҳолаш ва номзодларни саралашни қийинлаштирар эди.

Бугунги кунга келиб, рекрутинг фаолияти Саноат 3.0 ва Саноат 4.0 технологиялари ҳамда Интернет воситалари ёрдамида кенг амалга оширилмоқда. Кўплаб рекрутмент агентликлари арзон ва қулай воситалар, яъни ижтимоий тармоқлар, махсус веб сайтлар ва блогларнинг имкониятларини аллақачон англаб етишган.

Амалиётчи мутахассис Метью Жеффри рекрутингнинг ривожланишини босқичларга бўлди ҳамда ахборот технологияларининг таъсири нуктан назаридан “версия” ларни таклиф этди.¹⁴

Рекрутмент 1.0 – бу буғ машиналарининг ихтиро этилиши ва уларнинг саноатда қўллай бошланиши даврига тўғри келади. У вақтда кўп ишлар мануфактура (кўл меҳнати)га асосланган бўлиб, ишлаб чиқаришда меҳнат тақсимоти кўп қўлланилмаган. Кадрлар малакасига бўлган талаб ҳам юқори бўлмаган. Корхоналарга ишчилар керак бўлганда, эълон тахталари корхона ташқарисига осиб қўйилган. Ишчиларни жалб этишнинг асосий манбаси атрофдагиларнинг оғзаки тавсиялари ҳисобланган.

Рекрутмент 2.0 – бу анъанавий рекрутингнинг пайдо бўлиши, ушбу хизматлар бозорининг юзага келиш босқичини ўз ичига олади. Бу “версия”да номзодларни қидиришнинг асосий усули сифатида босма нашрларда реклама ва эълонлар бериш кўрилган. Ишни ташкил этишда номзодлар билан коммуникация боғлаш воситалари сифатида телефон, факс аппаратлари хизмат қилади.

Замонавий рекрутингнинг инновацион компонентлари таркибини қуйида келтирилган биринчи жадвалда батафсил кўриш мумкин (1.1-жадвал)¹⁵.

Рекрутмент 3.0 – электрон муҳитга ўтиш орқали рекрутинг фаолияти

¹³ K. Karssing. The history of recruitment. <http://www.bizcommunity.com/Article/196/22/99647.html>

¹⁴ Ere.net [электронный ресурс] : Recruiting intelligence. Recruiting Community. – Режим доступа: <http://www.ere.net/>

¹⁵ D.O.'A zamov. Personalni tanlash va ishga yollashda innovatsion texnologiyalar. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2018-yil.

чэгараларини кенгайтириш билан характерланади. Техника ютуқларидан фойдаланиш рекрутинг ишларини осонлаштиради, электрон резюмелар қоғоз шаклидаги маълумотномалар ўрнини эгаллайди. Қидириш воситалари бевосита интернетга ўтказилади. LinkedIn ва TAS (Talent Acquisition Specialists) каби платформаларнинг ишга туширилиши билан фаолиятда катта ўзгаришлар юзага келди. Шу каби платформалар орқали Recruitment 3.0 потенциал номзодларга иш берувчилар билан бевосита боғланиш имкониятини берувчи онлайн жамиятларни яратишга асослангандир.

1.1-жадвал

Замонавий рекрутинг инновацион компонентлари

Рекрутинг	1.0	2.0	3.0	4.0
Технологиялар	Мануфактура	Саноат	Ахборот	Рақамли (ёки сунъий интеллект)
Воситалар	Оғзаки тавсиялар	Телефон, реклама, сўров-анкета	Компьютер, электрон резюме, интернет, маълумотлар омбори	Жараёнларни автоматлаштириш, ижтимоий тармоқлар, видео-интервью ва суҳбатлар
Манбалар	Корхона эшигидаги эълонлар	ОАВ нашрлари, картатека	Ишга жойлаштириш порталлари, карьера сайтлари, онлайн тавсияномалар	Ижтимоий ва профессионал платформалар, краудсорсинг, геймификация (gamification)
Номзодлар	Фаол номзодлар	Фаол номзодлар	Нофаол номзодлар	Креативлик ва коллобаративлик қобилиятига эга истеъдодли номзодлар
Қамров қўлами	Худудий	Маҳаллий	Мамлакат миқёсида	Глобал миқёсда
Фаолият соҳаси	Ишчиларни жалб этиш	Кадрлар иши, психология, социология	HR-менежмент, савдо	Аналитик ва бизнес таҳлил, блокчейн, булутли ҳисоблаш

Рекрутинг 4.0 – бу очик тизим сифатида иш берувчи брендини яратиш, маркетингни ривожлантириш, PR (public relations)ни кенг йўлга қўйиш каби стратегик мақсадлар билан ифодланади. Учинчи “версия”нинг моҳияти энг

иктидорли номзодларни ёллаш ва инсон капиталини шакллантиришга қаратилганлиги билан англашилади. Рекрутмент 4.0 нинг асосий мақсади фаолиятдаги харажатларни қисқартириш ва фойдани максималлаштиришга қаратилган. Бу эса потенциал номзодларни краудсорсинг асосида жалб этиш орқали амалга оширилади. Хусусий бандлик агентликларини ёллаш орқали амалга ошириладиган анъанавий рекрутмент хизматларидан кўра эндиликда компаниялар жуда арзон рекрутмент краудсорсинг технологияларни афзал кўришмоқда. Рекрутментда краудсорсинг – бу эгилувчан иш ўринларига номзодларни мустақил онлайн рекрутинг жамиятларини жалб этган ҳолда муаммоларга инновацион ечимларни топиш мақсадида амалга ошириладиган рекрутмент жараёни ҳисобланади.

Бундан ташқари, рекрутмент 4.0нинг энг сўнги йўналишларидан бири бўлган рекрутинг жараёнини ўйинлаштириш (Gamification) тизимини олиш мумкин. Бу тизимда компаниялар потенциал номзодларнинг функционал вазифаларни бажариш қобилиятларини ўзларининг веб саҳифаларига жойлаштирилган симуляцияли иш ўринларини акс эттирувчи компитентлик ўйинлари орқали аниқлайди.¹⁶

Рекрутингнинг ривожланиш босқичларини тадқиқ қилиш жараёнида бу фаолиятга доир маълумотларни Ўзбекистоннинг ўрта асрлардаги тарихига оид манбаларда ҳам учратиш мумкин. Масалан, Буюк Соҳибқирон Амир Темур қудратли салтанатини барпо этиш ва уни бошқаришда алоҳида қобилият ва тажрибага эга бўлганларни танлаб олиш борасида ўзининг “Темур тузуклари” асарида ёзиб қолдирган. Яъни Амир Темур буюк давлат арбоби сифатида ўз сиёсатида ҳалол меҳнат ва фидойилик асосида мартаба ҳамда мавқега эга бўлиш рағбатини шакллантиради. Амалда бундай ёндашув ўз самарасини беради. “Кимнинг ақли ва шижоатини синов тарозисида тортиб кўриб, бошқалардан ортиклигини билсам, уни тарбиямга олиб, амирлик даражасига кўтарар эдим, сўнгра кўрсатган хизматларига яраша мартабасини ошириб борар эдим”, – деб ёзади Амир Темур ўзининг тузугида.¹⁷



Амир Темур (1336-1405)

Ўзбекистон Республикасида инновацион иқтисодий ривожлантириш борасида амалга оширилаётган ислохотлар аҳолининг бандлик

¹⁶ <https://www.newplacement.ch/evolution-of-recruitment/>

¹⁷ S.Xurramov. Boshqaruv jarayonida liderlik fazilatlarini rivojlantirish va lavozimga tanlashda iyerarxik tahlil usulini qo'llash. "Jamiyat va boshqaruv" ilmiy jurnali. 2018-yil, № 2.

даражасини ошириш ва рақобатбардош мутахассис-кадрлар билан ишлашнинг самарали механизмларини жорий қилишни талаб этади. Шу маънода, мамлакат меҳнат бозорига хусусий бандликка қўмаклашиш агентликларининг расман кириб келиши муҳим қадам ҳисобланади. Мамлакатимизда 2019 йилнинг 1 январидан бошлаб нодавлат ташкилотларга фуқароларни Ўзбекистон Республикаси ҳудудида ишга жойлаштириш соҳасида пуллик, улар томонидан фуқароларни хорижга ишга жойлаштириш фаолияти амалга ошириладиган ҳолларда эса, Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги томонидан бериладиган лицензия асосида хизматлар кўрсатиш ҳуқуқини бериш назарда тутилган. Ҳозирда Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги томонидан <https://reestr.mehnat.uz> сайти ишга туширилган бўлиб, у орқали онлайн тартибда 2 хил турдаги хизматдан фойдаланиш мумкин: хусусий бандлик агентликлари реестри ва Ўзбекистон фуқароларини хорижда ишга жойлаштириш бўйича фаолият юритиш учун лицензия олишга ҳужжатлар тақдим этишдан иборат.

Хўш, рекрутинг фаолиятининг Ўзбекистонда ривожланиши қандай ижтимоий-иқтисодий оқибатларга олиб келади, унга сарфланадиган вақт ва харажатларни давлат иш билан бандлик хизмати органлари фаолиятини такомиллаштиришга йўналтириш самарали бўлмайди, деган савол туғилади. Бу бир томонлама ёндашувдир. Глобал меҳнат бозори ва ривожланган мамлакатлар меҳнат бозорига эътиборимизни қаратсак, давлат иш билан бандлик хизмати органлари билан бир қаторда нодавлат бандликка қўмаклашиш хизмати тузилмаларининг ривожланганлигини кузатамиз.

Меҳнат бозори инфратузилмасининг таркибига рекрутинг фаолияти ҳам киришини инобатга олиб, уни ривожлантиришнинг ижтимоий-иқтисодий аҳамиятини тушуниб олиш муҳим. Бунинг учун эса у келтирадиган иқтисодий ва ижтимоий самарани аниқлаштириш талаб этилади.

Ҳар бир янгилик амалиётга татбиқ этилишидан маълум мақсад кўзланади. Макродаражада бу масалага қарасак, Ўзбекистон меҳнат бозорига нодавлат иш билан бандликка қўмаклашиш хизмати таркибига кирувчи, мустақил фаолият кўрсатувчи рекрутинг агентликлари фаолиятини янада такомиллаштириш ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий самарага олиб келиши мумкин.

1.3. РЕКРУТМЕНТ ВАЗИФАЛАРИ, ТАМОЙИЛЛАРИ ВА УНИ АМАЛГА ОШИРИШ БОСҚИЧЛАРИ

Муносиб номзодни танлаш самарадорликни, даромадни ва ходимларнинг садокатини оширишга ёрдам беради. Нотўғри танлов ходимлар қўнимсизлигининг ўсишига, жамоада низоларнинг пайдо бўлишига, ходимларнинг мотивациясига, бўлим ёки ташкилотнинг иш самарадорлиги ёмонлашишига, шунингдек, малакасиз мутахассислар сонининг кўпайишига олиб келади, бу эса компаниянинг бозордаги обрўсига, маҳсулот ёки хизматларнинг сифатига салбий таъсир қилади.

Рекрутмент фаолияти мутахассисларининг вазифаси фақат суҳбатлар ва музокаралар билан чекланиб қолмайди, аксинча, у бир қатор мажбуриятлар ва уларни муваффақиятли бажариш муайян кўникмаларни ривожлантириш ҳамда маълум касбий ва шахсий фазилатларнинг мавжудлигини ўз ичига олади. Шунингдек, рекрутерлар фаолият самарадорлигини таъминлаши учун тегишли соҳадаги вазият ва ижтимоий муносабатлардаги ўзгаришлар, меҳнат бозоридаги тенденциялар, турли лавозимлардаги иш ҳақи даражаси, янги технологиялар ва ҳуқуқий ҳужжатлар тўғрисидаги маълумотлардан доимий равишда хабардор бўлиб бориши лозим бўлади.

Ҳар қандай фаолиятда кўзланган мақсадларга эришишда фаолият олдига бир қатор вазифалар қўйилади. Шундан келиб чиқиб, рекрутментнинг куйидаги алоҳида вазифалари мавжудлигини келтириб ўтиш ўринли.

Рекрутментнинг асосий вазифалари:

– мавжуд бўш лавозим учун номзодларга қўйиладиган талабларни аниқлаштириш учун тегишли профессионал соҳада номзодларнинг бозор таҳлилини ўтказиш;

– ташкилот учун муносиб мутахассисларни жалб этиш;

– ташкилот учун ички ёки ташқи кадрлар захирасини шакллантириш (яъни тегишли бўш лавозим пайдо бўлганда номзодларни тез ва самарали танлаш имкониятини яратиш);

– суҳбат, резюме таҳлили ва бошқа эксперт баҳолаш усулларидан фойдаланган ҳолда номзодларни танлов асосида саралаш;

– номзодларнинг лавозим талабларига мувофиқлигини баҳолаш;

Рекрутментнинг асосий назарий ва методологик таркиби ва ифодасини таҳлил қилган ҳолда уни яхлит тизим сифатида кўриб чиқиш лозим, деган хулосага келиш мумкин. Бу ўз навбатида ўзаро боғлиқ ва қарама-қарши тушунчаларни тушунишга ёрдам беради.

Рекрутларнинг самарали тамойиллари ташкилот (мижоз)нинг эҳтиёжларини, фаолият соҳасини тўлиқ тушуниш, шунингдек, уларнинг талабларига мос кадрларни саралаш, танлаб олиш ва улар билан малакали ишлаш қобилиятлари мавжудлиги билан баҳоланади.

Умуман олганда рекрутмент – бу маълум лавозимга номзодларни танлаш ва қидиришнинг мураккаб ва узок давом этадиган жараёни бўлиб, у бир неча босқичлардан иборат (1.2-расм):

1. Жорий ва истиқболдаги кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш;
2. Бўш лавозимлар бўйича эълонлар тайёрлаш ва номзодларни жалб этиш;
3. Номзодлар томонидан тақдим этилган анкеталарни скрининг қилиш;
4. Скрининг жараёнидан ўтган номзодлар билан суҳбат ўтказиш;
5. Суҳбат натижаларини баҳолаш ва номзоднинг лавозимга муносиблиги (тавсияномалар)ни текшириш;
6. Танлаш жараёнидан муваффақиятли ўтган потенциал номзод билан меҳнат шартномасини тузиш.



1.2-расм. Рекрутмент жараёни ва унинг босқичлари

Ҳар бир компаниянинг доимий равишда малакали ходимларга эҳтиёжи мавжуд бўлади. Ташкилотга ходимларни жалб қилиш зарурияти қуйидагиларни ўз ичига олади:

- тегишли фаолиятнинг корпоратив стратегия билан уйғунлигини таъминлайдиган жалб қилиш усуллари ва стратегияларини ишлаб чиқиш;
- жалб қилиш учун энг мос вариантни танлаш;
- номзодларга қўйиладиган талаблар рўйхатини белгилаш;

– иш ҳақи даражасини, ходимларни рағбатлантириш усулларини ва мартаба истиқболларини белгилаш;

– ходимларни жалб қилиш учун амалий ҳаракатларни амалга ошириш.

Рекрутментга ишчилар билан иш берувчиларни бир-бири билан боғлайдиган жараён сифатида қараш мумкин. У бандликни таъминлаш, кадрлар рақобатбардошлигини ошириш ва уларни меҳнат бозорига тайёрлаш нуктадан назаридан меҳнат бозори инфратузилмасининг муҳим элементи ҳисобланади. У ўзининг турли йўналишлари бўйича иқтисодиётнинг ривожланиши ёки иқтисодий танглик шароитида такомиллашиб бориши билан ажралиб туради.

Ходимлар рекрутинги учун талаблар. Замонавий бозор хизмат кўрсатиш технологияларига ўз талабларини бирин-кетин қўймоқда.

Буюртмани бажариш тезлиги. Ишга қабул қилиш технологияси яхши ривожланган бўлса, мижоз компанияси мутахассислари ариза беришидан то биринчи суҳбатгача бўлган вақт камдан-кам ҳолларда бир ҳафтадан ортик бўлади. Кўпинча мунтазам мижозлар билан вакансия бўйича иш қонуний ва бухгалтерия нюанслари келишилгунга қадар бошланади ва шартнома тузилган вақтга келиб, номзод аллақачон компанияда ишлайди. Хизмат нархи ҳам тезлигига боғлиқ бўлиши мумкин.

Лойиҳали ёндашув. Бундай ёндашув билан ҳар бир вакант бўйича иш алоҳида лойиҳа сифатида ташкил этилади. 4 дан 8 кишигача бир вақтнинг ўзида ҳар бир дастур бўйича ишлайди, уларнинг ҳар бири ўз вазифасини бажаради (эксперт, рекрутер, асосий ҳисобчи ва бошқалар). Бундай ёндашув бўш иш ўринларининг ҳар бири устида ишлашда юқори сифатга эришиш имконини беради.

1.4. РЕКРУТМЕНТ ТИЗИМИ

Рекрутинг агентликлари кўмагида персонални қидириш ва танлаш жараёнини бир-бири билан ҳам ички, ҳам ташқи томондан чамбарчас боғланган элементлар ва омиллар тизими сифатида баҳолаш лозим. Лекин ушбу тизим давлат иш билан бандлик хизмати структурасидаги каби статик характерни ўзида намоён қилмаслиги, бандликка кўмаклашиш жараёнида эгилувчан усулларни қўллаши билан ўзига хослигига эга.

Рекрутментнинг замонавий йўналишларини тизимлаштириш кўпроқ фаолият бўйича омилли таҳлилни ўтказишни талаб этади. Биз рекрутментни унга таъсир этувчи омилларни ҳамда унинг турлари ва йўналишларини ўз ичига олувчи бутун тизим сифатида тасвирлашга уриндик (1.3-расм).

Амалдаги қидирув технологияларига асосланган рекрутмент классик, тўғридан-тўғри қидирув ва скрининг технологиялари бўйича таснифланади. Ушбу технологиялар мустақил равишда ва бир-бири билан боғлиқликда фойдаланиши мумкин, бу эса рекрутментнинг замонавий ривожланиш босқичининг ўзига хос хусусияти ҳисобланади. Рекрутмент тизимига кирувчи ҳар бир йўналиш бўйича ўқув қўлланманинг 2-бобида батафсил танишиб чиқамиз.

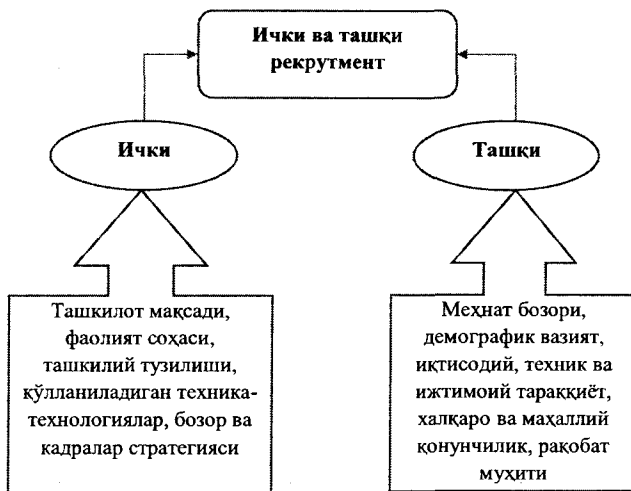


1.3-расм. Замонавий рекрутмент тизими¹⁸

Рекрутмент фаолияти ихтисослашган муассасалар томонидан ҳам, тегишли бўлимлар ёки корхоналардаги ходимлар томонидан ҳам амалга оширилиши мумкин. Аммо, кўп ҳолларда корхоналарда ходимларни жалб қилиш тадбирлари одатда номзодларни излаш, танлаш ва саралаш жараёнидан иборат

¹⁸ Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.

фаолият асосида амалга ошириб келинмоқда. Бу борада сўнгги йилларда ички рекрутмент атамаси ҳам фаол қўлланила бошланди. Шунинг учун рекрутментни ички ва ташқи рекрутмент турларига ажратиш мумкин (1.4-расм).



1.4-расм. Рекрутментнинг турлари ва уларга таъсир этувчи омиллар¹⁹

Ички рекрутмент – бу ташкилот ёки корхонада кадрларни бошқариш бўлимининг алоҳида функцияси бўлиб, потенциал номзодларни қидириш, саралаш, танлаш ва уларни ёллаш ҳамда адаптация хизматларини ўз ичига олган фаолиятдир. Рекрутментнинг бу тури *тавсиявий рекрутинг* (инг. *referral recruitment*) деб ҳам аталади. Бу ходимларни қидириш жараёни бўлиб, унда вакансиялар тавсиялар асосида тўлдирилади.

Рекрутинг ходимларининг фикрига кўра, тавсия асосидаги рекрутинг қулай бўлиб, сараланадиган ва танланадиган номзод хусусида тегишли талаблар шакллантирилганлиги қулай бўлиб, тавсия этилган номзодлар ташкилот манфаатларига тўлиқ жавоб беради.

¹⁹ Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.

**Рекрутинг агентликлари ва ташкилотнинг ўзи томонидан иқтидорлар
танлаб олиш афзалликлари ва камчиликлари²⁰**

Кўрсаткич	Компанияда рекрутер	Агентликда рекрутер
Афзалликлар	<p>Номзодларни битта муайян компанияга кетма-кетликда жалб қилиш, бу ҳақда максимал гаплашиш ва унда ишлашнинг барча афзалликларини намойиш этиш имконияти.</p> <p>Турли хил мутахассисларни қидириш қобилияти (жуда йирик компанияларда ихтисослашган бўлишига қарамай). Мехнатнинг ҳақиқий натижасини кўриш қобилияти – бу ходимнинг ўсиши ва ривожланиши.</p> <p>Барқарор иш ҳақи. HR да ўсиш истиқболлари</p>	<p>Турли хил мижоз-компаниялар билан ишлаш, умуман бозор ҳақида тасаввур. Танлаб олиш технологияларини ўқитиш (йирик агентликларда), профессионал ёллаш мутахассисларидан амалий тажриба орттириш имконияти. Ихтисослашиш маҳорат ўсиши ва бозорда ўз обрўйингизни яратиш омили сифатида.</p> <p>Сизнинг даромадингизга таъсир қилиш қобилияти (туғалланган лойиҳалар учун бонуслар ва имкониятлар). Бизнес ривожланишининг истиқболлари</p>
Камчиликлар	<p>Битта компания доираси билан чекланганлик. Ички танловнинг функцияси сервислилиги (ходимларни бошқариш истагидан фарқли ўлароқ).</p> <p>Мукофотнинг иш сифати ва ҳажмига бевосита боғлиқ эмас</p>	<p>Турли хил мижозлар билан ишлашга мослашиш зарурати. Баъзан ихтисослашишга олиб келадиган дунёқарашнинг торайиши. Бўйотмаларни қабул қилишнинг беқарорлиги (кичик агентликларда), натижада – даромадларнинг беқарорлиги</p>

Ташқи рекрутмент эса – бу бўш лавозимларни тўлдириш учун турли рекрутмент компаниялари, кадрлар агентликлари ва давлат бандлик агентликлари томонидан амалга ошириладиган фаолият тури ҳисобланади. Ходимлар рекрутинги менежери, кадрлар ёки рекрутинг агентликлари каби провайдерлик хизмат турлари шаклланди. Рекрутинг агентликлари бугунги кунда иш берувчилар каби, реал сектор компаниялари каби ишончли ва жалб этувчан ҳисобланади.

Умуман олганда, исталган кадрлар агентлиги ёки HR-менежер истеъдодлар ва асосий персонални танлашни бошлаши мумкин (1.2-жадвал). Улар бу ишни қанчалик сифатли ва барқарор бажариши эса бошқа масала. Бўш иш ўринлари қандай фойзда ва қанчалик тез ёпилади, потенциал номзодлар орасида бу қандай ҳаяжонларга олиб келади?

²⁰ Г.Қ.Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

Хулоса ўрнида шуни таъкидлаш мумкинки, рекрутмент бу икки томонлама жараёндир. Иш берувчи нафақат ходимни танлайди, балки номзод иш берувчини ҳам танлайди. Рекрутмент жараёни бу иш берувчи ва ходимнинг манфаатларини уйғунлаштириш жараёни ҳам ҳисобланади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Рекрутмент тушунчасини изоҳлаб беринг.
2. Рекрутментнинг ривожланиш босқичларини ёритиб беринг.
3. Рекрутментнинг жараёни ва босқичлари ҳақида нималарни биласиз?
4. Ички ва ташқи рекрутмент ўртасидаги фарқни айтиб беринг.
5. Рекрутмент тизимининг элементларини айтиб беринг.
6. Рекрутинг фаолиятининг Ўзбекистонда ривожланиши қандай ижтимоий-иқтисодий оқибатларга олиб келишини тушунтириб беринг.

2 БОБ.

РЕКРУТМЕНТИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

2.1. КЛАССИК РЕКРУТМЕНТ ВОСИТАЛАРИ

2.2. БЕВОСИТА КАДРЛАРНИ ҚИДИРИШ:
“HEADHUNTING”, “EXECUTIVE SEARCH”,
“MANAGEMENT SELECTION” ВА
“SCREENING” ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

2.3. ПЕРСОНАЛ АУТПЛЕЙСМЕНТИ

2.4. ТАЛАБА ВА БИТИРУВЧИЛАР
РЕКРУТМЕНТИ (GRADUATE
RECRUITMENT)

2.1. КЛАССИК РЕКРУТМЕНТ ВОСИТАЛАРИ

Ҳозирги кунда жаҳон амалиётида рекрутинг компаниялари ёки корхоналарнинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари потенциал номзодларни кидириш ва танлаш технологияларига асосланган йўналишларга кўпроқ эътибор қаратмоқда. Уларнинг энг кенг тарқалган тури классик рекрутмент (анъанавий рекрутмент) ҳисобланади. Классик рекрутментнинг объекти нофаол иш қидирувчилар, банд бўлмаган иқтисодий фаол аҳоли ва ишсизлар ҳисобланади.

Классик рекрутмент – бу компания учун ўрта ва куйи поғонали менежерлар, муҳандис-техник ходимлар ва мутахассисларни излаш ҳамда уларни танлаш усулидир. Масалан, бу усул сизга савдо бўйича менежер, бухгалтер ёки ҳуқуқшунос бўйича бўш иш ўрни мавжуд бўлганда қўл келади. Ушбу усулнинг ўзига хос хусусияти ўрта даражадаги ходимлар учун стандарт қидирув воситаларидан кенг фойдаланиш ҳисобланади. Бундай усул меҳнат бозорини ўрганиш ва бўш иш ўринларини рекламаси асосида олиб борилади.

Классик рекрутментнинг асосий хусусияти унинг барча соҳаларга хошлигидир, яъни танловнинг конвейр характери, пухта ишлаб чиқилган кидириш процедураси ҳамда жараён учун аниқ вақтнинг белгиланиши. Ҳозирда классик рекрутментни амалга ошириш воситалари агентлик маълумотлар базаси, ихтисослашган оммавий ахборот воситалари, интернет сайтлари ҳисобланади.



2.1-расм. Классик рекрутментнинг асосий йўналишлари²¹

²¹ Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52

Классик рекрутментнинг таркибий ва технологик ишсизликни тартибга солишдаги аҳамияти катта, чунки бу мамлакатда ишсизлик даражасини ҳақиқатан ҳам камайтиришга имкон беради. Шунингдек, давлат иш билан бандлик марказларига мурожаат қилмайдиган юқори малакали офис ходимларини иш билан таъминлашда муҳим рол ўйнайди.

Классик рекрутмент усули билан кадрларни танлаш технологияси қуйидаги асосий босқичларни ўз ичига олади:

Керакли мутахассисни топшиш учун сўровни шакллантириш

Буюртмачи компания билан батафсил музокаралар олиб бориш, вазифалар ва ваколатларни тўғри шакллантириш рекрутмент жараёнида муваффақият калитидир. Шу сабабли ушбу босқичда рекрутерлар буюртмачи билан яқин алоқалар ўрнатади ва ўзаро учрашиб суҳбатлашади. Музокаралар жараёнида номзодга қўйиладиган асосий талаблар аниқланади ва буюртмачи компаниянинг ташкилий тузилиши ҳамда бўш лавозим хусусиятлари тўғрисида маълумот йиғилади. Бўш лавозимни тўлдириш учун хизмат ҳақи келишилади ва икки томон ўртасида шартнома имзоланади.

Эълон бериш

Буюртмачи компаниядан олинган бўш лавозим асосида “номзодларни кидириш харитаси” тузилади, яъни керакли мутахассисни излаш усуллари ва манбалари режалаштирилади. Ушбу харитада эълон матни ва уни оммага етказиш каналлари аниқланади. Эълон матни имкон қадар кўпроқ номзодлар эътиборини жалб қиладиган ҳолда тайёрланади. Ушбу эълон агентлик веб-саҳифаси, бандлик сайтлари ва ижтимоий тармоқлар ҳамда босма нашрларга жойлаштирилади.

Қидирув доирасини кенгайтириш

Ушбу босқичда номзодларни турли манбалардан кидириш, “кидириш харитаси”га кўра, одатда, ёлловчилар маълумотлар базасини турли иш сайтлари, босма оммавий ахборот воситалари ва ижтимоий тармоқлар орқали шакллантиради.

Номзодларни баҳолаш

Потенциал номзодлар билан суҳбатлар ўтказилгандан сўнг, ёлланма олувчи номзоднинг шахсий маълумотлари, билимлари, кўникмалари, шахсий маълумотлари мижоз томонидан белгиланган талабларга мувофиқлиги, номзоднинг шахсий шартларига, номзоднинг шахсий услубига ва мижознинг корпоратив услубига мос келадиган, мижоз томонидан белгиланган талабларга мувофиқлиги мавзусидаги маълумотларни таҳлил қилади. Шунингдек, номзоднинг мотивациясига алоҳида эътибор берилади. Номзодларни баҳолаш асосида

ёлловчи уни миждозга топширишга қарор қилади. Олдинги иш жойларидан тавсиялар тўплаш фақат охириги номзодлар учун амалга оширилади.

Потенциал номзодларни саралаш

Танланган ҳар бир номзоднинг резюмеларини ёлловчининг илова хати билан буюртмачига юборилади. Қоидага кўра, буюртмачилар ҳам ушбу номзодлар билан суҳбатлар ташкил қилиши мумкин.

Номзодни танлаш

Ушбу босқичда агентлик буюртмачи компанияга потенциал номзодлар билан мулоқот ва суҳбатни амалга оширишга ёрдам беради. Ушбу босқичнинг натижаси потенциал номзодни танлаш ва буюртмачи томонидан номзоднинг олдинги иш жойларидан тавсиялар тўплашдан иборат бўлади.

Ишга ёллаш ва ҳужжатлаштириш

Ушбу босқичда номзодни ишга тайинлаш санаси келишиб олинади ва бу босқич номзодни ишга чиқиши билан якун топади. Шартнома шартига биноан буюртмачи компания агентлик хизмати учун тўловни амалга оширади. Бу ерда асосий эътибор бериладиган жиҳат тўлов хизмат муваффақиятли амалга оширилгандан сўнг тўланишидир.

Ходимни иш жойига мослаштириш

Ишга ёлланган янги ходим компанияда мослашув давридан муваффақиятли ўтиши учун, агентлик мутахассиси ёлланган ходим ва компания билан доимий алоқада бўлиб туради.

Рақамли технологиялар классик ва бевосита қидиришга асосланган рекрутинг тизимини ривожлантиришда сезиларли ўзгаришларга сабаб бўлмоқда. Кўп иш изловчилар ўзлари тўғрисидаги маълумотлар, яъни резюме ва анкеталарини ихтисослашган сайтларга жойлаштирмоқда, ўз навбатида иш берувчилар ҳам потенциал номзодларни қидиришда ижтимоий тармоқлар, ихтисослашган сайтлар ва блоглар имкониятларидан кенг фойдаланмоқда. Бу эса классик рекрутмент воситалари имкониятларини янада кенгайтиришга хизмат қилмоқда. Классик рекрутментнинг асосий йўналишлари бўйича батафсил маълумотни навбатдаги режада ёритиб берамиз.

“**Оммавий ёллаш**” (mass recruitment) – бу қисқа вақт ичида бир хил йўналишдаги лавозимларга кўплаб кадрларни танлаш учун ишлатиладиган технология. Бундай мутахассисларни жалб қилиш учун рекрутинг хизматлари арзон баҳоланади. Бунда асосий эътибор банд қилинадиган одамларнинг миқдорий кўрсаткичига қаратилади.

Ушбу технология кўп сонли иш ўринларини қисқа муддатда тўлдириш зарур бўлган ҳолларда қўлланилади. Айниқса, ривожланаётган бозорларда янги

қувватларни ишга тушириш ва корхоналарнинг жадал ўсиб бориши, ишчиларга бўлган талабнинг сезиларли даражада ошишига олиб келади.

Оммавий ёллаш жараёни жуда оғир кечади. Бунда компания, рекрутер ва мурожаат қилувчилар ўртасидаги кўплаб алоқаларни талаб қилади. Агар биз малака талаблари ва кадрларни танлашни режалаштиришдаги қийинчиликлар, шунингдек, ходимларнинг иш ҳақи юқори даражаси ва вақт ресурслари каби муҳим омилларни қўшсак, технология биринчи қарашда кўринганидан анча мураккаб эканлиги аён бўлади.

Ходимларни бошқариш бўйича менежер бундай вазифани амалга оширишда дуч келиши мумкин бўлган қийинчилик мавжуд. Кўп сонли номзодларни танлаш бу нафақат инсон ресурслари менежери ва унинг ёрдамчиларини, балки компаниянинг қўйи даражадаги менежерларини ҳам жалб қиладиган жуда машаққатли жараёндир.

Оммавий ёллашни амалга оширишда яна бир муҳим жиҳат – бу қатъий белгиланган муддат, шунингдек ишга ёллашнинг аниқ тартиби. Иш жадвалини тўғри тузиш ва маълум бир мутахассисни топишга сарф қилинган вақтни тўғри прогноз қилиш керак, чунки ишчи учун эмас, балки компания учун малакали менежерни топиш анча қийин.

2.2. БЕВОСИТА КАДРЛАРНИ ҚИДИРИШ: “HEADHUNTING”, “EXECUTIVE SEARCH”, “MANAGEMENT SELECTION” ВА “SCREENING” ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

Технологиялар ривожланишининг ўсиб бораётган суръатлари кадрлар сифатига янги талабларни қўймоқда. Меҳнат бозоридаги рақобатбардошлик ва кадрларни танлаш мезонларини доимий равишда такомиллашиб бориши – кадрлар билан ишлаш хизмати ходимлари учун ноқулай вазиятни юзага келтиради. Шу муносабат билан ходимларни жалб этиш ва танлаш маҳаллий ҳамда хорижий корхоналар иш берувчилари учун бир қатор қийинчиликларни ўз ичига олган устувор тадбирлар мажмуи ҳисобланади. Компаниянинг самарали фаолияти юқори сифатли мутахассисларни танлаш йўли орқали тўлиқ амалга оширилади. Шу мақсадда компаниялар бир қатор самарали рекрутинг технологияларидан фойдаланишни афзал кўришмоқда.

Кадрларни танлаш ва қидириш технологиялари бир-биридан қуйидагича ажралиб туради:

– **Хед-хантинг** (инглизча Headhunting) – бу мутахассислик бўйича ҳам, мутахассисларнинг касбий даражаси бўйича ҳам муҳим ва ноёб кадрларни излаш ва танлаш соҳаларидан биридир.

– **Умумий рекрутмент** (General recruitment) – шахсий доирада ишбилармон доираларда кидириш, топ менежерлар, ОАВ ва Интернетнинг ўз маълумотлар базаси билан ишлаш.

– **Эксклюзив мутахассисларни кидириш** (Executive search) – муваффақиятли ишлаётган мутахассислар орасидан тўғридан-тўғри мақсадли кидирув.

– **“Middle management”** – бу ўрта бўғин раҳбарлари ҳамда юқори малакали мутахассислар ва менежерларни саралаш ҳамда танлаб олиш хизматидир. Бошқарув кадрларини танлаш технологияси камдан-кам ҳолларда мустақил иш кидириш билан шуғулланадиган ўрта даражали ишчиларни ва муҳим мутахассисларни кидириш ва танлаш учун ишлатилади, шунинг учун бу одамларни фаол равишда излаш ва рағбатлантириш керак. Меҳнат бозорида бундай хизматнинг нархи номзоднинг биринчи иш йилидаги иш ҳақининг 20–25 % гача, муддат 3 ойгача белгиланади. Бунда кидирувнинг турли манбаларидан фойдаланилади.

– **Скрининг** (Screening) – бу юзаки танлов, у расмий белгиларга мувофиқ амалга оширилади: маълумот, ёш, жинс, тахминий иш тажрибаси. Натижада маълум миқдордаги резюмени олгандан сўнг танловни буюртмачининг ўзи амалга оширади ва ишга қабул қилиш агентлиги муносиб номзодларга нисбатан етказиб берувчи сифатида ишлайди. Ҳар бир технология ўзига хос хусусиятга эга ва айниқса мутахассисларнинг маълум бир боғланишини танлашда (юқори, ўрта ёки пастки) қўлланилади. Малакали кадрлар учун юқори рақобат шароитида ишчиларни танлаш долзарб бўлиб, кўпинча ходимларни танлаш ва кидириш технологияларига айланиб бормоқда.

Preliminarying (прелиминаринг) – истиқболли ёш мутахассисларни (талабалар ва университет битирувчилари) амалий иш тажрибалари ёки стажировкалар орқали ишга жалб этиш, келажакда корхонанинг муваффақият калити бўлишига ишонч билдиришдир.

Ушбу усуллардан қайси бирини энг замонавий деб ҳисоблаш мумкин? Бу саволга аниқ жавоб беришнинг имкони йўқ, сабаби уларнинг барчаси ўз ўрнида ва ўз вақтида қўлланилиши яхши самара беради. Кидирув усулини танлашда лавозимнинг мавқеи, корхонадаги иш жараёни, вакансиянинг нечоғлик долзарблиги ва меҳнат бозоридаги вазиятдан келиб чиқиб ёндашиш зарур. Энг асосий эътибор “самарали жамоа”ни шакллантиришга қаратилиши зарур.

Бундан ташқари, рекрутинг бозорида пайдо бўлган янги хизматлар ва рекрутинг агентликлари томонидан қўлланиладиган замонавий технологиялар, ходимларга классик танлов билан бирга қуйидаги хизматларни таклиф қилишга тайёр:

Just-in-Time Executive Search. Буюртмачи ташкилотида бошқарувчи ва раҳбар ходимларни саралаш ва танлаш хизматларини кўрсатиб, белгиланган санада номзоднинг ишга чиқишини кафолатлайдиган хизмат тури. Бундай ҳолда агентлик вакансиянинг белгиланган муддатда ёпилишини маълум сана бўйича кафолатлаш мажбуриятини ўз зиммасига олади.

Бундай ҳолда, рекрутинг агентликлари “эксклюзив” асосда ишлайди, чунки мижоз компанияси номзодларни мустақил равишда кидирмайди ва бошқа рекрутинг органларининг хизматларидан фойдаланмайди. Бўш иш ўринларини ўз вақтида ёпиш масъулияти ишга қабул қилиш агентлиги ходимларига тушади.

Open Positioning Search. Умумий талабларга жавоб берадиган номзодларни топиш бўйича хизматлар, уларнинг очик жойлашуви-позицияси, функциялари, талаблари ва меҳнат шароитлари, агар томонлар манфаатдор бўлса, олдиндан эмас, балки музокаралар натижасида аниқланади. Белгиланган вақт мобайнида буюртмачи компания раҳбари ўз хоҳишига кўра ойига икки ёки уч номзод билан учрашиш имкониятини қўлга киритади, бу эса бозорни “синовдан ўтказиш” ва зарур талабларни шакллантириш имкониятини қўлга киритади

Intelligent Search. Вакансия билан ишлашнинг барча босқичларида юқори махфийликка эга бўлган раҳбар ва менежерларни кидириш ва танлаш бўйича хизматлар.

Ошқораликни олдини олиш учун, мижоз имкон қадар муаммони ҳал қилиш учун дахлдор одамлар сонини чеклаш ва “нейтрал” ҳудудларда номзодлар билан суҳбат ўтказиш жараёни тавсия этилади (клуб, ресторан ва бошқалар).

Аутстаффинг (инг. *Out* – “ташқари” ва *staff* – “штат”) – буюртмачи компания штатидан ходимни олиб чиқиб кетиш ва пудратчи компания штатида уни рўйхатга олиш, у ўша жойда ишлашни ва аввалги вазифаларини бажаришда давом этади, лекин унга нисбатан иш берувчининг вазифалари пудратчи компания томонидан амалга оширилади. Аутстаффинг вазифаларни эмас, балки муайян ходимларни ҳамкор компанияларга ўтказишни ифодалайди. Шу билан бирга, бу ходимлар учинчи томон ташкилотининг ходимларида рўйхатга олинади, лекин, аслида, улар бир жойда ишлайди ва бир хил вазифаларни бажаради.

Баъзи ҳолларда иш берувчи маълум бир вақт учун ўз компаниясида янги ходимни ёллаши зарур бўлиб қолади. Ушбу муаммони ҳал қилиш учун Агентлик ходимларни синов муддатига (3 ойдан 6 ойгача) қабул қилиши мумкин. Агар ходим синов муддатини муваффақиятли ўтаса, у буюртмачи компания ходимларига берилади.

Бу стандарт ишга қабул қилиш хизматлари қиймати одатда аниқ ва кўпчилик компаниялар учун деярли бир хил эканлигини эслаш муҳим, лекин

кўшимча хизматлар қиймати ҳар доим миқдорга шаффоф ва тушунарли эмас. Шунинг учун бу масалага алоҳида эътибор бериш керак, кейинчалик бу хизматларга ҳам талаб юқори бўлади.

Қидирув технологиялари мутахассис ҳақида олдиндан маълумот тўплаш ва “ёллаш” жараёнларини пухта бажариш кераклиги билан ҳам мураккабдир. Шунингдек, буюртма берган миқдор аниқ бир номзодни кўрсатмаган тақдирда рекрутнинг хизматлари турли рақобатдош компанияларнинг фаолиятини ўрганиш ва чуқур таҳлил этиш асосида бундай кадрни излаб топиши керак бўлади. Бундай ташкилотларнинг асосий ходимлари ҳақида маълумот тўплаш орқали керакли мутахассисни танлаб олади. Бу жараён узок (ўртача олти ойгача) давом этиб, қиммат ва масъулиятли сервис турларига қиради.

Headhunting ва Executive search. Замонавий амалиётда кадрларни тўғридан-тўғри қидиришнинг иккита асосий йўналишидан кенг фойдаланилмоқда. Улар – ҳед-ҳантинг ва эксклюзив мутахассисларни қидириш. Ҳед-ҳантинг – муайян мутахассисни бир компаниядан бошқа компанияга ўтказиш имкониятлари бўйича вазибалар кетма-кетлигидан иборат фаолият. Персонални танлашнинг бу технологияси мутахассисни донор-компаниядан буюртмачи компанияга ишга ўтказишга асосланган. Мутахассислар тоифаси буюртмачи компания – миқдор томонидан аниқлаштирилиши талаб этилади. Ушбу хизмат асосан етакчи (бошқарув) бўғин персонални танлаш ва ёллашни амалга оширади.

Эксклюзив мутахассисларни қидириш (**Executive search**) – муваффақиятли фаолият олиб бораётган топ-менежерлар ва ноёб мутахассисларни қидириш ва ишга ёллаш хизмати. Мазкур технология меҳнат бозорининг фаол иш қидирмайдиган сегментидаги юқори малакали кадрларни аниқлашнинг ўзига хос усулларини ўз ичига олади. Ушбу хизматнинг “ўлжалари” аynи вақтда ўз ишига эга, бошқа иш қидиришни ўйлаб кўрмаган, лекин яхшироқ иш шароити ва юқори маош таклиф қилинса, бошқа ишга ўтиши мумкин бўлган юқори поғона менежерлари (ижрочи директорлар), директорлар кенгашининг мустақил аъзолари, стартаплар менежерлари, етакчи мутахассислардан иборат.

Ҳед-ҳантинг ва эксклюзив кадрларни қидириш технологияларининг ҳар бирида юқори малакали кадрларни қидириш мақсад қилинса, у ҳолда улар ўртасида асосий фарқ нимадан иборат деган савол юзага келиши табиий. Ҳед-ҳантингда аниқ компания томонидан буюртма асосида аниқ номзодни қидириш вазифаси қўйилади. Эксклюзив кадрларни қидириш технологиясида эса компания учун зарур бўлган номзодни бўш лавозим талаблари асосида турли манбалардан қидириш тушунилади. Унда мутахассисга қўйиладиган аниқ талаблар ва бўлғуси мутахассиснинг характеристикаси маълум бўлади, ҳолос.

Хед-хантинг пайдо бўлишига сабаб замонавий бизнес дунёсида малакали бошқарув бўғини раҳбарлари тақчиллиги юзага келишидир. Россиялик мутахассисларнинг таъкидлашича, бугунги кунда Ғарб мамлакатларида бўлгани каби, Россия компанияларида ҳам юқори малакага эга топ-менежерлар, стартаперлар, ишлаб чиқариш раҳбарлари, бош технологлар, IT ва молиявий соҳа бўйича директорлар, бош бухгалтерлар етишмовчилиги мавжуд. Компанияларнинг ўзида бундай мутахассисларни тайёрлашга узоқ муддат талаб қилинади. Лекин бугунги глобаллашув жараёнида муваффақиятга эришиш учун уларни ташқаридан (бошқа компаниялардан) топиш ҳамда уларга қулай ва мос шартлар асосида компанияда ишлаш таклифини бериш лозим. Бу вазифани хед-хантерлар ўзига хос метод, конда ва ёзилмаган “қонун”лари асосида амалга оширади.

Хед-хантинг хизматида ҳеч ким тасодифий фаолият юритмайди. Уларнинг барчаси ўта тажрибали мутахассислар (Ғарб хедхантерларининг ўртача ёши 40 – 45, Россияда эса 35 – 40 ёш) бўлиб, турли манбалардан керакли ахборотларни чиқариб олиш (йиғиш), ҳар бир соҳа ва бутун меҳнат бозори конъюктурасини таҳлил қила билиш қобилиятига эга. Бундан ташқари, улар кучли психолог, тез киришувчанлик ва дипломатик фазилатлари юқори даражада намоён бўлувчи шахслардир.

Хед-хантерлар хизмати жуда юқори баҳоланади. Уларнинг гонорари топиб берилиши талаб қилинган ходим йиллик иш ҳақи миқдорининг 25-30 фоизини ташкил қилади. Бу ҳам буюртмачи фирма (иш берувчи), ҳам хедхантинг агентлиги учун “огоҳлантириб турувчи сигнал” вазифасини бажаради, яъни иш берувчи қилаётган харажати эвазига ҳақиқатда ишончини оқлайдиган мутахассисга эга бўлишга, хед-хантер эса кўпроқ даромад олиш учун талабларга жавоб бера оладиган кадрларни бутун бозордан “чертиб-чертиб” танлаб олишга бор эътиборини қаратади.

Хед-хантинг агентликлари “арзон” мутахассисларни қидиришни истамайдилар. Номзод қидириш кўп вақт сарф қилинадиган жараён саналади. Шу сабабли улар камида 7-10 йиллик амалий иш тажрибасига эга бўлган кадрларни таклиф қилинган иш ҳақи миқдори йилига 60000 АҚШ долларидан кам бўлмаган позициялар учун қидиришни амалга оширади. Бу хизматдан фойдаланувчи компаниялар агарда танлаб олинувчи мутахассис келтирадиган даромадга ишонмаса, хизмат учун пул тўлашмайди.

Бозордаги ўрни ва обрўсини, мижозларининг ишончини кадрловчи хед-хантинг агентликлари қуйидаги қоидаларга ҳар доим амал қилади:

- ишни ўз муддатида бажариш;
- режалаштирилган бюджетга мувофиқ пул маблағларини сарфлаш;
- номзод ҳақида объектив маълумотлар бериш;

- мижоз томонидан шартлар ўзгартириладиган тақдирда (шартномадан ташқари) унга хизмат кўрсатишни тўхтатиш;
- агарда номзод иш берувчида олти ой давомида ишдан кетадиган бўлса, унинг ўрнига бошқа номзодни қўшимча тўловларсиз кафолатлаш;
- бир вақтнинг ўзида номзодни фақат битта мижозга тақдим этиш;
- вақанцияни тўлдириш борасида амалга ошириладиган ишларнинг барча бошқичлари ҳақида мижозни доимий хабардор қилиб туриш.

Иш берувчи компания куйидаги сабаблар туфайли ўзи ҳед-хантинг фаолиятини олиб бора олмайди:

1) Компаниянинг HR-мутахассислари кадрларни тўғридан-тўғри қидириш техникасини билишмайди.

2) Кўп ҳолатда танлов имконияти камлиги сабабли рақобатчи компаниядаги мутахассисларга мурожаат қилинади. Муваффақиятли иш олиб бораётган ходим ўз компаниясига садоқатли бўлади ва “бегона” кишининг кўнғироғига рад жавобини беради.

3) Ташқаридан (рақобатчи компаниялар томонидан) номзод провокацияга учраши хавфи мавжуд. Улар номзод ҳақида унинг аслида ишга олинмаслиги, олинса ҳам кам маош тўланиши ёки ваъда қилинганидан паст лавозимга олинishi ҳақида гап тарқатишади. Бу ҳолат номзоднинг фикри ўзгаришига олиб келиши мумкин.

4) Потенциал номзодлар билан музокара олиб бориш бўйича аниқ тайёргарлик ва дастурнинг йўқлиги туфайли улардан рад жавоби олинishi ва қутилган натижага эришилмаслиги мумкин.²²

Ҳед-хантинг хизматларининг асосий истеъмолчилари икки турдаги компаниялардир:

1. *Тез ўсиш ва ривожланиш босқичидан чиқиб, барқарорлашув босқичига етган компаниялар.* Уларнинг вазифаси бизнес жараёнлари ва умумий менежментни оптималлаштиришдан иборат бўлади. Бозор позициясини сақлаб қолиш ва уни янада ривожлантириш учун уларга тобора кўпроқ профессионал менежерлар ва юқори малакали мутахассислар керак бўлади.

2. *Жадал ривожланаётган ёки шаклланиш жараёнида бўлган компаниялар.* Бундай компанияларга жиддий тажрибага эга, компанияни ривожлантириш стратегиясини, бизнеси жараёнларини ишлаб чиқиш, жамоавий яхлитликни сақлаш, инвестиция лойиҳалари билан ишлаш қобилиятига эга бўлган менежерлар ҳамда компаниянинг рақобат устунлигини таъминлаб берувчи тор мутахассислар керак бўлади.²³

²² D.O. A'zamov. Personalni tanlash va ishga yollashda innovatsion texnologiyalar. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2018 yil.

²³ Л. Катаев, Д.К. Абрамова. Управление персоналом. — Новосибирск, 2010. – с.88.

Скрининг методи

Ушбу метод бўш иш ўринларига мурожаат қилган аризачиларни скрининг қилишнинг шу жумладан анкета шакллари, резюмелар, маълумотномалар ҳамда уларни текшириш ва баҳолашни ўз ичига олувчи ёндашувлари ифода этади.

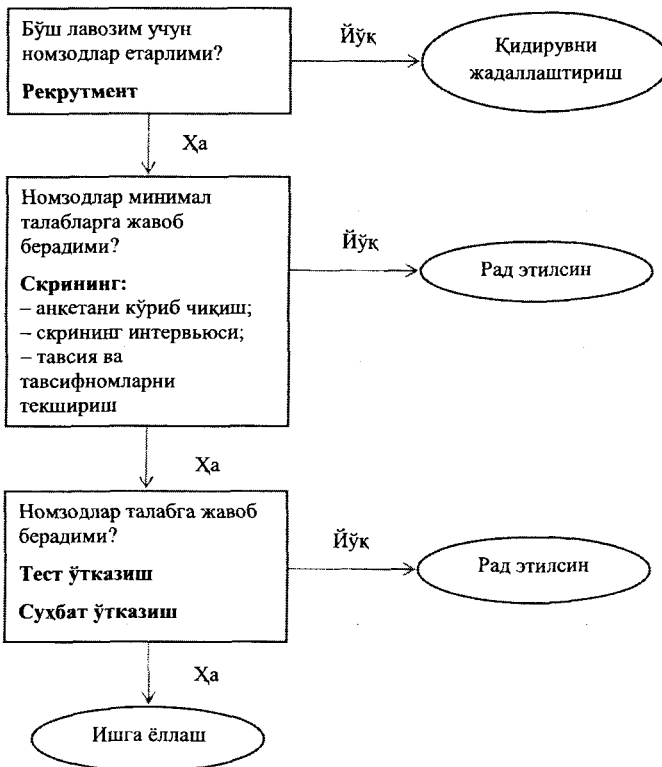
Скрининг, инглизча “screen” – “элақдан ўтказмоқ” маъносини англатиб, жуда кўп миқдордаги резюмелар орасидан номзодларни жинси, ёши, маълумоти, иш тажрибаси каби атрибутлар бўйича саралаш жараёнини ифодалайди. Ушбу усул кўп ҳолларда савдо ходимлари, котиб(а)лар, офис ходимлари, омбор ходимлари сингари лавозимларни тўлдириш учун номзодлар кидирилганда қўл келади. Бунда оммавий ахборот воситаларида эълон берилиши кифоя. Натижада кўп миқдорда резюмелар тўпланadi. Мутахассиснинг вазифаси барча резюмеларни “элақдан ўтказиб”, маъкул бўлган бир нечасини иш берувчига тақдим этишдан иборат. Керакли номзодни иш берувчининг ўзи танлаб олади. Скрининг хизматининг рекрутинг фаолиятидан фарқи ҳам шу билан боғлиқ, яъни агентлик номзодларни батафсил ўрганиб баҳоламайди, олдин ишлаган жойидан берилган тавсияларни текширмайди, уларнинг профессионал жиҳатларини кафолатламайди.

Скрининг хизматидан кимлар фойдаланади?

- HR-менежери мавжуд бўлмаган компаниялар;
- ходимлар билан ишловчи мутахассис кадрларни бошланғич танлов учун вақт йўқотишини хоҳламайдиган компаниялар;
- кадрларни бошланғич танлаш жуда муҳим, лекин муддати кисқа бўлган компаниялар.

Рекрутинг, скрининг ва танлаш жараёнлари ўртасидаги боғлиқлик.

Рекрутинг асосан бўш лавозимларга етарли сондаги малакали номзодларни жалб этишни назарда тутадиган бўлса, скрининг эса, бўш иш жойларига мурожаат қилган номзодларнинг қайси бири минимум талабларга мос келиши ёки келмаслигини аниқлашга хизмат қилади. Танлаш жараёнида скрининг асосида саралаб олинган малакали номзодларнинг қайси бири бўш лавозимга энг муносиб эканлиги бўйича хулоса чиқаришда ёрдам беради. Шундан сўнг ёлланган ходимлар сони билан бўш иш ўринларига ариза билан мурожаат қилганлар сони ўртасидаги нисбат рекрутментда танлов нисбати деб аталади. Масалан, 10 та бўш иш ўрнига ариза билан мурожаат қилган икки юзта аризачининг танлов нисбати 0.05 кўрсаткични беради (10/200, ёки ҳар бир аризачи учун битта лавозим тўғри келишини англатади).



2.2-расм. Рекрутнинг, скрининг ва танлаш жараёнлари ўртасидаги боғлиқлик алгоритми²⁴

Резюмелар

Резюме Европа ва Америка кадрлар бошқаруви амалиётидан кириб келган ҳужжатдир. Ишга жойлашишда резюме ни тақдим этиш бизнес этикетнинг замонавий қоидаларининг элементларидан бири ҳисобланади. Бундан ташқари, резюме меҳнат бозорида ўз-ўзини реклама қилишининг энг самарали воситасидир. Ҳар қайси давлатда резюме ёзилишига бўлган талаб турлича бўлади.

Америка резюме си намунасида “Curriculum Vitae” энг машҳури (таржумаси – “ҳаёт йўли” деб аталади) ёки, қисқартириб, CV деб юритилади. Фақат, сарлавҳа ва формат бошқача, қолганлари одатдагидай.

²⁴ Victor M. Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett. Recruitment and Selection in Canada, Fifth Edition. Copyright © 2013, 536 p.

Резюме – бу меҳнат бозорида рақобатдош бўла оладиган шахснинг қобилиятлари кўрсатилган ҳужжатдир. Резюмеда бўлажак ходимдан талаб қилинадиган фазилатларни кўрсатиш керак.

Резюме учун маълумот сизнинг мақсадларингизга асосланган бўлиши керак, яъни резюме, сиз талаб қилаётган лавозим учун муҳим бўлган тажрибангизни аниқ жиҳатларини тасвирлай олиш керак.

Резюме ишга кирмоқчи бўлган компаниянинг бизнес хусусиятларини инобатга олган ҳолда, муайян иш берувчининг талабига биноан ёзилиши керак.

Шу билан бирга, иш изловчилар резюме ҳақида иш берувчи томонидан талаб этилмаган қўшимча маълумотларни киритиши ҳам мумкин. Бугунги кунда у қадар кенг тарқалмаган бўлса-да, баъзи иш изловчилар ҳали ҳам фуқаролиги ёки миллий келиб чиқиши, бўйи, вазни, оилавий аҳволи ёки бошқа хусусиятлари тўғрисидаги маълумотлар киритилишини талаб қилишади. Бу эса меҳнат қонунчилиги талаблари бузилишига сабаб бўлиши мумкин. Иш берувчига бундай маълумотлар ишга қабул қилиш қарорига таъсир қилмаганлигини исботлаш жуда қийин бўлиши мумкин. Резюмедан олинган маълумотлар иш билан боғлиқ бўлиши ва белгиланган озчилик гуруҳларини камситмаслиги керак.

Ўрганишлар натижасига кўра, компаниялар куйидаги сабаблар туфайли кадрларни танлаб бериш хизматини кўрсатувчи фирмага (агентликка, компанияга) муружаат қилишади:

– улар “бош оловчилар”нинг (ҳед-хантерларнинг) кўп йиллик тажриба ва салоҳиятига ишонишади;

– уларнинг меҳнат бозори борасидаги амалий эксперт билимларига таянишади;

– бу хизматдан фойдаланиш натижасида вақт ва бошқа ресурсларни тежашга эришадилар ва юқори малакали кадрларга эга бўлишади.

Персонални танлаш хизматининг буюртмачи компаниялар билан ишлаш механизми ушбу босқичлардан иборат:

1) Компанияга (иш берувчига) меҳнат бозори ҳолати ва номзодларга бозор томонидан берилаётган баҳо (иш ҳақи) тўғрисида маълумот бериш.

2) Маълумотлар базаси, интернет, реклама воситалари, соҳалараро алоқалар тармоғи каби қидирув ресурсларидан самарали фойдаланиш.

3) Номзодларнинг резюме ва бошқа ҳужжатлари таҳлилини амалга ошириш.

4) Номзод билан телефон орқали ёки юзма-юз суҳбат ўтказиб, унинг масъулиятлилигини баҳолаш.

5) Психологик текширувдан ўтказиш (психологик тестлаш).

6) Тавсияномаларни текшириш ва номзодга ҳулоса тайёрлаш.

7) Энг яхши номзодларни буюртмачиларга тақдим этиш, учрашув ва суҳбатни (интервьюни) ташкиллаштиришга ёрдам бериш.

8) Қилинган ишларнинг доимий мониторингини олиб бориш.

Скрининг саралаш усулида номзодларнинг мотивацияси ва шахсий фазилатлари скрининг давомида текширилмайди.

Скрининг технологиясининг яна бир ёрдамчи даражаси бу – мультиплейсмент (иккиламчи саралаш) – юқори даражали менежер учун кидирув давомида, рекрутер кўпинча талабларга тўлиқ мос бўлмаган номзодлардан ҳам интервью олади, лекин одатда номзод бошқа лавозимга талабгор бўлиши мумкин.

Мижоз биринчи, асосий лавозим учун унга тақдим этилган иккинчи лавозимни қабул қилади, яъни (иккиламчи) вакантни тўлдирганда, бу жараён иккиламчи ишга қабул қилиш ёки мультиплейсмент дейилади. Бундай ҳолатлар кам бўлмаганлиги учун ишга қабул қилувчи кидирувни бошлашдан олдин бундай ҳолларда миқозни тўлов шартлари билан таништириши керак.

Эслатма! HR-менеджерлари (“ички рекрутерлар”) ва рекрутинг идоралари ходимлари (“ташқи рекрутерлар”) доимо кадрларни саралаш ва танлашнинг янги методлари, инструментлари ва воситаларини такомиллаштиришлари ҳамда ижодий изланишда бўлишлари керак.

2.3. ПЕРСОНАЛ АУТПЛЕЙСМЕНТИ

Бирор бир ходимни ишдан бўшатиш тартиби ходим учун ҳам, кадрлар бўлими учун ҳам ёқимсиз эканлигини барча англайди. Айниқса, молиявий-иқтисодий қийинчиликлар ёки бошқа сабаблар туфайли ишдан бўшатиш кўлами ортгани сари, бу ҳақда ўйлаш ва гапириш жуда қийин вазиятга айланади. Баъзида юқори малакали ишчилар ҳам ишсиз бўлиб қолиш ҳолатлари кузатилиши мумкин. Бундай вазиятларда компанияда ходимлар ва менежмент ўртасида ижобий муносабатларни сақлаб туриш ва жамоа аъзоларига кўмак бериш мақсадида махсус аутплейсмент схемаси ишлаб чиқилган. Бу тизимнинг моҳияти шунинг англатадики, агар компания ходимларни қисқартиришни амалга оширганда ҳам, ходимлар наздида унинг обрўси ёмонлашмайди.

Персонал аутплейсменти – бу компания ходимларининг ишдан бўшатиш жараёнларининг самарали бошқариш ва уларга янги иш ёки лавозимларни топишда кўмак бериш билан боғлиқ фаолиятдир. Оддий сўз билан айтганда, иш берувчи ўз ходимига янги иш топишга ёрдам беради.

Аутплейсмент консалтинг хизматининг бир тури сифатида Америка Қўшма Штатларда Иккинчи Жаҳон уруши тугаганидан сўнг армия қўмондонлиги

фронтидан қайтган аскарлар учун тинч ҳаёт шароитларига мослашишда ёрдам бериш мақсадида ўзининг маслаҳат бюросини очган пайтдан бошланди. Кейинчалик психологлар Drake ва Beam бу мавзуга шахсан мурожаат этишди ва 60-йилларда D&V маслаҳат агентлигини туздилар, кейинчалик бу агентлик “Drake Beam Mogin” номи билан фаолият юритишни бошлади.

Европада аутплейсмент амалиёти ўтган асрнинг 70-йиллари охирида пайдо бўлди ва кенг тарқала бошлади. Ўша вақтларда аутплейсмент асосан давлат ва касаба уюшмаларининг йирик компанияларига босими билан боғлиқ бўлиб, улар иш берувчилардан бизнеснинг корпоратив ижтимоий мажбуриятини бажаришни талаб қилиб, ишсизликни камайтиришга интилишди. Аутплейсмент агентликлари хизматидан фойдаланиш ижтимоий тангликни пасайтиришга ёрдам берди, чунки ишдан бўшатишга ишчиларни иш билан таъминлаш ишсизлик нафақаларини тўлашни камайтирди ва бу эса ўз навбатида солиқ юки камайишига олиб келди. Ўшандан бери аутплейсментни персонални ишдан бўшатиш жараёнини бошқариш воситаси сифатида қабул қилиш кенгая борди. Шундай қилиб, аутплейсмент консалтинг хизматининг бир тури сифатида юзага келиб, вақт ўтиши билан унинг мақсади ва вазифалари ҳамда технологиялар ва меҳнат бозорида тутган ўрни билан рекрутментнинг йўналишларидан бирига айланди. Бугунга келиб, Европа ва Америкада аутплейсмент энг кенг тарқалган рекрутмент хизматларидан биридир. Масалан, Францияда етмишга яқин бундай агентликлар мавжуд.

Американинг етакчи рекрутмент агентликлари Adecco, Manpower Group томонидан 2015 йилда эълон қилинган маълумотларга кўра, хорижий компанияларнинг 80% дан кўпроғи юқорида айтиб ўтилган аутплейсмент хизматларидан фойдаланадилар. Шуниси эътиборга лойикки, Фарбда аутплейсмент фаолияти конун билан белгиланади: ушбу хизмат ишсизликни тартибга солишнинг энг яхши воситаси деб тан олинган ва АКШ конун ҳужжатларида бандлик соҳасида самарали чоралар сифатида белгиланган технологиялар ва дастурлар рўйхатига киради. Аутплейсмент ишчилар ва иш берувчилар ўртасида тузилган жамоавий битимларнинг аксарият қисмида акс этади ва бу деярли барча раҳбарларнинг шахсий меҳнат шартномаларида мавжуд.

Ривожланган мамлакатлар тажрибасида аутплейсментнинг яна бир ўзига хос хусусияти – ишга жойлаштишнинг юқори даражадаги кафолати бўлиб, у номзоднинг янги компанияга кириш шартлари ва унинг меҳнат шароитлари (иш ҳақи, компенсация пакети) муҳокама қилинишини таъминлайди.

Ходимларни қисқартиришни қўллаб-қувватлашга қаратилган тадбирларни ташкил этиш бўйича Буюк Британияда катта тажриба тўпланган. Ходимларни

ишдан бўшатиш соҳасидаги бошқарув амалиётини ўрганиш учун Британиянинг таникли “The Industrial Society” профессионал ташкилоти 600 дан ортик ташкилотларнинг ходимларни бошқариш бўйича мутахассислари ўртасида сўров ўтказди. Саволлар мавзуси қуйидагича:

- 1) ишдан бўшатишган ходимларни қўллаб-қувватлаш;
- 2) аутплейсмент (ички ва ташқи);
- 3) аутплейсмент хизматлари самарадорлигини баҳолаш.

Маълумотларга ишлов бериш ва таҳлил қилиш натижасида қуйидаги натижаларга эришилди:

– Британия ташкилотларининг катта қисми (97%) ходимларни қўллаб-қувватлаш учун бир қатор тадбирларни ўтказди, масалан, малака ошириш учун пуллик дам олиш кунларини таъминлаш (89%); ишдан бўшатишган ходимлар билан мустақил иш қидириш кўникмаларини ривожлантириш бўйича тренинглар ўтказиш (63%); рекрутинг агентликлари орқали ишга жойлаштиришга ёрдам бериш (48%).

Скандинавия мамлакатларида ишдан бўшатишган ходимларга давлат янги иш жойларини топишда катта ёрдам беради. Масалан, Швецияда Lansarbetsnamnden (LAN – Бандлик Қўмиталари) маълумотларига кўра, Arbetsmarknadsverket (Меҳнат бозори маъмурияти) томонидан бошқариладиган 300 та бандлик маркази мавжуд. Ушбу бандлик марказлари асосан ишламайдиган ёки ишини йўқотишдан қўрқадиган одамлар учун мўлжалланган. Ушбу марказлар асосан касбга йўналтириш, узлуксиз таълим ёки қайта тайёрлаш бўйича хизматларни тақдим этадилар.

Бельгияда, ишдан бўшатишган барча ходимлар учун аутплейсмент хизматини амалга ошириш мажбурийдир, агар хизмат кўрсатилмаган бўлса, компания ҳукумат томонидан тегишли жаримага тортилиши белгилаб қўйилган.

Аммо Америка Қўшма Штатлари аутплейсмент фаолиятини яхшилаш ва ривожлантириш бўйича бошқа мамлакатларга нисбатан анча олислаб кетган. Бу ерда, агар ходим географик жиҳатдан бошқа жуғрофий ҳудудда жойлашган тегишли иш топса, иш берувчи ишдан бўшатишган ходим учун нафақа тўлаб беради. Ушбу нафақа кўчириш харажатларини қоплаш ва моддий ёрдам кўрсатиш учун тақдим этилади. АҚШда тахминан 4-6% компаниялар ана шундай хизматларни амалга оширадилар.

“Outplacement” сўзининг сўзма-сўз таржимаси: (инглизчадан: “place” – жой, “out” – ташқарида) яъни ташқи томонга жойлаштириш деган маънони беради. Ҳозирги вақтда ушбу тушунчанинг аниқ таърифи йўқ аммо, назарий манбалар ва амалий материалларда қуйидаги изоҳларни топиш мумкин:

– аутплейсмент – бу ишдан бўшаган ходимнинг бошқа ишга ўтишига кўмаклашиш, уларни меҳнат бозорига мослашиши ва муносиб иш топиши учун бир қатор касбий маслаҳатлар бериш;

– аутплейсмент – бу иш ўринларини қисқартириш шароитига тушиб қолган компания ходимлари билан ишлаш. Бу ходимнинг ташкилотни тарқ этишининг “ташкилий, касбий ва психологик оқибатларини” юмшатишга қаратилган.

– аутплейсмент – бу муаммоли ёки юқори лавозимли ходимларни эҳтиёткорлик билан қисқартиришга имкон берадиган мослашувчан рекрутинг хизматидир.

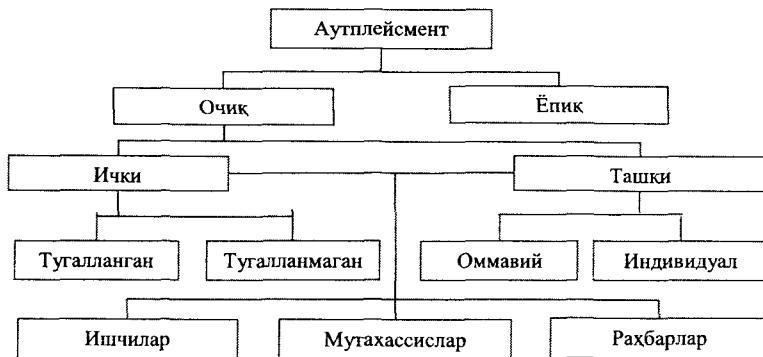
Персонал аутплейсментининг турлари

Рекрутмент агентликлари ва консалтинг компанияларининг илмий ва амалий материалларини ўрганиб чиқиб, биз аутплейсментнинг қуйидаги таснифини ишлаб чиқдик.

Аутплейсментни таснифига кўра бир неча турларга бўлиш мумкин:

Очиқ. Бу кўплаб компаниялар томонидан ишлатиладиган энг машҳур персонал аутплейсментининг турларидан биридир. Бу жараёнда ходимлар сони қисқартирилаётгани ёки бир қатор сабабларга кўра уларни ишдан бўшатиш тўғрисида қарор қабул қилинганлиги тўғрисида очиқ айтилади. Шунингдек, бундай ходимларга ишдан бўшатиш сабабларидан қатъи назар, уларга иш топишда очиқ ёрдам таклиф этилади.

Ёпиқ. Қоида тарикасида, ушбу тур фақат етакчи менежер ёки қуйи поғона менежерларини ишдан бўшатиш ҳолати юзага келганида қўлланилади. Бир сўз билан айтганда – аутплейсментнинг бу тури юқори лавозимдаги ходимлар учун мосдир. Раҳбарлик лавозимларида фаолият юритаётган кадрлар ўзларининг ишдан бўшатишга қаратилганликларини очиқ эълон қилиш уларнинг кейинги карьералари учун хавф-хатар деб биладилар.



2.2-расм. Аутплейсментнинг таснифланиши

Оммавий. Аутплейсментнинг ушбу тури бир вақтнинг ўзида бир нечта ходимни ишдан бўшатадиган компаниялар учун хосдир. Бу компания банкрот деб эълон қилинганида ёки ўз фаолиятини тўхтатганда юзага келади. Фақатгина йирик ташкилотлар ушбу турдаги қисқартиришларни амалга оширишлари мумкин. Вақт нуқтаи назаридан, бундай жараён бир ойдан бир йилгача давом этиши мумкин.

Индивидуал. Бу битта ходим ишдан бўшатиш ҳолатига тушганида қўлланилади. Бундай ҳолда, маълумотлар индивидуал равишда тақдим этилади ва унга ёрдам таклиф этилади.

Ўз навбатида, таснифлаш мезонига қараб, ички ва ташқи аутплейсментда қуйидаги йўналишларни ажратиш мумкин:

– агар таснифлаш мезони ходимнинг мавқеи билан боғлиқ бўлса, улар юқори тоифали менежерлар, мутахассислар ва ишчилар гуруҳи учун аутплейсментга ажратилиши мумкин;

– агар концепция дастурлар сони каби мезон билан фаркланса, унда индивидуал ва оммавий (гуруҳ)га ажратилади;

– агар мезон номзоднинг кейинги ишга жойлашиши билан боғлиқ бўлса, унда хизмат тугалланган ва тугалланмаган аутплейсментга бўлинади.

Ходимнинг мавқеи ва иш берувчининг молиявий имкониятларига қараб, аутплейсмент дастури қуйидаги хизматларни ўз ичига олиши мумкин:

– номзодни унинг асосий ваколатлари, касбий тажрибаси ва рағбатлантириш даражасини таҳлил қилиш ва аниқлаш мақсадида синовдан ўтказиш;

– меҳнат бозорига мавжуд вазият тўғрисида батафсил маълумот бериш;

– суҳбатга тайёргарлик;

– тавсиянома ва резюмени (CV) тайёрлаш;

– резюмеларни иш жойларида ва оммавий ахборот нашрларга жойлаштириш;

– тегишли вакансиялар учун реклама жойлаштирган етакчи кадр агентликлари ва компанияларга резюмени юбориш;

– индивидуал ҳаракатлар режасини тузиш, унинг мақсади – сифатли иш билан таъминлаш;

– ўзини ўзи иш қидириш кўникмаларига ўргатиш.

Ушбу хизматни ривожланган капиталистик мамлакатларда, масалан, АҚШда тақдим этилишига келсақ, аксарият ҳолларда хорижий кадрларни ёллаш агентликлари қуйидаги схема бўйича ишлайди. Улар стандарт жойлаштириш дастурини ишлаб чиқишади, кейин агентлик маслаҳатчиси компания вакиллари билан дастурни тақдим этиш ва муҳокама қилиш учун

учрашади. Мулоқотдан сўнг хизматлар тўпламининг таркибий қисмлари қуйидагиларни ҳисобга олган ҳолда таҳрирланади ва яқунланади:

- компания-мижоз ташкил этадиган иктисодиёт тармоқлари;
- жойлаштириш формати (оммавий ёки индивидуал);
- буюртмачиларнинг хоҳиш-истаклари.

Кўп ҳолларда, персонал аутплейсменти тизимида фаолият юриятаётган ходимларнинг асосий вазибалари қуйидагилардан иборат бўлади:

- когнитив суҳбат, бунинг натижасида ходим янги иш топиш ҳақида фойдали маълумот олади;
- иш билан таъминлашга ёрдам бериш;
- махсус машғулотларни ўтказиш;
- резюме яратишда ёрдам бериш;
- керакли бўш иш ўринларини қидириш.

Бир қарашда, персонал аутплейсменти – бу ишдан бўшатишган ишчига касбий ўсиш ва касбий одимлашда ёрдам берадиган жуда яхши йўналиш. Барча фаолиятда бўлгани каби персонал аутплейсменти ҳам афзалликлар ва камчиликларга эгадир. Қуйида биз бу фаолиятнинг ижобий ва салбий томонларини батафсил кўриб чиқамиз.

2.1-жадвал

Персонал аутплейсментининг афзаллик ва камчиликлари

Афзалликлари:	Камчиликлари:
Ишдан бўшатишган ходимлар билан дўстона муносабатларни ўрнатиш	Баъзан катта миқдордаги пулни ташқи бозорга сарфлашга тўғри келади, шунинг учун компаниялар ихтисослашган фирмаларнинг хизматларидан фойдаланмайдилар ва ўзлари ёрдам беришга ҳаракат қиладилар
Янги иш топишда ёрдам бериш	Бандлик тadbирларини амалга ошириш узоқ вақтга қолдирилиши мумкин, бу нафақат корхонага, балки ходимга ҳам зарар етказиши мумкин
Ишдан бўшатиш тўғрисида келган норози ходимлар томонидан суд муҳокамасининг олдини олиш	Ходим компания хизматларидан воз кечиши мумкин
Агар керак бўлса, собик ҳамкасбидан маслаҳат олиш	Ташқи консультант ишдан бўшатишган ходим учун яхши иш топиши мумкинлигига аниқ кафолатлар йўқ
Доимий ишини йўқотган ходим учун стресс ва психологик ноқулайликни камайтириш	
Компанияга содиқликни ошириш	
Меҳнат бозорида обрўнинг ошиши	

Жадвалдан кўриниб турибдики, персонал аутплейсментининг ижобий жиҳатлари салбий жиҳатларидан кўпроқ. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодексида меҳнат шартномасини иш берувчи ташаббуси билан бекор қилиш ҳолати бўйича алоҳида 100-модда мавжуд. Унга кўра номуайян муддатга тузилган меҳнат шартномасини ҳам, муддати тугагунга қадар муддатли меҳнат шартномасини ҳам иш берувчининг ташаббуси билан бекор қилиш шартлари белгилаб қўйилган.

Қуйидаги сабаблардан бирининг мавжудлиги меҳнат шартномасини бекор қилишнинг асосли эканлигини билдиради:

1) технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги ўзгаришлар, ходимлар сони (штати) ёки иш хусусиятининг ўзгаришига олиб келган ишлар ҳажмининг қисқарганлиги ёхуд корхонанинг тугатилганлиги;

2) ходимнинг малакаси етарли бўлмаганлиги ёки соғлиги ҳолатига кўра бажараётган ишига нолайик бўлиб қолиши;

3) ходимнинг ўз меҳнат вазифаларини мунтазам равишда бузганлиги. Аввал меҳнат вазифаларини бузганлиги учун ходим интизомий ёки моддий жавобгарликка тортилган ёхуд унга нисбатан меҳнат тўғрисидаги қонунлар ва бошқа норматив ҳужжатларда назарда тутилган таъсир чоралари қўлланилган кундан эътиборан бир йил мобайнида ходим томонидан такроран интизомга ҳилоф ноҳўя ҳаракат содир қилиниши меҳнат вазифаларини мунтазам равишда бузиш ҳисобланади.

Шунингдек, Меҳнат Кодексининг 112-моддасига биноан меҳнат шартномаси ғайриқонуний равишда бекор қилинганлик ёки ходимни ғайриқонуний равишда бошқа ишга ўтказганлик оқибатида ходимга етказилган моддий ва маънавий зарарларни қоплаш мажбуриятини иш берувчига юклаш мумкинлиги белгилаб қўйилган. Шу нуқтаи назардан, мамлакатимизда фаолият юритаётган корхона ва ташкилотлар учун аутплейсмент хизмати ва дастурларини йўлга қўйиш мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Персонал аутплейсменти методлари

Агар маълум сабабларга кўра ходим ишдан бўшатилишига тўғри келса, меҳнат қонунчилигига биноан ходимга иш берувчи томонидан маълум миқдорда етказилган моддий ва маънавий зарар учун тўлов ундирилади. Тўлов миқдори ходимнинг иш ҳақи миқдорига боғлиқ бўлади. Бундан ташқари, ушбу тоифадаги ходимлар ишдан бўшатилаганидан кейин 2 ой ичида ўртача ойлик иш ҳақини олишлари мумкин.

Албатта, агар биз оддий ходим ҳақида гапирадиган бўлсак, унда компаниялар учун кичик тўловларни амалга ошириш осонроқ бўлади. Аммо

масала “юқори лавозимдаги” кадрлар билан боғлиқ бўлса-чи? Бундай ҳолда, катта иш ҳақи тўламасдан, аутплейсмент усулларини қабул қилиш ва меҳнат муносабатларини тинч йўл билан ҳал қилиш осонроқ.

Амалда бундай ходимлар билан ишлашда, аутплейсмент жараёнида куйидаги усуллар қўлланилади:

- янги ишни қандай танлаш ҳақида маълумот бериш;
- резюме тузишда ёрдам бериш, резюмэга қўшимча равишда аввалги иш жойидан ходим учун ижобий профил тузилади;
- ходимнинг керакли лавозимни эгаллаш эҳтимolini ошириш учун раҳбар томонидан тавсия этилган хатни тайёрлаш;
- ходимнинг касбий мувофиқлигини текшириш ва керак бўлганда бепул ўқитиш;
- стрессдан халос бўлишга ва фақат ижобий тўлқинни созлашга ёрдам берадиган психолог билан мулоқот;
- интервью муваффақиятли ўтишига ва орзу қилган ишингизга эришишга ёрдам берадиган нарсаларни машқ қилиш.

Шуни унутмаслик лозимки, ҳар бир ходим ўз тақдирини собиқ иш берувчига ишониб топшириш ёки ўз ҳаётини ташкил этиш ҳамда иш кидиришни ўзи учун ҳал қилади.

Аутплейсмент технологиялари: босқичлари ва таркиби

Персонал аутплейсменти асосан бир неча босқичларда амалга оширилади ва бу жараённинг асосий босқичлари куйидагилардан иборатдир:

1. Аналитик давр

Буни тайёргарлик ёки дастлабки босқич деб аташ мумкин. Ушбу босқичда энг муҳим нарса компаниянинг заиф ва кучли томонларини аниқлашдир. Шунингдек, компаниянинг ҳолати ҳақида умумий тасаввурни яратиш, юзага келиши мумкин бўлган хатарларни аниқлаш ва иш ўринларини қисқартириш керак ёки керак эмаслигини аниқлаш жуда муҳимдир.

Агар иш ўринларини қисқартириш муқаррар бўлса, ишдан бўшатиладиган номзодларни тўғри аниқлаш жуда муҳим вазифа ҳисобланади. Бундай ҳолда, бир-бирининг ўрнини боса оладиган ходимларнинг рўйхати тузилади ва таққослаш амалга оширилади. Танлашда ҳар бир ходимнинг тажрибаси, ютуқлари ва касбий кўникмалари ҳисобга олинади. Амалда қанчалик қайғули бўлмасин, асосан иккита рўйхат тузилади: кучсиз ва кучли ходимлар. Вақт нуктаи назардан, бу босқич деярли 2 ой ичида ўз ниҳоясига етади.

Ишдан бўшатишган ходимларни ишга жойлаштириш технологияси сифатида аутплейсментнинг асосий босқичлари

Босқичлар номи	Таркиби
1-босқич. Маслаҳат бериш	<ul style="list-style-type: none"> – номзодни тест орқали баҳолаш, унинг тажрибаси, кўникмалари ва қобилиятларини таҳлил қилиш; – ходим учун қизиқарли ва мос келадиган барча иш вариантларини муҳокама қилиш (иш берувчи компаниянинг фаолият соҳаси, ихтисоси, иш даражаси, функционал мажбуриятлари); – янги иш берувчиларни жалб қилиш учун фойдаланиладиган каналлар ва манбаларни аниқлаш; – карьера ва меҳнат бозори масалалари бўйича маслаҳат бериш (ушбу босқичда, ариза берувчига мурожаат қилиши мумкин бўлган иш ҳақи даражаси тўғрисида объектив тушунчани шакллантириш жуда муҳимдир)
2-босқич. Резюмега тайёрлаш	<ul style="list-style-type: none"> – ваколатли ва тўғри резюме вариантларини тайёрлашда ёрдам бериш; – суҳбат давомида ўзини тутиш стратегиясини муҳокама қилиш ва суҳбат давомида юзага келиши мумкин бўлган қийин саволларга жавоблар; – ариза берувчини танлаб олишнинг турли хил турлари ва турлари (биографик интервью, стресс интервью, кўп босқичли баҳолаш марказлари) билан таништириш; – ўз-ўзини таништириш услубини ишлаб чиқиш; – ишдан бўшатишган ходимга тавсия хати, тавсифнома ва бандлик агентликлари ҳамда муносиб бўш иш ўринлари бўлган фирмалар рўйхатини тақдим этиш
3-босқич. Фаолиятни амалга ошириш	<ul style="list-style-type: none"> – номзод тўғрисида маълумотни интернетдаги кадрлар агентлиги веб-сайтга жойлаштириш, резюмега эълон жойлаштирган потенциал иш берувчиларга юбориш; – шахсий иш қидириш режасини тузиш: аниқ шартларни ва ҳаракатларнинг йўналишини аниқлаш (сиз резюмега юборишингиз керак бўлган компания, буни қачон қилиш кераклиги ва ҳоказо); – (ушбу босқичда ишдан бўшатишган ходимни техник манбалар билан таъминлаш керак: интернетга қириш, электрон почта, факс, телефон)
4-босқич. Психологик кўмак бериш	<ul style="list-style-type: none"> – ариза берувчига самарасиз муносабат ва иш қидиришга ҳалақит берадиган ҳатоларни энгилда ёрдам бериш; – ишдан бўшатиш билан боғлиқ вазиятда психологик зўриқиш ва ортиқча хатти-ҳаракатни камайтиришга қаратилган умумий мақсадли машғул-лотларни ўтказиш; – ушбу босқичда, бир вақтнинг ўзида иккита йўналишда психологик ёрдам дастурларини ишлаб чиқиш самарали бўлади: биринчи йўналиш бўшатишган кадрлар билан ишлаш, иккинчиси қолган ходимлар билан ишлаш

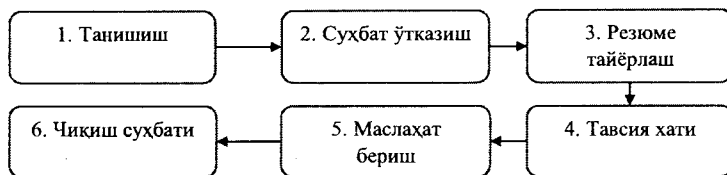
2. Ишдан бўшатишни билдириш

Умумий йиғилишда ишдан бўшатиш тўғрисида қарор қабул қилинади ва ходимга эълон қилинади. Айнан шу босқичда, қарорни эълон қилиш пайтида, аутплейсмент вакиллари ходимга тегишли ёрдам кўрсатишга тайёр бўлади. Биринчидан, улар ҳужжатларни имзоланиш сўрашади, шундан сўнг улар қисқа вақт ичида иш топишга ёрдам беради. Иш берувчилар ушбу босқични чўзишни ёқтирмайдилар ва бир ҳафта ичида яқунлашга ҳаракат қилишади.

3. Амалий босқич

Бу ходим билан фаол ишлай бошланган ва иш масаласи ҳал этилгунга қадар тўлиқ ҳамроҳ бўладиган якуний босқичдир.

Юқорида тақдим этилган аутплейсментнинг асосий босқичларини кўриб чиқиб, ишдан бўшатиладиган сўнг тақдим этиладиган аутплейсмент хизматини янада аниқроқ тушуниш учун босқичма-босқич ҳаракатлар алгоритминини кўриб чиқамиз.



2.3-расм. Аутплейсмент хизматларни амалга оширишнинг босқичма-босқич алгоритми

1-босқич. Бир ёки икки соат давом этадиган норасмий суҳбат давомида, ишдан бўшатиладиган ходим консультант билан таништирилади ва баъзи саволларга ойдинлик киритилади, яъни ходимга охириги иш жойи ва иши ёққан ёки ёқмаганлиги; у ердагиларнинг ижобий ва салбий жиҳатлари қандай бўлганлиги каби саволлар берилади. Аутплейсер муҳим саволлардан фойдаланган ҳолда, аризаچининг ўзи билан ишлаш қулай бўлган раҳбар ҳақида фикрлари, жамоада тўғри ва ёқимли муҳит, ишлаб чиқариш вазифаларини белгилаш шакли ҳақида маълумот олади. Кейин шахсий фазилатлар билан боғлиқ бўлган барча нарсалар муҳокама қилинади: номзоднинг ўзини ўзи қадрлаши, ўзининг шахсий афзалликлари, ишдаги ютуқлари, характердаги кучли ва кучсиз томонлари, ҳаёт тарзидаги устуворликлари ва кадриятлари. Профессонал мулоқотдан сўнг, суҳбатни янада шахсий хусусиятларга эга мавзуларга йўналтириш лозим бўлади: оила аъзолари ва дўстлар билан муносабатлар, уларнинг ходимнинг ҳозирги мавқеига муносабати.

Мулоқотнинг сўнги қисми жуда муҳимдир, чунки ишдан айрилганларнинг 95 фоизи ҳаяжонланиб, ёлғизланиб, тушқунликка тушади ва шу билан муносиб иш жой топиш имкониятларини камайтиради. Очик форматда муҳим мавзуларда суҳбатлашиш инсонга ўз тажрибалари ҳақида гаплашиш, тинчланиш, имкониятлар ва истикболларни таҳлил қилиш, ўз фикрларини тўплаш ва янги иш топиш учун мослашишга имкон беради.

2-босқич. Бу босқичда амалга ошириладиган суҳбат давомида ўзини тутиш мавзусида кенг ва батафсил маслаҳатлар берилади. Бу суҳбат пайтида ишдан бўшатилган ходимга кўпинча кечикиш, ногўғри кийиниш ва резюмелардаги камчиликлар номзод учун ҳисобга олиниши керак бўлган жиддий камчилик эканлиги айтилади. Шундан сўнг ишдан бўшатилган ходим интервью тузилиши билан таништирилади, у икки қисмдан иборат бўлади: биринчиси – ўтмиш тажрибасини муҳокама қилиш, иккинчиси – истикболдаги ишлар ҳақида суҳбат. Ушбу босқичдаги маслаҳатчининг асосий вазифаси келажакда иш қидиришга мажбур бўлган ходимга қуйидагиларга нисбатан ўз фикрларини қисқача ва аниқ ифода этишни ўргатишидир: мавжуд кўникмалар, маълумот, аввалги лавозим тавсифлари, ютуқлари, ишдан бўшатиш сабаблари, иш ҳақи динамикаси ва у ишламоқчи бўлган янги соҳаси, у мурожаат қилган лавозим, қутилаётган иш шароитлари, иш тартиби, хизмат сафари, минимал компенсация тўплами.

3-босқич. Кейинги, учинчи босқич аввалги иккита босқичдан олинган маълумотларни ҳисобга олган ҳолда резюмени тайёрлашни ўз ичига олади. Замонавий меҳнат бозори шароитида бенуқсон резюмени тайёрлаш жуда муҳимдир, чунки бу муваффақиятли суҳбатга таклифнинг кафолати. Резюме ранг, формат, шрифт, саҳифа рақамлари, асосий фактларни ажратиб кўрсатиш, тагига қизиш каби қўшлаб параметрларни ҳисобга олган ҳолда ёзилган бўлиши лозим. Бу нюанслар номзод тўғрисида биринчи таассуротни шакллантиради, шунинг учун уларни албатта ҳисобга олиш керак. Шунингдек, унда алоқа маълумотлари, керакли лавозим, иш тажрибаси, шахсий хусусиятлар, кўникмалар, тавсияларга алоҳида эътибор берилиши керак.

4-босқич. Тўртинчи босқичга қадар мурожаат этувчи старлича ишончни ҳис қилиши, муваффақиятга эришиш имкониятларини қадрлаши ва бўлажак суҳбатларга тўлиқ тайёр бўлиши керак.

5-босқич. Бешинчи босқичда маслаҳатнинг уч тури кўзда тутилади: биринчиси иш қидириш стратегиясига бағишланган, иккинчиси иш берувчилар билан музокаралар олиб бориш қоидалари билан таништиришга йўналтирилган ва учинчиси синов муддатини ўташ ва янги ишга муваффақиятли мослашишга

қаратилган. Назарий қисмдан сўнг амалиёт бошланади: ариза берувчига потенциал иш берувчи сифатида ишлайдиган тажрибали ёлловчилар билан расмий суҳбатлар ўтказиш таклиф қилинади, кейин улар ходимга иш масаласида кейинги ҳаракатлар учун индивидуал режани ишлаб чиқишда ёрдам беради.

6-босқич. Охирги якуний босқич собиқ иш берувчи номидан (ариза берувчи учун) “хайрлашиш” деб номланган суҳбатни ўз ичига олади. Компания раҳбарияти учун бундай суҳбат компаниядаги одамларнинг фикрларини билиш учун ажойиб имкониятдир. Интервью давомида олинган маълумотлар ташкилот ичида тубдан ўзгартириш керак бўлган нарсалар тўғрисида қарор қабул қилиш учун ишлатилиши ҳамда фаолиятни такомиллаштириш мақсадида фойдаланиш мумкин.

Шуни таъкидлаш керакки, аутплейсмент кўп йиллар давомида бир корхонада ишлаган ва иш қидириш нимани аниқлашни бутунлай унутган ходимлар учун жуда муҳимдир. Бу инсонлар ишдан бўшатиш пайтида қолганларига қараганда кўпроқ стрессга дуч келишади, чунки улар суҳбат давомида ўзини қандай тутиш кераклиги ҳақида кам тасаввурга эга ва мустақил равишда иш қидиришни билмайди. Бундай ходимлар учун аутплейсмент – бу кейинчалик янги иш жойида керак бўладиган зарур билим ва кўникмаларни олиш учун ҳақиқий имкониятдир.

2.4. ТАЛАБА ВА БИТИРУВЧИЛАР РЕКРУТМЕНТИ (GRADUATE RECRUITMENT)

Ҳозирги пайтда меҳнат бозорида рақобат жадал ўсиб бораптики, ҳатто таниқли ва нуфузли брендга эга бўлган компаниялар учун малакали ходимлар жалб этишда бўш иш ўринларини шунчаки эълон қилиш тажрибасининг ўзи етарли бўлмай қолди. Компанияларни кадрларни қидиришга бўлган уринишлари ҳар доим ҳам қутилган натижаларни беравермайди. Шу сабабларга кўра, иш берувчилар талабалар ва олий ўқув юртлари битирувчилари (graduates) учун тобора кўпроқ эътиборларини қаратмоқдалар. Буни замонавий атама билан изоҳлаганда битирувчилар рекрутменти (graduate recruitment) деб аташ мумкин. Шу муносабат билан, яқин келажакда битирувчиларни ёллаш миллий меҳнат бозорида шу қадар қизгин бўладики, натижада рекрутинг бўйича оддий ечимлар энди икtidорли ва потенциал битирувчиларни жалб қилиш учун етарли бўлмай қолади.

Келгусида аксарият компаниялар умумий кадрлар стратегияси томонидан қўллаб-қувватланадиган барча қадамларни бажарадилар. Бу стратегия бити-

рувчилар билан ишлаш жараёнида энг муҳим босқичларнинг таркибини аниқлайдиган кадрлар стратегияси ҳисобланади:

- битирувчиларни стажировкага жалб қилиш ва компанияда ишлаш;
- битирувчиларни баҳолаш ва танлаш тизимлари ва усуллари;
- ёлланган ёш мутахассисларни мослаштириш ва компанияда қолиш-ларига шароит яратиш.

Битирувчиларни жалб қилиш масаласида энг яхши битирувчилар ва талабалар билан ишлашга қизикқан компанияларнинг аксарияти улар учун ихтисослашган университетларда “иш берувчининг бренди” тақдироти доирасида семинар ва тренинглар ўтказишлари мумкин. Потенциал талабаларни ҳамкорликка жалб қилиш учун компаниялар ёшларга ёрдам берадиган турли хил дастурларни тақлиф қилишади, яъни тўғридан-тўғри ўқитиш жараёнида уларнинг муаммоларини ҳал қилишга йўналтирилган дастурлар шулар жумласидандир. Бир томондан, бундай дастурлар талабалар профилига ва университетнинг мақсадларига боғлиқ бўлган мавзулар бўйича ўқув семинарларни ўз ичига олиши мумкин. Бошқа томондан, бу диплом олди амалиёт ёки иш жойидаги амалиётни ўз ичига олиши мумкин. Бу вақт давомида талабалар ишлаб чиқаришдаги муаммоларини ҳал қилишда бевосита қатнашадилар ва қимматли амалий тажрибага эга бўладилар.

Ҳозирги вақтда бўлгуси ёш мутахассислар ва талабалар билан ишлашнинг қуйидаги йўналишлари ажратилган: Битирувчилар дастури; стажировка ва малака ошириш дастурлари ва уларни амалга ошириш; карьера кунларини ўтказиш, в.х.к. Масалан, *очиқ эшиклар кун*. Ташкилотга номзодларни жалб қилишнинг энг оддий усули – *очиқ эшиклар кун*ини ташкил этиш. “Vueling” авиакомпанияси бир неча йиллардан буён ушбу амалиётни қўллаб келмоқда. Компания вакиллари шу кунларда иложи борица номзодлар билан расмий учрашув ва интервьюлардан четлаштирилади. Аксинча, уларнинг эътибори брендга қизиқиш кўрсатадиган иш изловчиларга қаратилади. Рекрутерлар ишга кириш истагида бўлган ҳар бир талабгорнинг эҳтиёжларини аниқлай олишлари шарт. Шунинг учун талабгорлар рекрутерларга ўзларининг хошиш-истаклари ҳақида сўзлаб беришлари керак

Бугунги кунда қўшлаб ташкилотларда мукамал ишлаб чиқилган ва тасдиқланган стажировка, амалиёт ва ёш мутахассислар билан ишлаш дастурларига эга емас. Компанияларда ходимларни ёллаш бўлими томонидан стажировка ёки амалиётни мониторинги кўпинча амалга оширилмайди. Шу сабабли, битирувчиларни ишга қабул қилишнинг кенг қамровли дастурини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш зарурияти мавжуд бўлиб, унинг мақсади келажакда

ташкилот муваффақиятини таъминлаш учун барча зарур фазилатларга эга бўлган талабалар ва битирувчиларни танлаш ва ривожлантиришдир.

Хўш компания ва ташкилотлар учун юкори малакали ёш кадрларни излаб топиш ва уларни жалб этиш ҳамда танлаб олиш жараёнларини қандай ташкил қилиш мақсадга мувофиқ деб ўйлайсиз? Фикримизча ҳар бир корхона ёки ташкилот ўзларининг истиқболли кадрлар стратегиясига эга бўлиши лозим. Масалан, “ёш кадрлар билан ишлаш дастурлари”ни ишлаб чиқиш. Бундай дастур қуйидаги босқичлардан иборат бўлиши мумкин.

Тайёргарлик босқичи. Ёш мутахассисларни жалб қилиш учун махсус дастурларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш: талаб қилинадиган бўш иш ўринлари сони мавжудми, бўлимлар ёш мутахассислар билан ишлаш дастурларини амалга оширишга тайёри, дастурни амалга ошириш учун маблағ ажратилганми, дастурни қўллаб-қувватлаш учун етарлича манбалар борми ва бошқалар. Стажировка муддатини аниқлаш: амалиёт шуни кўрсатадики, ёш мутахассиснинг ўзини намоён қилиш ва амалий меҳнат кўникмаларига эга бўлиши учун 3-6 ой етарли.

PR-акциялари, реклама тадбирларини ишлаб чиқиш. Танланган университетлар билан бизнеснинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда алоқаларни ўрнатиш: амалиёт бўлимлари раҳбарлари билан музокаралар ўтказиш, ҳамкорлик шартномаларини тузиш, стажировка дастурларини биргаликда ишлаб чиқиш, давра суҳбатлари ва экскурсияларни ташкил этиш. Таълим муассасаси томонидан тақдим этиладиган таълим даражаси, унинг обрўси ва жойлашишини ҳисобга олган ҳолда, олий ўқув юртларини диққат билан танлаш керак.

Компания бўлинмалари ўртасида функцияларни тақсимлаш. Битирувчиларни ишга олишни муваффақиятли амалга ошириш учун компания ходимларига асосий ролларни – мураббий, стажировка менежери, кураторни тақсимлаш керак. Одатда, бу роллар тажрибали ходим, бўлим бошлиғи ёки рекрутнинг бўйича мутахассис ўртасида тақсимланади. Ёш мутахассислар билан ишлаш дастурининг умумий муваффақияти ушбу ходимларга боғлиқ, шунинг учун вазибаларни тақсимлаш университетларни танлашдан кўра муҳимроқдир.

Стажёрлар учун ўқув дастурини ишлаб чиқиш. Битирувчини тез ва самарали равишда жамоанинг ишига қўша олишлари учун амалиётни бошлашдан олдин унинг асосий машгулотларини аниқлаб олиш тавсия этилади. Тренинглар талаба ишлайдиган лойиҳалар асосида танланади. Одатда, асосий тренинглар рўйхатига қуйидагилар киради: таништириш тренинги (тарихи, тузилиши ва корпоратив маданияти ҳақида хикоя), компьютер кўникмаларини ривожлантириш бўйича тренинг ва самарали бизнес музокараларига ўқитиш.

Танлов жараёни. Ёш мутахассисларни танлаш қуйидаги босқичлардан иборат: ОАВ ва Интернетда дизайн ишларида қатнашиш, меҳнат ярмаркаларида қатнашиш, очик кунларни ташкил этиш имконияти ҳақида эълонлар жойлаштириш (агар университетлар билан алоқалар ўрнатилган бўлса, бу босқич ихтиёрий); расмий талабларга (таълим, иш тажрибаси, касбий кўникмалар ва бошқалар) мос келадиган талабаларни танлашга имкон берадиган резюмеи бирламчи танлаш; нафақат номзоднинг шахсий фазилатлари ва мотивациясини, балки унинг ҳаракатларини гуруҳ динамикасида кузатишга имкон берадиган гуруҳ суҳбати; номзодларни баҳолаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар (одатда бу рақамли ёки матнли маълумотлар билан ишлаш қобилиятини тест асосида баҳолаш, ёки ёзма топшириқ ва тақдимот шаклида). Кадрларни баҳолаш натижалари асосида ва бўлимларнинг ёш мутахассисларга бўлган эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда ҳар бир номзод учун қарор қабул қилинади.

Стажёрларни мослаштириш. Ишнинг биринчи куни ёш мутахассислар билан ўзаро ҳамкорлик нуқтаи назаридан фаолиятни амалга оширишдир. Иш берувчи компания битирувчиларнинг иштиёқи ва ғайратига боғлиқ бўлган биринчи таассуротни қолдиради. Шу сабабли, ёш мутахассисларни мослаштириш одатда жамоага яқинлаштириш билан бошланади – стажировка менежери ва куратори, шунингдек келажакдаги ҳамкасблари билан танишиш. Талабани биринчи кунда компания бўйлаб экскурсия ва таништириш машғулотларига юбориш тавсия этилади, чунки умумий таассурот ана шундай кичик ҳаракатлар натижасида ҳосил бўлади. Ушбу босқич яна бир сабабга кўра қатта аҳамиятга эга: агар ёш мутахассис ёки стажёр муваффақиятли мослашмаса, у нафақат корхона, балки касбни ҳам тарк этиши мумкин. Дастлабки йилларда университет битирувчиларининг аксарияти ўз мутахассисликларини ўзгартирадilar. Шунинг учун ушбу босқичнинг аҳамияти жуда қатта.

Ишларни ва лойиҳаларни тақсимлаш. Амалиётнинг биринчи кунда талабаларга иш ва / ёки лойиҳа топшириқларини тарқатиш тавсия этилади. Тарқатиш энг яхшиси рационализм (ёш мутахассис қайси иш учун энг яхши жойлашган ва энг яхши назарий тайёргарликка эга) ва ротация принципи асосида амалга оширилади (бўлимлар ўртасида ҳаракатланиш, ёш мутахассис ўзини исботлаш ва фойдали амалий тажрибага эга бўлиш учун кўпроқ имкониятларга эга).

Оралиқ назорат. Битирувчиларни ишга олишда муваффақиятга эришиш учун ёш мутахассисларнинг ишини мунтазам равишда мониторинг қилиш ва баҳолаш муҳимдир. Баҳолашнинг энг яхши усули – ҳар бир бажарилган лойиҳа топшириғининг натижаларини таҳлил қилиш. Талаба иши учун жавобгарлик талаба ва стажировка менежери ўртасида тақсимланади.

Шахсий ривожланиш режасини ишлаб чиқиш. Оралиқ назорат асосида амалиётчи ёки стажорларни ривожлантириш йўналишлари ва афзалликлари аниқланади. Янги олинган маълумотларга асосланиб, стажировка менежери ва мураббий билан биргаликда ёш мутахассисни ривожлантириш бўйича индивидуал режани тузади. Ушбу режада тингловчилар учун зарур бўлган кўшимча машғулотлар (одатда “Вактни бошқариш”, “Вазиятни бошқариш” ва “Тақдимот кўникмалари”), шунингдек унинг касбий ривожланиши учун энг фойдали бўлган вазифалар ва лойиҳалар мавжуд бўлади.

Амалиёт тугашидан бир hafta олдин мураббий ва амалиёт раҳбари ёш мутахассиснинг натижаларини таҳлил қилади. Нафақат олинган натижалар, балки талабанинг салоҳияти, унинг ушбу жамоада самарали ишлаш қобилияти ва мотивацияси ҳам ҳисобга олинади. Стажорга тўлиқ кунлик лавозимни таклиф қилиш қарори биргаликда қабул қилинади. Агар муҳокаманинг барча иштирокчилари ижобий қарор қабул қилсалар ва компанияда бўш иш ўринлари бўлса, унда стажор иш таклифини олади.

Натижаларни таҳлил қилиш. Битирувчиларни ишга олишнинг охириги босқичи — бу захираларни олиш. Ёш мутахассислар билан ишлаш даврий бўлиб, уларнинг амалиёт ўташ қобилиятига боғлиқ бўлади. Хулоса қилиш жараёнида ёш мутахассисларнинг ютуқлари ва хатолари таҳлил қилинади, амалиётни якунлаётган талабалар билан интервью (Exit interview) амалиётда нима ёқишини ва нимани яхшилаш кераклигини аниқлаш учун ўтказилади. Ушбу процедура камчиликларни тузатишга ва умуман битирувчилар рекрутментининг заиф томонларини яхшилашга ёрдам беради.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, университетлар билан алоқаларни ўрнатиш битирувчиларни ишга олишнинг муҳим босқичларидан биридир. Амалиётнинг самарадорлигини ошириш тўғридан-тўғри компания ҳамкорлик қиладиган ихтисослаштирилган ўқув муассасалари сонига боғлиқ: потенциал номзодларнинг доираси қанчалик кенг бўлса, мақбул янги ишчини топиш осонроқ бўлади.

Стажёрни танлаш учун аризага алоҳида эътибор қаратиш лозим. Ўз моҳиятига кўра кадрларни танлаш учун соддалаштирилган ариза бўлиб, у қайси номзодга ва қайси бўлимга тавсия этилиши кераклигини яшироқ билиб олиш учун тингловчиларнинг талаб қилинадиган компетенцияларини (унинг маълумоти, ихтисоси, чет тилини билиш, шахсий фазилатлари ва ҳ.к.) аниқлаш имконини беради. Бундан ташқари, ушбу илова стажёрларга ишониб топширишга қарор қилинган лойиҳаларнинг моҳиятини, шунингдек, стажировка шартлари ва стажорларни ўқитиш учун жавобгар шахсни (амалиёт раҳбари) аниқлаштиришга имкон беради.

Амалиёт жараёни тўғрисида айтилганларнинг барчасини сархисоб қилганда шуни таъкидлаш керакки, ушбу ташаббус ёш мутахассисларни жалб қилиш жараёнини оптималлаштиришга олиб келиши мумкин. Чунки бу инсон ресурслари сифатини яхшилаш, ходимларнинг узоқ муддатли харажатларини камайтириш ва содикликни оширишга ёрдам беради.

Шундай қилиб, университет талабалари ва битирувчилари билан ишлаш компаниянинг кадрлар билан боғлиқ муаммоларини хал қилишга катта ҳисса қўшади. Бироқ, ёшлар меҳнат бозори ривожланишининг ушбу босқичида, қуйидаги бир неча йўналишдаги талаблар бажарилса, у муваффақиятли бўлиши мумкин. Биринчидан, компания ёшларни жалб қилиш, танлаш ва компанияда ишга олиб қолиш механизмларини ҳисобга олган ҳолда умумий кадрлар стратегиясига асосланган расмийлаштирилган дастурларни ишлаб чиқиши керак. Иккинчидан, ташкилот ушбу бозорда фаол позицияни эгаллаши ва талабалар ҳамда битирувчиларни жалб қилишнинг турли усулларидан фойдаланиши лозим. Учинчидан, битирувчиларни танлашда фойдаланиладиган методлар битирувчиларнинг имкониятларини объектив баҳолашга имкон берадиган бўлиши ва номзодларнинг хусусиятларига мослаштирилиши лозим.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Классик рекрутментнинг асосий йўналишларини изоҳлаб беринг.
2. Рекрутмент технологиялари деганда нимани тушунасиз?
3. Персонал аутплейсменти ва унинг асосий турларига изоҳ беринг.
4. Битирувчилар рекрутментининг бугунги кундаги аҳамиятини қандай баҳолайсиз?
5. Скрининг технологиясининг мазмунини тушунтириб беринг.

3 БОБ.

ТАШКИЛОТ/КОРХОНАНИНГ ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТ

- | | |
|--|--|
| 3.1. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ
ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТНИНГ
АҲАМИЯТИ | |
| 3.2. ТАШКИЛОТ HR ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТ
МАНБАЛАРИ | |
| 3.3. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ
ЖАРАЁНИДА КАДРЛАРГА БЎЛГАН
ЭҲТИЁЖНИ АНИҚЛАШ | |

3.1. ИНСОН РЕСУСЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТНИНГ АҲАМИЯТИ

Маълум йилда ташкилот учун маълум бир иш тоифасига неча нафар янги ишчиларни ёллаши кераклигини прогноз қилиш анча мушкул масала ҳисобланади. Анъанавий рекрутментнинг роли ташкилотда янги кадрларга эҳтиёж юзага келганда, улар учун мақбул бўлган потенциал янги кадрлар таклифини шакллантиришдан иборатдир. **Инсон ресурсларини бошқариш тизимида рекрутмент** эса бу – потенциал номзодларни аниқлаш ва уларни компанияга жалб этиш мақсади билан ташкилот томонидан олиб бориладиган ҳар қандай узлуксиз фаолият ёки амалиётдан иборат бўлади.²⁵ Шундай қилиб, ИРБ тизимида рекрутинг янги ишчиларни режалаштириш ва уларни танлаш жараёни ўртасида тўсиқни юзага келтиради. Рекрутинг (малакали номзодларни бўш иш ўрнига ариза топширишини рағбатлантириш) ва танлаш (қайси номзодлар мавжуд бўш иш ўрнига энг мос келишини аниқлаш) жараёнининг мақсадлари бир-биридан шунчалик фарқ қиладики, улар алоҳида-алоҳида амалга оширилганда кўпроқ самарали бўлади.²⁶

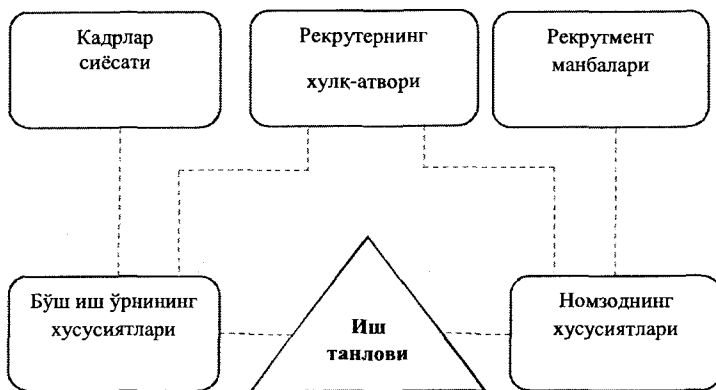
Компанияларнинг стратегияларидаги фарқлар туфайли, улар рекрутингга турли даражадаги аҳамиятликни юзага келтиради. Умуман олганда, мутахассислар барча компаниялар рекрутингнинг учта жиҳати бўйича қарор қабул қилиши керак деб ҳисоблайдилар: корхонанинг кадрлар сиёсати, рекрутинг манбалари, рекрутерларнинг хусусиятлари ҳамда хулқ-атворлари.

Рекрутментнинг бу уч жиҳати пировард натижада ташкилот кимни ишга ёллаши мумкинлигига турлича таъсир кўрсатади. Ташкилотнинг кадрлар борасида олиб борадиган сиёсати бўш иш ўринларининг хусусиятлари (билим, малака, ақлий ва жисмоний қобилият талаблари ҳамда меҳнат шароитлари)га таъсир этади. Рекрутмент манбалари эса ташкилот эришиши мумкин бўлган номзодларнинг хусусиятлари (малака даражаси, ақлий ва жисмоний қобилияти, тажрибаси ва мулоқот кўникмалари)га таъсир кўрсатади. Рекрутернинг хулқ-атвори эса номзодлар ва бўш иш ўринларининг хусусиятларига таъсир этади. Натижада номзоднинг таклиф этилаётган ишни қабул қилиш бўйича қарори ва ташкилотнинг бўш иш

²⁵ A. E. Barber, *Recruiting Employees* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998)

²⁶ C. K. Stevens, "Antecedents of Interview Interactions, Inter-viewers' Ratings, and Applicants' Reactions" *Personnel Psychology* 51 (1998), pp. 55–85; A. E. Barber, J. R. Hollenbeck, S. L. Tower, and J. M. Phillips, "The Effects of Interview Focus on Recruitment Effectiveness: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology* 79 *Personnel Psychology* 58 (2005), pp. 673–702.

ўрнини таклиф этиши бўйича қарори номзод ҳамда бўш иш ўрнининг хусусиятлари бир-бирига мос келишига боғлиқ бўлади.



3.2-расм. Рекрутментнинг учта асосий жиҳати

Тадқиқотлар натижасида олинган маълумотларга кўра, ривожланган мамлакатларда ташкилотнинг кўламига боғлиқ ҳолда, инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари ҳар йили фаолиятларининг 50-70 фоиз вақтини янги ходимларни жалб этишга ажратишлари маълум бўлган.²⁷ Бундай ташкилотларда рекрутмент жараёнлари узлуксиз амалга ошириладиган фаолият сифатида қаралади.

Рекрутинг ҳаракатларига таъсир этувчи омиллар

Гарчи бир қатор ташкилотлар баъзи вақтларда рекрутмент фаолиятини амалга оширса-да, айримлари бошқаларга караганда рекрутментга кўпроқ мурожаат қилишга тўғри келади. Шубҳасиз, бунда ташкилот кўлами энг асосий омил бўлиб хизмат қилади. Яъни ходимлари сони минг ёки ундан кўпроқ бўлган ташкилотлар доимий равишда рекрутмент фаолиятини амалга оширишга мажбур бўлади. Масалан, фаст-фуд овқатланиш тармоқлари, хизмат кўрсатувчи компаниялар ёки кам иш хақи тўловчи фирмалар шулар жумласидандир.

Ташкилотнинг самарали рекрутмент фаолияти унинг учун керакли сондаги малакали номзодларни бўш иш ўринларига жалб қилиши мумкин, лекин баъзида айрим амалий вазиятларни ҳам инкор этиб бўлмайди. Масалан, ташкилотга жалб этилган кўплаб номзодлар орасида ташкилот эҳтиёжини

²⁷ "Solving the Riddle of Recruiting and Retention," HR Focus (April 2008), p. 1.

қондирадиган муносиб номзодлар бўлмаслиги ёки юқори малакага эга бўлганлари ҳам ташкилотда ишлашни хоҳламаслиги мумкин. Инсон ресурсларини бошқариш тизимида рекрутинг фаолиятидаги шунга ўхшаш вазиятлар ташкилотнинг эҳтиёжига мос келувчи номзодларни жалб этиш ва танлаш имкониятларини чеклаб қўйиши мумкин. Биз қуйида ташкилот учун муносиб номзодларни жалб қилишда тўсиқ бўлиши мумкин бўлган айрим омилларни келтириб ўтамыз.

Ташкилот имижиди. Биз юқорида айрим малакали номзодлар маълум бир ташкилотда ишлаш имкониятидан фойдаланишдан манфаатдор бўлмаслигини таъкидлаб ўтдик. Бундай вазиятларда рекрутмент учун ташкилот имижиди энг асосий тўсиқ бўлиши мумкин.

Ташкилот имижиди тузилмаси устида олиб борилган тадқиқотлар, унга бўлган ишонч даражасига таъсир кўрсатадиган тасаввурларни умумлашган тузилмавий моделларни ишлаб чиқишга сабаб бўлди.

Е.Н. Богданов ва В.Г. Зазигинлар жуда кенг тарқалган умумлашган тузилмавий моделлардан иккитасини келтириб ўтадилар. Улар ташкилотнинг асосий ўзига хосликлари ҳақида таркибий қисмлар бўйича махсус ташкил қилинган ва бир тизимга солинган маълумотларни ўзида акс эттиради.

Биринчи модел еттита таркибий қисмдан иборат бўлиб, қуйидаги маълумотларни ўз ичига олади:

- ташки хусусиятлар (ташкилот номи, услуби, эмблемаси, рамзи, жойлашган ўрни ва ҳ.к.);
- молиявий фаровонлик;
- раҳбар ва унинг жамоаси шахсияти (имижиди);
- ходимлар имижиди;
- фаолият сифати, махсулот ёки хизматлар қиёфасиди;
- идора биносининг дизайни;
- ташкилот ва ходимларнинг иш юзасидан алоқалари.

Иккинчи модел эса ўнта таркибий қисмдан иборат бўлиб, қуйидаги маълумотларни ўз ичига олади:

- ташки хусусият;
- ташкилот тарихи ва анъаналари;
- молиявий ҳолатиди;
- махсулот қиёфасиди, фаолият сифатиди;
- раҳбар ва унинг жамоаси имижиди;
- ходимлар имижиди, корпоратив маданият;

– иш юзасидан алоқалар, ташкилотни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари;

– маҳсулот ёки хизматлар баҳоси (ўсиб бориш суръати бўйича қиёсий маълумотлар);

– паблисити (publicity), реклама;

– идора биноси, маҳсулотларнинг дизайни²⁸.

Меҳнат бозорининг иш излаётган қисми ёки олий таълим муассасаларни битирувчилари ташкилотнинг имижини белгиловчи омилларга катта эътибор қаратишади. АҚШнинг Иллинойс штатидаги McDonald's ресторанининг бош менежери Рич Флоурч (Rich Floersch) ҳозирги шиддатли рақобат шароитида муносиб кадрни жалб этиш учун товар брендининг ўзи етарли эмас деб ҳисоблайди. Унинг фикрича, муваффақиятга эришишда нафақат товар бренди балки компаниянинг ишга ёллаш бўйича ҳам ўз брендига эга бўлиши лозимлигини таъкидлайди.²⁹

Иш ўрнининг жозибadorлиги. Агар тўлдирилиши керак бўлган иш ўринлари жозибасиз ва мазмунсиз ҳамда ундаги меҳнат шароитлари ноқулай бўлса, кўп сонли ва малакали номзодларни жалб қилиш жуда қийин бўлади. Масалан, ҳозирги кунда кўплаб иш берувчиларни қўл меҳнатига асосланган бўш иш ўринлари учун номзодларни қидириш ва жалб қилишда қийинчиликларга дуч келаётганликларини кузатиш мумкин.

Қонунчилик талаблари. Ташкилотнинг инсон ресурсларини бошқариш тизимидаги рекрутинг жараёнининг самарадорлигига қонунчилик талаблари таъсирини инobatга олмаслик мумкин эмас. Ҳукумат томонидан белгиланган ҳуқуқий асосларда ишга ёллаш жараёнида номзодларнинг ҳар қандай диний, ирқий ва жинсий тафовутларига устуворлик бериш тақиқлаб қўйилган. Бу эса айрим соҳалардаги ташкилот ёки компаниялар учун муносиб кадрларни ёллашда қонун талабларини чеклаб ўтишга мажбур қилади. Масалан, ҳаво йўллари компаниялари стюардессалик лавозимига ёш, чиройли ва жозибали аёлларни ёллашни афзал кўради. Бу эса, гендер тенгсизлик ва камситилиш муаммосини келтириб чиқаради. Қонунга кўра бундай ҳаракатлар тақиқланади.

Рекрутинг харажатлари. Айрим ташкилотлар рекрутинг хизматларидан фойдаланиш ёки рекрутмент фаолиятини мукаммал амалга ошириш учун етарли маблағга эга бўлмайди. Шунинг учун, баъзи вазиятларда бўш иш ўринларига номзодларни жалб этиш ва уларни саралаш ҳамда танлаш жараёнларининг барча процедураларини амалга оширишга хайрихоҳ

²⁸Богданов Е.Н, Зазигин В.Г. Психологические основы «Паблик рилейшнз». 2-е изд. / – СПб, 2004, 44-45 стр.

²⁹ L. Adler "Answers from Lou Adler" Workforce Management,online at www.workforce.com accessed June 2, 2009.

бўлмасдан, шунчаки анъанавий ишга ёллаш ёндашуvidан фойдаланишади. Бу эса ташкилотга муносиб номзодни ёллашга тўсқинлик қилади.

3.2. ТАШКИЛОТ ИР ТИЗИМИДА РЕКРУТМЕНТ МАНБАЛАРИ

Рекрутмент фаолиятининг кўзланган мақсадга эришиши рекрутмент манбаларининг тўлдирилиши лозим бўлган бўш иш ўринларининг хусусиятларига мос келгандагини кузатилиши мумкин. Масалан, етакчи рақобатбардош ва ўз брендига эга бўлган компаниянинг юқори лавозими учун эълон қилинган нашрларини оддий малака талаб қилмайдиган иш ўринларига жойлашишга муҳтож номзодлар ишга жойлашиши манбаси сифатида қараб кўрмайди. Шунга ўхшаш, бренд компаниялар бўлажак мутахассисларини анъанавий меҳнат ярмаркаларидан ёки қайта тайёрлаш марказларидан қидириб кўрмайди. Яъни, ташкилот учун муносиб номзодни нотўғри манбалардан қидириш ёки жалб этиш рекрутмент самарадорлигини белгиламайди. Бундан ташқари, Интернет рекрутмент манбалари борасидаги мавжуд ёндашувларни қайта ёзишга мажбур этмоқда. Барча даражадаги иш ўринларига бўлган талаб ҳозирда турли Интернет нашрлари орқали эълон қилинмоқда ва бу хабарлар миллионлаб номзодларга етиб борилишига имкон бермоқда. Маълум бир бўш иш ўринларини тўлдириш учун маълум рекрутмент манбалари бошқа манбалардан кўра самаралироқ бўлади. Биз қуйида рекрутментнинг ҳар бир манбасини алоҳида кўриб чиқамиз ва уларни юқори ва қуйи лавозимларга номзодларни жалб этишдаги кучли ва заиф томонларини таҳлил қиламиз.

Рекрутментнинг ички манбаси. Рекрутментнинг ички манбаси ташкилотда жорий вақтда бирор лавозимда фаолият юритаётган ходимлар билан боғлиқ бўлади. Ташкилотда турли поғоналарда ишловчи раҳбар кадрлар бўш иш ўринлари учун номзодларни ўз қўл остидаги ходимлар орасидан ҳам тавсия этиши мумкин. Рекрутментда ички манбадан фойдаланиш ташкилотнинг қандай ходимларни жалб этишига катта таъсир кўрсатади. Иш берувчи учун ички манбадан фойдаланиш бир қатор устунликларни ҳам юзага келтиради. Биринчидан, жалб этилаётган ходимлар тўғрисидаги маълумот ташкилот учун олдиндан маълум бўлади. Иккинчидан, номзодлар эълон қилинган бўш иш ўрни тўғрисида етарли билимга эга бўладилар ва бу эса уларга бўлажак иш ўрни хусусида нотўғри талқиндаги тушунчалар кўламини камайтиришга ёрдам беради. Ва ниҳоят, ички манбага таянган ҳолда бўш лавозимларни тўлдириш компания учун арзон ва тез битадиган жараён ҳисобланади. Масалан, Интерконтинентал

Хотелс Груп (IHG (Inter-continental Hotels Group)) рекрутмент жараёнида ички манбанинг самарали тизимидан манфаатдор компаниялардан бири ҳисобланади. IHG компанияси дунё бўйлаб ҳар ҳафта янги бир меҳмонхонани ишга туширади. Кенгайтишни бу қўлами компания учун миңглаб янги ходимларга эҳтиёжни юзага келтиради. Лекин, компаниянинг мақсади янги ташкил этилаётган иш ўринларини муносиб кадрлар билан тўлдиришда имкон қадар ички манбага таянишдан иборатир. Чунки, компания нуқтаи назаридан, қутилаётган хизмат сифатини таъминлашга асос бўлувчи брендга садоқатли ходимларни жалб этиш компаниянинг кадрлар стратегиясини энг асосий йўналишига айланган. Яъни, компанияда ишлаб келаётган ходимлар ўзларида аллақачон садоқат ҳиссини шакллантириб бўлишган. Ходимларни янги ташкил этилаётган лавозимларга муносиблигини таъминлаш мақсадида компания томонидан ҳар йили икки мартаба “Карьера ҳафталиги” ўтказилади. Карьера ҳафталиги давомида компания раҳбарияти ўз ходимларини компаниянинг веб саҳифасида талантлар бошқаруви тизими (online talent management system)да ўз профилларини яратишга ундайди. Ҳозирга қадар 89 мамлакатдан 5000 нафардан ортиқ ходимлар ўзлари ишлаши мумкин бўлган янги иш ўринининг жойлашуви ва хусусиятларини афзал кўришлари тўғрисидаги маълумотларни қамраб олган профилларини яратганлар. Бу компанияга ҳар гал янги меҳмонхонани ишга туширганда, у ерда ишлашни хоҳловчиларни осонгина топишга имкон беради. Талантларни бошқариш тизими орқали компания 84% юқори тоифали бошқарув лавозимларини ҳамда 26% корпоратив иш ўринларини тўлдиришга эришди. Бу ташаббус компания учун рекрутинг харажатлари ва унга кетадиган вақтни қисқартиришга ёрдам бермоқда.³⁰

Рекрутментнинг ташқи манбаси

Ташкилот учун рекрутментнинг ички манбаси афзалликларига қарамай, айрим ташкилотлар бўлажак ходимларни компаниядан ташқаридан кидиришга яхши сабаблар келтиришади. Улар бошланғич лавозимлар учун ёки эҳтимол юқори даражадаги лавозимлар учун рекрутментнинг ички манбасидан кўра ташқи манбаси афзалроқ деб билишади. Яъни, янги ходимлар ташкилот учун бизнес юритишнинг янгича усулларини ҳамда янги ғояларни ўзлари билан бирга олиб келади деб ҳисоблашади. Шунинг учун, айрим ташкилотлар кўпинча номзодларнинг тўғридан-тўғри мурожаатлари, тавсияномалар, хусусий ва давлат бандлик агентликлари, меҳнат ярмаркалари, олий таълим муассасалари ҳамда турли веб сайтларда берилган эълонлар орқали жалб этишмоқда.

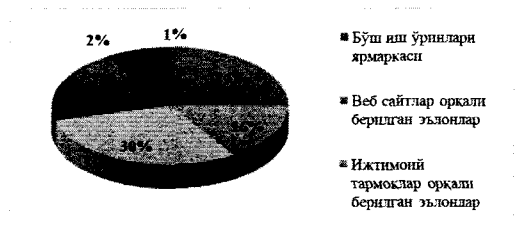
³⁰ Taleo Corporation, “Intercontinental Hotels Group Mobilizes Internal Talent with Taleo in Biggest Ever Recruitment Drive,” news release, February 6, 2012, <http://ir.taleo.com>.

Ички манба	Ташқи манба
<i>Афзалликлари</i>	
Номзод малакаси тўғрисида етарли маълумотнинг мавжудлиги	Номзодларнинг кўпчилиги
Номзоднинг бўш лавозим ва компания бўйича етарлича билимга эгалиги	Компания учун янги ғоя ва малакаларнинг жалб этилиши
Ёллаш харажатидаги камлиги	Компания ходимлари учун рақобатнинг юзага келиши
<i>Камчиликлари</i>	
Янги ходимнинг эски ходимлар билан чиқишиб кетишдаги қийинчиликлар	Рекрутинг ва танлаш жараёнлари учун қийинчилик ва рискларнинг юзага келиши
Янги ходим учун кўшимча ўқитиш ва мослаштириш ҳаракатлари	Янги ходимнинг компания маданиятига мос келмаслиги
Рекрутментнинг муваффақиятсиз тулаши эҳтимоли	Ёллаш харажатларининг юқорилиги

3.3.-расм. Рекрутмент манбаларининг афзалликлари ва камчиликлари³¹

Макуайер олий мактаби етакчи экспертлари ўзларининг тадқиқотларида рекрутментнинг ички ва ташқи манбаларининг бир қатор афзалликлар ва камчиликларини аниқлашган. (3.3-расм)

Россиялик бир гуруҳ иқтисодчи олимлар рекрутмент манбаларининг самарадорлигини баҳолаб чиқиб, уларнинг қайси бири энг самарали эканлигини аниқлашган. (3.4-расм).



3.4-расм. Ишга ёллаш манбаларининг самарадорлиги³²

³¹ Baker and McKenzie. Advantages and disadvantages of recruiting of internal and external job candidates. P 223. 2009.

³² Будник Ю. А. Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом // Молодой ученый. – 2019. – №8. – С. 68-77.

3.4-расмга асосланиб, компанияга янги ходимни жалб қилишнинг энг самарали манбаси бу иш кидириш сайтлари ҳамда компания сайтига анкета жойлаштирган шахсларга мурожаат қилишдир деган хулосага келиш мумкинлиги таъкидлаб ўтилган.

Интернетнинг маълумотлар базасида иш изловчилар тўғрисидаги тўлик кимматга эга бўлган ва старлича ахборотлар ҳамда кенг миқёсдаги кўп омилли излаш имкониятлари жойлаштирилади. Иш берувчи пуллик хизматлар учун ҳақ тўлаш асосида ўзини қизиқтирган номзоднинг адресини интернетнинг “ишчи сайтлари”даги маълумотлар базасидан излаши орқали топиши мумкин.

Ривожланган мамлакатларнинг иш билан бандлик соҳасидаги тажрибасидан маълумки, интернет тармоғидаги Виртуал агентликлар хизматидан бепул фойдаланиш билан бирга пуллик маълумотлар базасидан фойдаланиш ҳам кенг йўлга қўйилган. Бизда ҳали интернет орқали иш билан бандликка кўмаклашиш бўйича маълумотлар базасидан фойдаланишда пуллик хизматлар амалда йўқ, шунингдек, МДХ давлатларида ҳам.³³

Давлат иш билан бандлик хизмати ходимлари, кадрлар агентлиги раҳбарлари билан ўтказилган оғзаки сўровлар натижалари шуни кўрсатдики, интернет тармоғидаги маълумотлар базасидан фойдаланиш бўйича пуллик хизматлар тўғрисида қуйидаги хулосаларни чиқариш мумкин. Қарши фикрни билдирганлар бўйича:

– номзодлар тўғрисида тўлик маълумотлар ва ишга ёллашдаги кафолатларнинг йўқлиги;

– кўпчилик иш берувчилар қандайдир маълумотлар базасидаги номзодларга эмас, балки кадрлар агентлиги орқали малакали мутахассисни ёллаш бўйича мурожаат қилишни маъқул кўрадилар.

Интернетнинг маълумотлар базасидан фойдаланишни тўловли хусусиятга эга эканлигини қўллаб қувватловчилар фикрига кўра:

– ўнлаб хорижий пуллик виртуал агентликларнинг самарали фаолиятларининг таъминланишини мисол сифатида келтириш мумкин;

– бепул интернет хизматлари чегараланган, чунки малакали мутахассислар ҳеч қачон бепул интернетга ўзларининг резюмеларини жойлаштирмайдилар;

– пуллик виртуал агентликлари хизмати кадрлар агентлиги хизматига нисбатан анча арзондир, шундай экан талаб виртуал агентликларга ошади.

Шундай қилиб, пуллик виртуал агентликлар мижозларнинг вақтини ва пулини тежаш имкониятини яратади.

³³ З.Я.Худойбердиев, К.З.Хомитов, А.Муродов, Л.К.Кўпайсинова, Н.У.Арабов. Тадбиркорлик ва ишга жойлаштириш технологияси асослари. Ўқув қўлланма. Тошкент “Илм-Зиё” 2016. 516 б.

Яқин келажақда виртуал агентликлар фаолият ҳажмининг кенгайиб бориши натижасида Интернет тармоғида турли хил тестлар ва видеокамералар орқали иш билан бандлик бўйича тўғридан-тўғри мулоқотларнинг ўтказилиши меҳнат бозори инфратузилмасида сифат кўрсаткичлар ошишига шароит яратади.

3.3. ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ЖАРАЁНИДА КАДРЛАРГА БЎЛГАН ЭҲТИЁЖНИ АНИҚЛАШ

Ҳар қандай ташкилот рақобат устунлиги ва бизнес мақсадларига эришиши учун инсон ресурсларини режалаштириш сиёсатини олиб бориши лозим бўлади. Бу мақсадга эришишда ташкилот мавжуд ички меҳнат ресурсларининг кучли ва заиф томонлари борасида аниқ маълумот базасини шакллантирган бўлиши керак. Шунингдек, улар истиқболда қандай кўламдаги бизнес ташкилотига айланиши ва қандай маҳсулот ва хизматларни бозорга тақлиф қила олиши ҳамда фаолиятнинг қайси йўналишига кўпроқ эътибор қаратиши лозимлиги хусусида ҳам тасаввурга эга бўлмоғи даркор. Бу билимлар истиқболда ташкилот учун зарур бўладиган кадрлар сони ва сифатини аниқлашга ёрдам беради. Инсон ресурсларини режалаштириш ташкилотнинг ўз олдига қўйган мақсадларининг ҳозирги ва истиқболдаги ҳолатини таққослайди ва бу мақсадларга эришишда унинг инсон ресурслари борасидаги сиёсатида қандай ўзгаришлар амалга оширилиши лозимлиги бўйича хулоса чиқаришга кўмаклашади. Бу ўзгаришлар ходимлар сонини қисқартириш, мавжудларини замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ёки янги ходимларни ёллаш жараёнларини ўз ичига олиши мумкин.

Юқорида таъкидлаб ўтилган бундай фаолият инсон ресурсларини режалаштириш тўғрисидаги умумий тасаввур ҳосил қилишга ёрдам беради. Улар инсон ресурсларини режалаштириш жараёнида ўз аксини топади (3.1-расм). Бу жараён уч босқичдан ташкил топади:

- прогнозлаш;
- мақсадни белгилаш ва стратегик режалаштириш;
- режани амалга ошириш ва баҳолаш.

Бу босқичларнинг ҳар бири алоҳида аҳамиятга эгадир. Лекин тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ташкилотлар даражасида бу босқичлар турли даражада амалга оширилади.³⁴ Хусусан аксарият ташкилотлар кадрларни прогнозлаш

³⁴ Bureau of National Affairs, "Firm Says High-Performing Employers Do It Differently". Report on Salary Surveys, July 2013, pp. 13–14.

борасида фаол бўлса, юқори муваффақиятли компаниялар эса инсон ресурсларини режалаштириш функциясини компаниянинг стратегияси билан уйғунлигини таъминлашга кўпроқ эътибор қаратади.

Прогнозлаш

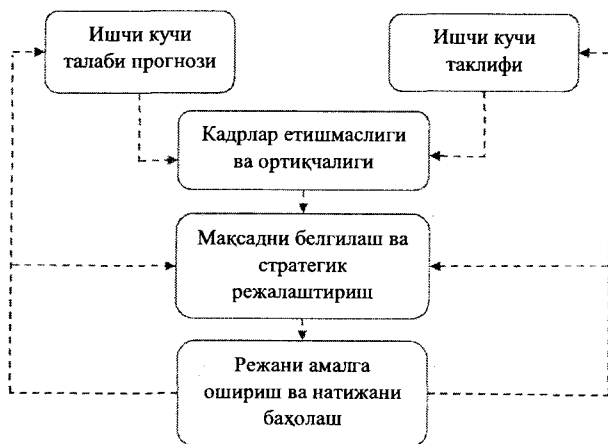
Инсон ресурсларини режалаштиришдаги биринчи қадам 3.1 – расмда акс этганидек, бу прогнозлашдир. Персонални прогнозлашда инсон ресурслари бўйича масъул мутахассислар турли малака ва кўникмага эга кадрларга бўлган талаб ва таклифни аниқлашга ҳаракат қилади. Асосий мақсад, ташкилотнинг қайси бўлимлари меҳнат ресурслари етишмаслиги ёки ортиқчалиги ҳолатларига дуч келиши мумкинлигини прогнозлашдан иборатдир.

Кадрларга бўлган талаб ва таклифни прогнозлаш статистик методлар ва ёндашувлар асосида амалга оширилиши мумкин. Статистик метод ташкилотнинг меҳнат ресурсларига бўлган талабнинг тарихий ўзгаришларини таҳлил этади ва бу методлар прогнозлаш бўйича аниқ хулоса чиқаришга ёрдам беради.

Ишчи кучи талаби прогнози

Одатда ташкилот алоҳида иш тоифалари ва малакага бўлган талабни прогноз қилади. Тегишли иш тоифалари ва малакалар аниқлангандан сўнг, режалаштирувчи ҳар бири учун мос келувчи талабни ўрганади. Бундай шароитда режалаштирувчи зарур малака ва тажрибага эга кадрларга бўлган талаб ўзгариши ёки ўзгармаслиги бўйича прогнозни амалга ошириши керак бўлади. Ана шундай прогнозлашнинг бир неча йўллари мавжуд.

Энг мураккаб даражада, ташкилот олдинги йилга нисбатан объектив статистикани ҳисобга олган ҳолда тенденцияларни таҳлил қилиши ва келгуси йил учун ишчи кучи талабини прогноз қиладиган статистик моделлардан фойдаланиши мумкин. Ушбу статистика етакчи кўрсаткичлар яъни, келгусидаги ишчи кучига талабни аниқ башорат қилувчи объектив тадбирлар деб аталади. Улар иқтисодиётда амалга ошириладиган чора-тадбирлар, рақобатчиларнинг ҳаракатлари, технологияларнинг ўзгариши, ишчи кучи ва умумий аҳоли таркибидаги тенденцияларни ўз ичига олиши мумкин. Масалан, фермерлар чорва молларини маккажўхори билан боқади, шунинг учун маккажўхори нархининг ошиши мол гўшти нархининг ошишига ва қушхоналарда ишчиларга эҳтиёжнинг камайишига олиб келади. Қурғоқчилик сабабли маккажўхори нархларининг кескин ортиши гўшт маҳсулотларини қайта ишловчи корхоналарни келгуси йил учун ишчи кучига бўлган талабни прогноз қилишга ундайди.



3.1-расм. Инсон ресурсларини режалаштириш жараёни

Меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талабни макроиқтисодий кўрсаткичлар таҳлилида кўриб чиқиш мумкин. Республика меҳнат бозоридаги вазиятни таҳлил қилишда меҳнат ресурслари шаклланишининг манбалари, жумладан, доимий аҳоли сони ва унинг таркибидаги меҳнат ёшидаги аҳоли таркиби, меҳнат ресурслари, иқтисодий фаол ва нофаол аҳоли сони, шунингдек, иқтисодиётда иш билан банд бўлганларнинг соҳалар ҳамда иқтисодиёт секторларида бандлиги бўйича кўрсаткичларни қараб чиқамиз. Қуйидаги 1-жадвалда мамлакатимизда сўнгги беш йилликдаги (2016–2020 йиллар) доимий аҳоли сони, унинг таркибида меҳнатга лаёқатли ёшдаги аҳоли ва меҳнат ресурслари сонининг ўзгариш динамикаси келтирилган.

3.1-жадвал

Ўзбекистон Республикасидаги доимий аҳоли сони ва меҳнат ресурслари тўғрисида маълумот, минг киши

Кўрсаткичлар	2016 й.	2017 й.	2018 й.	2019 й.	2020 й.	2016-2020 йиллар	
						фарқи	%
Доимий аҳоли сони	31575,3	32120,5	32656,7	33255,5	33905,2	2329,9	7,3
Меҳнат ёшидаги аҳоли сони	19440,8	19610,1	19791,8	19951,6	20111,5	670,7	3,4
Меҳнат ресурслари	18488,9	18666,3	18829,6	18949,0	19142,3	653,4	3,5

Меҳнат ёшидаги меҳнатга лаёқатли аҳоли сони	18371,7	18549,0	18712,1	18857,6	19052,0	680,3	3,7
Меҳнат ёшидан кичик ва катта ишлаётганлар сони	117,2	117,3	117,5	91,4	95,1	-22,1	-18,9

Сўнгги беш йилликдаги статистик маълумотлар шундан далolat бермоқдаки, мамлакатнинг барча ҳудудларида ҳам аҳолининг иш билан бандлиги бир хил даражада эмас, яъни қайсидир ҳудудда ишсизлик юқори даражада бўлса, бошқа бирида бирмунча пастроқ кўрсаткичга эга. Фикримизча, бу ҳолат ҳудудларда ишлаб чиқариш кучларининг бир текис тақсимланмаганлиги, айрим ҳудудларда ихтисослашувнинг юқори даражадалиги ҳамда давлат инвестицион лойиҳаларининг мақсадли жойлаштирилишидан келиб чиқади.

Меҳнат бозорининг ҳолати иш билан бандлик соҳасида жами ижтимоий-иқтисодий жараёнларни акс эттиради. Иқтисодий ўсишда инвестицияларнинг юқсалиши ишчи кучига бўлган талабни оширади, инқироз даврида эса, корхоналар ўзларининг мавжуд штатларини қисқартирадilar. Бошқа томондан, иқтисодийётда тармоқларнинг ривожланиши кўпинча шунга боғлиқ бўладики, тезлик билан молиявий ва технологик имкониятлар асосида малакали кадрларни таъминлаш шарт-шароитлари юзага келади.³⁵

Ишчи кучи таклифини аниқлаш.

Компания ишчи кучига бўлган талабни прогноз қилгандан сўнг, кейинги босқич меҳнат бозоридаги ишчи кучи таклифи ҳолатини аниқлаши лозим бўлади. Ишчи кучи таклифининг ички манбасини аниқлаш турли лавозимлар ва иш турларида қанча ходим банд бўлгани ҳамда уларнинг малака даражаларини таҳлил қилишни талаб этади. Шунингдек, инсон ресурслари бўлими мутахассислари яқин келажақда ходимнинг нафақага чиқиши, бир ишдан бошқасига ўтиши ва ишдан бўшатилиши каби сабаблар натижасида юзага келадиган ўзгаришларни акс эттирувчи таҳлилни ҳам амалга оширади. Бундай мақсадларда фойдаланиладиган ана шундай статистик процедуралардан бири бу **ўтиш матрицаси таҳлили** (analysis of a transitional matrix) деб номланади.³⁶

³⁵ З.Я.Худойбердиев, Қ.З.Ҳомитов, А.Муродов, Л.К.Кўпайсинова, Н.У.Арабов. Тадбиркорлик ва ишга жойлаштириш технологияси асослари. Ўқув қўлланма. Тошкент "Илим-Зиё" 2016. 516 б.

³⁶ Fundamentals of Human Resource Management, 6th Edition. McGraw-Hill Education, NY 10121. Copyright © 2016. p 139.

**Автомобиль эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқарувчи компания мисолида
ўтиш матрицаси**

№	2014 йил	2017 йил							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сотув менежерлари	.95							.05
2	Савдо вакиллари	.05	.60						.035
3	Савдо ассистентлари		.20	.50					.030
4	Завод менежери ёрдамчиси				.90	.05			.05
5	Ишлаб чиқариш менежери				.10	.75			.15
6	Ишлаб чиқариш монтажчиси					.10	.80		.10
7	Хизматчилар							.70	.30
8	Вакант	.00	.20	.50	.00	.10	.20	.30	

Бу маълум бир даврдаги иш тоифалари рўйхатини акс этувчи ва истикболда бундай иш тоифаларининг ҳар биридаги ходимлар нисбатини кўрсатувчи графикдан иборат бўлади. Ўтиш матрицаси таҳлилида мутахассислар иккита саволга жавоб беришлари лозим бўлади:

- 1) рўйхатнинг ҳар бир иш тоифасидаги ходимлар қаерга кетди?
- 2) жорий иш тоифаларидаги ходимлар қаердан келди?

3.2-жадвалда биз ўтиш матрицаси таҳлилини автомобил эҳтиёт қисмлари ишлаб чиқарувчи компаниянинг иш тоифаларида ходимлар таркибининг ўзгариши мисолида кўриб чиқамиз.

2014 йилда тузилган иш тоифалари рўйхати жадвалнинг 2014 йил деб номланган устунда акс этган. Жадвалнинг ўнг томонидаги рақамлар 2017 йилда ходимлар таркиби қандай ўзгарганлигини намоён қилади. Ушбу рақамлар нисбат ҳисобида тасвирланган. Масалан, .95 ушбу матрицанинг биринчи сатрида акс этган ходимларнинг 95 фоизини англатади. 2017 йил остидаги устун кўрсаткичлари сатрлар тартиб рақамини акс эттиради.

Биринчи сатрда сотув менежерлари келтирилган. Шунинг учун 1 устун остидаги рақам сотув менежерлари лавозимига ўтган ходимларни англатади. Биринчи сатрни таҳлил қилиш вақтида, биз 2014 йилда сотув менежерлари бўлган ходимларнинг 95 фоизи 2017 йилда ҳам ўша лавозимда ишлаётганлигини кўрамиз. Қолган 5 фоизи сатрнинг 8-тартиб рақамига мос келади яъни, 5 фоиз ходимлар 2017 йилда компанияда мавжуд эмас. Иккинчи сатрда савдо вакиллари тасвирланган. 2016 йилда савдо вакиллари лавозимида фаолият юритганларнинг 5 фоизи сотув менежери лавозимига ўтказилган, 60 фоизи эса 2017 йилда ҳам савдо вакиллари лавозимида қолган. Қолган 35 фоизи эса 2017 йилда компанияни тарк этган.

Жадвалнинг 3-сатрида савдо ёрдамчиларининг 50 фоизи 2017 йилда ҳам савдо ёрдамчилари сифатида ишлаганлиги ва 20 фоизи эса савдо вакили лавозимига ўтказилганлиги намоён бўлади. Қолган 30 фоизи компанияни тарк этганлиги маълум бўлган. Ушбу матрица компанияда ходимларни истиқболли лавозим ёки бўш иш ўринларига режалаштириш ҳамда янги ходимларни жалб этиш тадбирлари (рекрутинг)ни амалга оширишга ёрдам беради.

Ишчи кучи ортиқчалиги ва танқислигини аниқлаш

Режалаштирувчи ишчи кучига талаб ва таклиф бўйича прогнозларга асосланиб, ҳар бир иш тоифаси учун ишчи кучининг етишмаслиги ёки ортиқча бўлишини аниқлаш учун кўрсаткичларни таққослаши мумкин. Қутилаётган камчиликлар ва ортиқча микдорларни аниқлаш ташкилотга ушбу муаммоларни қандай ҳал қилишни режалаштиришга имкон беради. Ишчи кучи ортиқчалиги конъюктураси-мехнат ресурсларига таклифнинг уларга талабидан ортиқлигини ҳамда ишчи кучи танқислиги ёки мехнат тақчиллиги конъюктураси – мехнат ресурсларига талабнинг уларнинг таклифидан ортиқлигини ифодалайди.

3.3-жадвал

Ишчи кучи танқислиги ва ортиқчалигини бартараф этиш бўйича HR стратегияси

Ишчи кучи ортиқчалигини камайтириш бўйича танловлар		
Танловлар	Натижа кўлами	Ходимларга салбий натижаси
Ходимлар сонини камайтириш	Тез	Юқори
Иш ҳақини камайтириш	Тез	Юқори
Лавозимни тушириш	Тез	Юқори
Иш жойини ўзгартириш	Тез	Ўрта
Иш жойларини бўлишиш	Тез	Ўрта
Ёллашни вақтинча тўхтатиш	Секин	Паст
Эрта нафақага чиқиш	Секин	Паст
Қайта тайёрлаш ва ўқитиш	Секин	Паст
Ишчи кучи танқислигидан қочиш бўйича танловлар		
Танловлар	Натижа кўлами	Кейинчалик ўзгартириш имконияти
Ортиқча вақт ишлаш	Тез	Юқори
Вақтинчалик ходимларни ёллаш	Тез	Юқори
Аутсорсинг	Тез	Юқори
Кадрлар кўнимсизлигини камайтириш	Секин	Ўрта
Янги ходимларни ташқи манбалардан ёллаш	Секин	Паст
Технологик инновациялар	Секин	Паст

3.3-жадвалнинг юқори қисми кутилаётган ишчи кучи ортиқчилигини камайтиришга бўлган танловларни ҳамда куйи қисми эса, кутилаётган ишчи кучи танқислигидан қочишга бўлган танловларни ифодалайди. Бунда корхона HR томонидан ҳар бир амалга оширилиши мумкин бўлган танлов уларга кетадиган харажат, вақт кўлами ва самарадорлиги бўйича бир биридан фарқланади. Ишчи кучи ортиқчилиги бўйича танловлар ходимнинг корхонадан норозилигига сабаб бўлиши мумкин. Ишчи кучи танқислиги бўйича амалга оширилиши мумкин бўлган танловлар корхона ишчи кучи танқислиги муаммосидан чикиб кетганда бу ҳаракатларни қанчалик тез ўзгартириш мумкинлиги жиҳати билан фарқланади. Масалан, корхона янги ишчиларни жалб этиш орқали кутилаётган ишчи кучи танқислиги муаммосини ҳал қилишни афзал кўрмаслиги мумкин. Бу жараён жуда секин кечиб, корхона учун янги ходимни топиш ва уни қайта тайёрлаш учун кўп харажатни талаб қилиши мумкин. Шунингдек, агар ишчи кучи танқислиги вақт ўтиши билан ишчи кучи ортиқчилигига айланса, корхона айрим ходимларни ишдан бўшатишга тўғри келиши мумкин. Ишдан бўшатиш жараёни ҳам бўшатилаётган ходимнинг компенсация тўловлари ва корхонадан норозилиги каби каби зарарларни келтириб чиқаради.

HR стратегиясини танлашда инобатга олиниши лозим бўлган яна бир жиҳат, зарур бўладиган ходимлар корхонанинг муваффақияти учун етарли ҳисса кўша олиши ёки олмаслигини аниқлашни талаб этади.

Корхоналар ишчи кучи ортиқчилигини ёллаш анча олдиндан аниқлаган ҳолда ёллаш жараёнини тўхтатиб қўйиб, ходимларнинг ўз ихтиёрлари билан корхонани тарк этиш вақтини кутиш орқали ишчи кучи ортиқчилиги муаммосини ҳал этишга интилади. Лекин айрим корхоналар тез ўзгараётган муҳитда рақобатбардош бўлиш учун ишчи кучи ортиқчилигини ходимларни сонини камайтириш орқали муаммони тез ҳал этишга ҳаракат қилади. Бу эса ходимнинг корхонадан норозилиги ҳамда қолган ходимларга кўшимча меҳнат юкени қолдириш каби салбий ҳолатни келтириб чиқаради. Ишчи кучи танқислигидан қочиш учун корхоналар вақтинчалик ходимларни ёки аутсорсингни қўллаш орқали муаммони ечимини топишлари тавсия этилади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Инсон ресурсларини бошқариш тизимида рекрутмент деганда нимани тушунасиз?
2. Рекрутментнинг асосий уч жиҳатини изоҳлаб беринг.
3. Ташкилотларда рекрутмент фаолиятига таъсир этувчи омилларни санаб беринг.
4. Ташкилот HR тизимида рекрутмент манбаларини изоҳлаб беринг.
5. Ташкилотда кадрларга бўлган талабни прогноз қилишда ишчи кучи ортиқчалиги ва танқислиги муаммосини қандай ҳал этиш мумкин?

4 БОБ.

ИШГА ЁЛЛАШ МАРКЕТИНГИ. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ ТЕХНОЛОГИЯЛАРИ

- | | |
|---|--|
| 4.1. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ
ТУШУНЧАСИ ВА УНИНГ МАЗМУНИ | |
| 4.2. РЕКРУТМЕНТ ФАОЛИЯТИДА МЕҲНАТ
БОЗОРИНИ СЕГМЕНТЛАШ АСОСЛАРИ | |
| 4.3. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ
КАНАЛЛАРИ | |
| 4.4. РЕКРУТИНГ ХИЗМАТЛАРИ БОЗОРИДА
МАРКЕТИНГ ТАДҚИҚОТЛАРИНИ
ЎТКАЗИШ УСЛУБИЯТИ | |

4.1. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ ТУШУНЧАСИ ВА УНИНГ МАЗМУНИ

Бугунги кунда ташкилотлар учун бўш иш ўринлари тўғрисидаги маълумотларни шунчаки эълонлар тахтасига жойлаштириб, бу орқали малакали ва рақобатбардош номзодлар келишини кутиб туришнинг ўзи етарли бўлмай қолди. Ҳозирги рақобатли меҳнат бозори шароитида энг яхши номзодларни жалб этиш ва танлашнинг турли восита ва манбалари мавжуд. Бу соҳада сизнинг ташкилотингизни худди шундай малакали кадрларни излаётган бошқа компаниялардан рақобат устунлигига эга бўлиши талаб этилади. Ўз компаниясини рақобатчилардан фарқлаш ва юқори истеъодларни жалб қилиш учун ақлли рекрутерлар ўз фаолиятларида маркетинг усуллари ва стратегияларидан фойдаланишни бошлаб юборишган. Маркетинг стратегиялари рекрутерлар учун ишга ёллаш шароитлари ўзгариши куйидаги сабабларга кўра аҳамиятли бўлиб бормоқда:

1. *Меҳнат бозорида рақобатнинг кучайиши.* Малакали кадрларга бўлган рақобат курашида компаниялар бошқасидан ажралиб туриши ҳамда компания брендини шакллантириш учун маркетинг стратегияларидан фойдаланади.

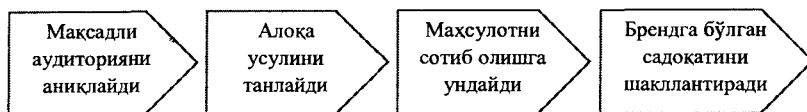
2. *Иш қидирувчилар компания тўғрисидаги барча маълумотларни улар ҳужжат топширишларидан олдин ўрганиб чиқишни истайдилар.* Тадқиқотларга кўра, аксарият иш қидираётганлар компанияга ҳужжат топширишдан олдин, унинг бренди баҳолайдилар яъни, компанияда қадриятлар, иш муҳити ҳамда ходимлар манфаатларига бўлган муносабатларни ўрганиб чиқадиладар.

3. *Юқори малакага эга бўлган иш қидираётганлар компанияларнинг ўзлари уларга мурожаат қилишларини кутадилар.*

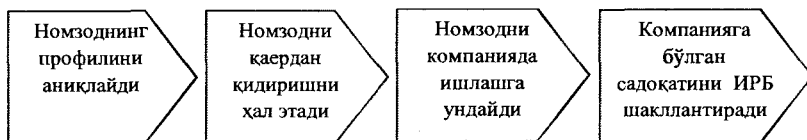
Аммо, бир катор сабаблар туфайли аксарият ташкилотлар ва компанияларнинг рекрутментда маркетингдан фойдаланиш имкониятлари паст бўлиб қолмоқда, яъни бюджет танқислиги, техника ва технологияларнинг етишмаслиги ёки уларнинг эскирганлиги, соҳада тажрибага эга эмаслиги ҳамда компаниянинг бу фаолиятга қизиқмаслиги ҳолатларини мисол қилиш мумкин.

Бир қарашда маркетинг ва рекрутинг турли тушунчалар эканлиги яққол намоён бўлади, аммо улар ўртасида жараён нуқтайи-назардан кўпроқ умумий ўхшашликлар мавжуд. Яъни, биз маркетинг фаолиятида ҳам рекрутингда ҳам мақсадга эришишда бир-бирига ўхшаш жараёнга дуч келамиз. Маркетологлар биринчи навбатда мақсадли аудиторияни (харидорнинг портретини) аниқлайди, кейин алоқа усулини танлайди ва маҳсулотни сотиб олишга ундайди, сўнгра мижознинг брендга бўлган садоқатини шакллантиради.

Маркетинг жараёни



Рекрутмент жараёни



4.1-расм. Маркетинг ва рекрутмент жараёнларининг ўзаро қиёсланиши

Худди шундай, рекрутерлар ҳам биринчи галда номзоднинг профилини аниқлайди, кейин уни каердан кидиришни ва у билан қандай муносабатда бўлишни ҳал қилади ва шундан сўнг уларни компанияда ишлашга ундайди, унинг компанияга бўлган садоқатини шакллантириш билан эса инсон ресурсларини бошқариш бўлими шуғулланади. Аммо улар ўртасида номзодни аниқлаш воситаларида, мотивация усулларида, шунингдек, мақсадли аудитория ҳажмида фарқлар мавжуд (4.1-расм).

Иккала йўналиш ҳам бир хил мақсадни таклиф қилади – инсонларни компанияга жалб қилиш. Маркетинг ҳолатида – у ўз пулини маҳсулот эвазига, ва рекрутинг ҳолатида – пул эвазига ўз тажрибаси ва кучини таклиф этади.

Рекрутингда ҳам, маркетингда ҳам мутахассислар ҳаракат қиладиган объект – бу шахс: биринчи ҳолда бу номзод, иккинчисида эса истеъмолчи. Иккала фаолият ўз навбатида маҳсулотни сотиб олиш ёки бўш иш ўрни бўйича таклифларни кўриб чиқишни рағбатлантиради.

Малакали кадрларга бўлган талаб ортиб бораётган ҳозирги даврда, муносиб номзодлар худди истеъмол бозорида маҳсулот ва хизматлар борасида кенг танловга эга бўлганликлари каби муносиб компания ва иш ўрнини топишда ҳам катта танловга эга бўлади. Шу сабабли компаниялар томонидан бўш иш ўринларини реклама қилиш ва бу бўш иш ўринларига муносиб номзодларни кидириш бўйича амалга оширадиган фаолияти худди маркетинг фаолиятидаги маҳсулот ва хизматларни реклама қилиш ва бу орқали мақсадли истеъмолчиларни кидириш ҳаракатларига ўхшаб кетади.

Дунёга машҳур Брендн Ҳоул (Brandon Hall) илмий-тадқиқот гуруҳи **рекрутментда маркетингни** иш берувчилар брендини яратишга, фаолиятни

кенгайтиришга, лавозим имкониятларини аниқлашга, номзодлар билан муносабатларни ўрнатишга ҳамда улар билан алоқаларни бошқаришга қаратилган барча фаолият ва стратегияларни белгилайди деб таъриф берган.³⁷

Юкоридаги таърифга кўра, рекрутмент маркетинги ташкилот ўз ишчиларига истеъдодларни жалб қилиш учун фойдаланадиган барча алоқаларни (реклама ва ижтимоий медиа кабилар) ўз ичига олади. Иш қидираётганларнинг иш қидириш сайтларига ташриф буюришларига имкон берадиган жалб қилувчи хабарни яратиш ва бу хабарни барча каналларда доимий равишда янгилаб бориш номзодларнинг ишончини қозониш учун жуда муҳимдир.

Яна бир гуруҳ мутахассисларнинг таърифига кўра, **рекрутмент маркетинги** компания ва ташкилотларга истеъдодларни муружаат этишидан олдин уларни қидириб топиш, жалб этиш ва компания бўш лавозимларига ариза топширишга қизиқтириш учун қўлланиладиган тактика ва стратегиялар тушунилади. Ушбу таърифнинг мазмунидан кўришиб турибдики, рекрутмент маркетинги умумий рекрутмент жараёнининг барча босқичларини қамраб олмайдди.

Сизда рекрутмент жараёнида маркетинг ҳаракати ва унинг анъанавий рекрутмент фаолиятдан қандай фарқ қилиш бўйича тўлиқроқ тасаввур ҳосил қилиш мақсадида компанияга истеъдодларни жалб қилиш босқичларини кўриб чиқамиз. (4.2-расм)



4.2-расм. Рекрутмент ва рекрутмент маркетинги жараёнларининг фарқланиши

³⁷ https://www.brandonhall.com/practice_area_ta.php

Хабардор қилиш босқичи. Малакали ва истеъдодли кадрларни дунёнинг турли нуқталаридан топиш мумкин. Аммо, бугунги меҳнат бозорида аксарият ана шундай номзодлар фаол эмас яъни, улар фаол тарзда иш қидиришмайди. Бўш иш ўринларига муносиб номзодларни жалб этишда, компаниялар нофаол иш изловчилар ўзларининг кўп вақтларини ўтказадиган онлайн платформаларда потенциал иш берувчи компания сифатида тарғиб этишлари керак бўлади. Шундан келиб чиқиб, компаниялар турли платформалар орқали иш изловчи номзодлар ўқиши, тинглаши ва кўриши учун ҳамда компаниянинг бошқаларидан муносиб иш берувчи сифатида ажратиб кўрсатувчи жозибали Интернет саҳфасини яратиш муҳим ҳисобланади. Бохабарлик реклама, савдо кўрғазмалари, бевосита хабарлар, ижтимоий тармок эълонлари каби воситалари орқали ҳам амалга оширилиши мумкин.

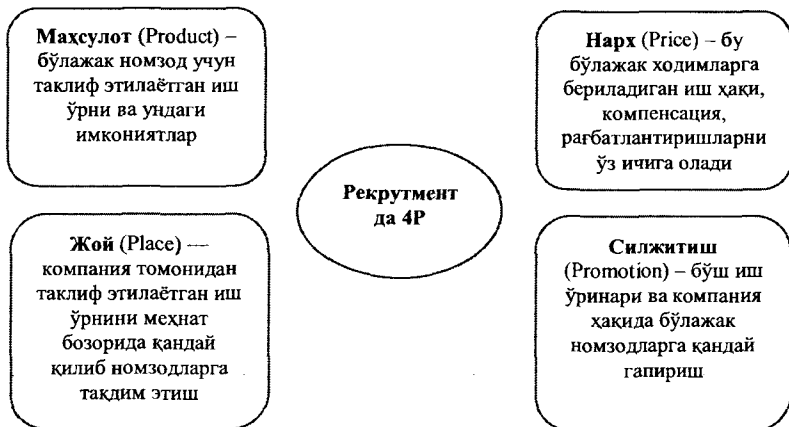
Қизиқишни шакллантириш. Из изловчиларни компания тўғрисида бохабар қилингандан сўнг, рекрутмент мутахассислари олдида турган вазифа истиқболли номзодларни компанияга бўлган қизиқишини ошириш мақсадида зарур ахборот билан таъминлаши лозим бўлади. Шунинг учун, бу босқичнинг мақсади компания миждозларга ким эканлигини билдиришдан иборатдир. Яъни ишонч қозониш учун потенциал миждозлар билан ижобий муносабатларни йўлга қўйиш муҳим ҳисобланади.

Қарорни шакллантириш босқичи. Бу босқич давомида миждозларнинг компанияга бўлган муносабатлари, фикр-мулохазалари ва қизиқишлари шаклланади. Шундан келиб чиқиб, компания потенциал номзодлар учун алоҳида хусусиятлари яъни, иш шароитлари, иш ҳақи, рағбатлантириш тизми ҳамда номзод билиши керак бўлган барча маълумотларни етказилишини таъминлаш лозим бўлади. Шу асосда, номзод бўш иш ўринга ҳужжат топшириш ёки топширмаслик бўйича қарор қабул қилади.

Шунингдек, номзодларнинг компанияга ҳужжат топшириш бўйича қабул қиладиган қарорига тўсқинлик қилувчи бир қатор омиллар мавжуд. Яъни номзод учун ортиқча оврагарчиликни юзага келтирувчи шахсий портфолио, маълумотномалар, тавсиянома, тавсифнома ҳамда зарур бўлмаган малака талаблари бўйича талаб этиладиган кераксиз ҳужжатлар тўплами бунга мисол бўлади. Бугунги кунда сунъий интеллект технологиялари ва маркетинг разведкаси ёрдамида компаниялар бўлғуси ходим тўғрисидаги иккинчи даражали маълумотларни қўлга киритишмоқда. Шунинг учун рекрутмент жараёнида анъанавий қоғозбозлик тажрибасидан воз кечиш ва замонавий ахборот тизимлари ёрдамида номзод тўғрисида маълумотларни шакллантириш самарали ҳисобланади. Ишга қабул қилиш жараёнида ҳужжатлар билан ишлашнинг кераксиз босқичлардан воз кечилиши номзод учун компаниянинг жозибадорлигини оширади.

Умуман олганда меҳнат бозорида фаол иш кидирувчилар учун рекрутмент жараёнида маркетинг фаолияти компания брендини тарғиб қилади, сизни компаниянинг бўш лавозимларига кизиқтиради ҳамда анкета топширишга ундайди. Аксинча, бу фаолият нофаол иш кидирувчиларни фаол иш кидирувчилар тоифасига ўтишга кўндиради.

Маркетинг нуқтаи назардан, рекрутмент фаолиятида 4 “P”ни қуйидагича кўриб чиқиш мумкин: (4.3-расм)



4.3-расм. Рекрутмент жараёнида 4P ва унинг мазмуни

Маркетинг фаолиятида маҳсулот деганда компания фойда илинжида ва истеъмолчилар эҳтиёжини қондириш мақсадида уларга таклиф қиладиган бирор нарса деб қабул қилинса, рекрутмент фаолиятида маҳсулот деганда бўлажак номзод учун таклиф этилаётган иш ўрни ва ундаги имкониятлар тушунилади. Яъни бу имкониятлар тўлдирилиши керак бўлган бўш иш ўринининг шунчаки ўзи эмас, балки ҳар бир ходим учун мартаба бўйича одимлаш имкониятини берувчи иш ўрни ҳамда у ерда ишлашга ундайдиган барча сабаблар тушунилади.

Маркетологлар кўп вақт ва уринишларини маҳсулотни тўғри нархлашга сарф этадилар. Рекрутментда эса, нарх – бу бўлажак ходимларга бериладиган иш ҳақи, компенсация, рағбатлантиришларни ўз ичига олади. Маркетингда миқдорлар маҳсулот нархи бўйича тўлаган маблағлари эвазига бирор қиймат ёки нафга эга бўлишни кутсалар, рекрутментда эса номзодлар ўз меҳнатлари эвазига компаниядан қандайдир наф ёки манфаат кўришни хоҳлайдилар.

Маркетингда жой деганда махсулот ёки хизматларни мижозлар хоҳлаган вақтда, жойда ва миқдорда харид қилишлар учун ҳозир қилиш тушунилади. Рекрутментда эса, жой деганда компания томонидан таклиф этилаётган иш ўрнини меҳнат бозорида қандай қилиб номзодларга тақдим этиш тушунилади. Яъни, бу компаниянинг ўз веб саҳифаси, иш ўрни ярмаркалари, реклама баннерлари ва бошқа каналлар орқали бўлиши мумкин.

Рекрутментда силжитиш – бу бўш иш ўринлари ва умуман компания ҳақида бўлажак номзодларга қандай гапириш тушунилади. Яъни компания бренди, имкониятлар ва ундаги иш ўринлари жозибadorлигини жамоатчилик алоқалари, реклама ҳамда тарғибот тадбирлари орқали жамоатчиликка етказилиши тушунилади.

Бундан ташқари, эътибор берилиши лозим бўлган маркетингга оид жиҳат бу рақобатчилардан компания ўзини ва махсулотларини қандай фарқлаши ва улардан устунликка эришиш масаласидир. Рақобат стратегияси нуқтаи назаридан, Майкл Портер ўзининг учта умумий рақобат стратегияларини таклиф этади яъни, нарх бўйича етакчилик стратегияси, бошқалардан ажралиб туриш стратегияси, мақсадли аудитория стратегияси. Бу стратегияларни рекрутмент фаолиятига ҳам татбиқ этиш мумкин.

Масалан, нарх бўйича етакчилик стратегияси учун компаниянинг меҳнат бозорида эгаллаган мавқеини ва у томонидан таклиф этилаётган иш ҳаққи ва рағбатлантириш тизимини тушуниш мумкин. Ажралиб туриш стратегиясида эса, компаниянинг иш ўрни жозибadorлиги яъни меҳнат шароитлари ва қулайлиги бўйича бошқа иш берувчилардан фарқ қилиш. Масалан, Google компанияси Forbes томонидан ҳар йили ишлаш учун энг яхши жой сифатида эътироф этиб келинади. Ва ниҳоят, мақсадли аудитория стратегияси бўйича компания қандай тоифадаги кадрларни жалб қилиши яъни, меҳнат бозорининг қайси сегментига кўпроқ мурожаат қилиши тушунилади.

Ҳар бир бизнес фаолиятга сарф этилган сармоядан фойда олишни хоҳлайди. Рекрутерлар сифатида сиз ташкилотингизнинг ўсишига ёрдам берадиган энг яхши ишчиларни ёллашингизга ишонч ҳосил қилиш учун бошқаларга кўп пул сарфлайсиз. Ишга ёллаш стратегияси ёрдамда сиз бўш иш ўрни рекламаси нархини таҳлил қилишингиз, пулингиз қаерга сарфланганлигини аниқлашингиз ва керак бўлганда ресурсларни қайта тақсимлашингиз мумкин.

Иқтидорларни жалб қилишга сарфланган маблағларни тўғри сарф этилгани ёки этилмаганини кузатиш осон эмас. Гап бандлик агентликлари ёки бўш иш ўринлари учун берилган эълонларга сарфланган маблағ ҳақида кетмаяпти, аксинча битирувчилар учун алоҳида таклиф этилган дастурлар, карьера

сайтлари, карьера кунлари тадбирлари ва компания бренди ҳақида хабардорлик учун амалга оширилган жамоатчилик билан алоқалар учун сарфланган харажатлар тўғрисида бормоқда. Шунинг учун, компаниялар ҳар бир амалга оширилиши режалаштирилган маркетинг ҳаракатлари фаолият самарали бўлиши учун қуйидаги асосий тадбирларга эътибор қаратиши лозим деб ҳисоблаймиз:

- ҳар бир ёлланган номзод учун харажатни эътиборга олиш;
- ёллаш учун кетадиган вақт давомийлигини камайтириш;
- ҳар бир номзод учун кетган харажатни қисқартириш;
- жалб этилган потенциал номзоднинг сифат хусусиятлари юқори бўлишига эришиш (4.4-расм).



4.4-расм. Рекрутментда маркетинг ҳаракатларининг самарадорлиги³⁸

Рекрутмент фаолиятида маркетинг фаолиятларининг вазифалари қуйидагилардан иборат бўлади:

- мақсадли аудиторияни ўрғанади;
 - меҳнат бозори ва рақобат муҳитини таҳлил қилади;
 - истеъдодларни кидирув стратегиясини белгилайди;
 - шахсий брендни шакллантиришга ёрдам беради;
 - компаниянинг брендини тарғиб қилиш учун веб саҳифа яратади;
 - номзодларни жалб қилиш учун янги каналларни кидиради;
 - турли платформалар учун лавозим тавсифларини мослаштиради;
- корпоратив веб-сайтдаги мартаба бўлими, ижтимоий тармоқлар, университетлардаги тадбирлар ва ҳ.к.;

³⁸ <https://learn.beamery.com/users/checkout/auth>

- реклама компанияларини ташкил қилади ва олиб боради;
- номзодларни жалб қилиш харажатлари ва индивидуал каналларнинг самарадорлигини баҳолайди;
- фаолият самарадорлигини ошириш учун ғояларни шакллантиради;
- бўш иш ўринларини тўлдириш учун бюджетни режалаштиради ва назорат қилади.

4.2. РЕКРУТМЕНТ ФАОЛИЯТИДА МЕХНАТ БОЗОРИНИ СЕГМЕНТЛАШ АСОСЛАРИ

Компаниянинг бўш лавозимларига малакали ва истеъдодли ходимларни жалб этишда, кадрлар бўлими мутахассиси ёки HR менежеридан турли тоифадаги номзодларни яхши фарқлай олишликни талаб этади.

Маркетинг фаолиятида бўлгани каби меҳнат бозорида ҳам иш қидирувчиларни сегментларга ажратишнинг турли усуллари мавжуд. Яъни, номзодлар эгаллаши мумкин бўлган лавозими, меҳнат соҳаси, ёши, малака даражаси, иш қидириш одати ва бошқа демографик хусусиятларига кўра. Меҳнат бозорида иш қидирувчиларни сегментлашнинг энг муҳим жиҳати шундаки, бу компания учун сегмент иштирокчиларининг иш қидиришга бўлган ёндашувларини аниқлаш имконини беради. Масалан, меҳнат бозорининг янги иштирокчилари иш қидиришда ёши катталарга нисбатан кўпроқ онлайн иш қидириш платформаларидан фойдаланишни афзал кўришади.

Рекрутментда меҳнат бозорини сегментлашда компания учун мижоз бу – иш қидирувчи ҳамда таклиф бу – бўш иш ўринлари ҳисобланади. Қуйида меҳнат бозорини бир қатор сегментлаш асосларини кўриб чиқамиз:

- фаол ва нофаол иш қидирувчилар тоифасига кўра сегментлаш;
- иш изловчининг меҳнат тажрибаси бўйича сегментлаш;
- мутахассислик ва малака тоифасига кўра сегментлаш (янги мутахассисми, ўрта тоифали раҳбарми ёки юқори тоифали раҳбарми в.х.к.);
- фаолият тури бўйича сегментлаш (масалан, доимий, вақтинчалик, мавсумий ёки қисман иш билан банд бўлиш эҳтиёжига қараб);
- рақобатга асосланган сегментлаш;
- ҳудудга қараб (масалан, иш қидирувчи қайси ҳудудда бўлишига қараб ҳам иш берувчилар кадрларни излаши мумкин, шаҳар ёки қишлоқ в.х.к).

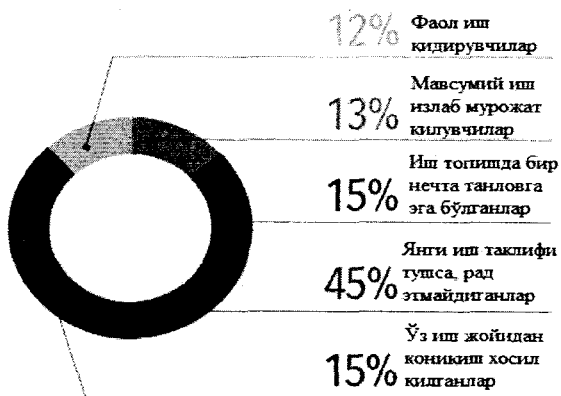
Ўрганишлар жараёнида меҳнат бозорини сегментлашда иш берувчилар томонидан эътибор бериладиган асосий тоифа меҳнат бозорида иш

изловчиларнинг фаол ёки нофаол бўлиши билан боғлиқ. Иш қидирувчиларнинг бу гуруҳлари уларнинг иш излаш хулқи ва бўш иш ўринларига мурожаат қилиш имкониятларига қараб характерланади. Энди ҳар бир гуруҳга алоҳида тўхталиб ўтамиз.

Фаол иш қидирувчилар

Фаол иш қидирувчилар ҳақиқатан ҳам ишсиз ҳисобланиб, улар ўзлари учун муносиб иш ўрнини реал вақтда қидираётган ҳамда иш ўрни таклифи учун ариза бериш хоҳиши бўлган номзодлар ҳисобланади. Улар доимий равишда янги бўш иш ўринлари тўғрисидаги эълонлар билан танишиб боради. Масалан, олий таълим муассасаларини битирувчи талабалар (бакалавр ёки магистрлар) ҳамда айрим сабабларга кўра (таркибий ўзгаришлар, ўз иш жойидан қоникмаслик натижасида иш ўрнидан воз кечган) ишсиз қолган фуқаролар шулар жумласидандир. Ўзбекистонда ҳар йили олий таълим муассасаларини битирувчилар сони ўртача 380 мингтани ташкил этадиган бўлса, бу меҳнат бозорида салмоқли кўрсаткич ҳисобланади.³⁹

Жаҳонга машҳур Бимери (Beamey) рекрутинг агентлиги томонидан ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, меҳнат бозорида иш изловчиларни тоифаларини ўрганиб, уларнинг дунё меҳнат бозоридаги кўламини аниқлашган.



4.5-расм. Меҳнат бозорида фаол ва нофаол иш изловчилар кўламини

Унга кўра, доимий равишда иш қидиришда фаол бўлганлар жаҳон меҳнат бозори таркибида 12 фоизни ташкил қилиши маълум бўлган, нофаол иш қидирувчилар гуруҳи эса 60 фоизни ташкил қилиши ҳамда ўз иш жойларидан

³⁹ <https://stat.uz/180-ofitysalnaia-statistyka-uz/6551-43563453>

бошқа ишга ўтиш хоҳиши мавжуд бўлмаганларнинг улуши эса 15 фоизни ташкил қилиши аниқланган.

Нофаол иш қидирувчилар

Бугунги рақобатли меҳнат бозорида иш изловчиларнинг аксарияти нофаол иш қидирувчилар қисмини ташкил этади. Нофаол иш қидирувчилар аллақачон иш ўринларига эга бўлиб, фаол равишда иш қидирмайдилар. Агар уларга яхшироқ иш таклифи келса, янги иш жойига ўтиб кетишга мойил бўладилар. Линкедин (LinkedIn) ўтказган таҳлиллар натижаси шуни кўрсатдики, унга аъзо бўлганларнинг 60 фоизига яқини нофаол иш қидирувчилар ташкил этиши маълум бўлди.

Истиқболдаги номзодлар

Истиқболдаги номзодларда бўш иш ўринларига ариза топшириш вазияти мавжуд бўлмайди. Чунки улар ҳали меҳнат бозори иштирокчиси сафига кирмаган ҳисобланади. Истиқболдаги кадрларга рақобат бугунги кунда ортиб бормоқда. Шунинг учун айрим компаниялар бу имкониятларни олдиндан ҳис қилган ҳолда истиқболдаги истеъдодли кадрларни излаб топиш ҳамда уларни захирасини шакллантиришга ҳаракат қилишмоқда. Масалан, аксарият компаниялар олий таълим муассасаларида ҳали таҳсил олаётган истеъдодли талабалар билан рекрутмент маркетинги технологиялари ёрдамида муносабатларни шакллантириб, уларни истиқболда компанияга ишга жалб қилишга ҳаракат қилади.

Мутахассислик ва малака тоифасига кўра сегментлаш. Бугунги кунда компаниялар рақобат устунлигига эга бўлиш ва стратегик кадрлар захирасини шакллантириш учун ўзларидаги бўш иш ўринларга бўлган талабларни ҳам қайта кўриб чиқишмоқда. Истиқболли кадрлар қандай малака ва кўникмаларга эга бўлиши керак деган саволдан келиб чиқиб, меҳнат бозорида алоҳида малакали кадрлар сегментини вужудга келишига сабаб бўлмоқда. Масалан, Linked In томонидан ўтказилган тадқиқот натижаларига кўра, 2020 йилдан сўнг жаҳон бозорида қуйидаги соҳа ва мутахассисликларга талаб юқори бўлиши асосланган:

1. Блокчейн (Blockchain);
2. Булутли ҳисоблаш (Cloud computing);
3. Аналитик таҳлил (Analytical reasoning);
4. Сунъий интеллект (Artificial Intelligence);
5. Бизнес таҳлил (Business analysis);
6. Илмий ҳисоб ишлари (Scientific computing)

Энди бу соҳа ва мутахассисликлар учун қуйидаги кўникмалар талаб этилади:

- иждорлик (Creativity);
- ишонтира олиш қобилияти (Persuasion);
- коллораборативлик, ҳамкорликда ишлаш олиш (Collaboration);
- эмоционал интеллект (Emotional Intellect).

Рақобатга асосланган сегментлаш. Бўш иш ўрнига потенциал номзодни рақиб компаниядан жалб қилиш компания учун жуда катта фойда келтиради. Чунки, бундай кадрлар етарли тажриба ва кўникмага эга бўлиши ҳамда рақиб компания тўғрисида фойдали маълумотларга эга бўлади.

Компаниялар томонида меҳнат бозорини сегментлашнинг бир қатор афзалликлари мавжуд:

- муносиб номзодни излаб топиш ва у билан муносабат ўрнатишда қийинчиликларни енгиллаштиради. Яъни, алоҳида тажриба ёки малакага эга бўлган номзодлар билан муносабат қуриш ва уларни компания бўш лавозимига жалб этишни осонлаштиради;

- сегментлаш рекрутерлар учун номзодларни яқиндан ўрганишга ва улар тўғрисида қарор қабул қилиш учун етарли ахборот тўплашга имкон яратади;

- сегментлаш кўп сонли номзодларни компанияга ҳужжат топширишини олдини олишга ёрдам беради. Бу эса, ёллаш жараёнидаги вақт ва харажатларни камайтиришга асос бўлади.

Биз юқорида компаниянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлими томонидан амалга ошириладиган рекрутмент жараёнида иш қидирувчилар бозорини сегментлаш асосларини кўриб чиқди. Энди эса ташқи рекрутмент нуктаи назаридан, яъни хусусий бандлик агентликлари томонидан меҳнат бозорини сегментлаш ва унинг асосларига қисқача тўхталиб ўтамыз.

Рекрутмент хизматлари бозорида буюртмачи компания ёки ташкилотлар орасида йирик компаниялар кичик корхоналарга нисбатан кўпроқ рекрутмент хизматларидан фойдаланишга эҳтиёж сезади. Бунинг асосий сабаби компания ва ташкилотларда кадрларга бўлган узлуксиз эҳтиёж мавжудлигидир. Масалан, машҳур “McDonald’s” фаст- фуд ресторанлар тармоғи дунё бўйлаб ҳар 2 кунда янги бир ресторанини ишга туширади. Ҳар бир янги тамаддихона учун кадрларни жалб этиш вазифаси рекрутмент агентликлари хизмати орқали амалга оширилади.

Хусусий бандлик агентликлари (Рекрутмент агентликлари) уларга муурожаат этадиган буюртмачилар хусусиятларига кўра уларни турли сегментларга ажратиши мумкин (4.1-жадвал).

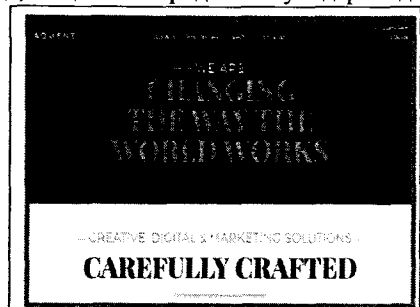
**Хусусий бандлик агентликлари томонидан меҳнат бозорини
сегментлаш асослари**

Сегментлаш мезонлари	Хусусиятлари
Макродаражада сегментлаш	
Компания кўлами бўйича	Йирик, ўрта ва кичик
Фаолият соҳаси ва тармоқ бўйича	Савдо, саноат, қурилиш, қишлоқ хўжалиги, банк ва молия соҳаси, соғлиқни сақлаш ва хизматлар соҳаси
Фаолият географияси бўйича	Халқаро, маҳаллий ва ҳудудий
Микродаражада сегментлаш	
Буюртмачининг хусусиятига кўра	Келишув нархи, лавозим тоифалари ва компаниянинг обрўси
Истеъмол кўлами бўйича	Бир йилда бир неча марта, йилига бир марта ва харидлар жадаллиги

Маҳаллий бозорни сегментлаш жараёнида корхоналар географиясини ҳам ҳисобга олиш жуда муҳимдир, чунки рекрутмент хизматларидан фойдаланиш амалиёти асосан халқаро компаниялар ва кўшма корхоналарга ҳосдир. Маҳаллий ва минтақавий бозорларда фаолият юритадиган корхоналар табиий равишда авторитар бўлиб, ишчиларни қидиришда, рекрутмент агентликларининг хизматларига камроқ мурожаат қилишади.

Шунингдек, меҳнат бозоридида иш жойи сифати бўйича уни икки хил асосий сегментга бўлиш мумкин: юқори малака ва паст малака талаб қиладиган иш жойлари, (меҳнат бозори сегменти - ишчи кучига демографик талаб ва таклиф тузилмаси (жинси ва ёши бўйича), касбий (мутахассислиги ва малака даражаси бўйича) ва ҳудудий (минтақаларнинг ишчи кучига талаб ва таклифдаги ҳиссаси) аспектларга бўлинади). Ҳозирга кунда республикамизнинг йирик шаҳарларида, хусусан Тошкент, Самарқанд ва бошқа йирик шаҳарларида янги тармоқларнинг ривожланиши натижасида, меҳнат бозоридида маълум даражада юқори малакали иш жойлари сегменти шаклланмоқда.

Бугунги кунда рекрутментда маркетингнинг аҳамияти кундан кунга ортиб бормоқда. Энди, муносиб номзодлар ташкилот ёки компаниядаги бўш иш ўринларининг жозибadorлиги туфайлигина унга мурожаат этмайди. Муносиб номзодни жалб этиш ком-



пания учун стратегик ва маркетинг нуқтаи назардан аҳамиятлидир. Шу ўринда, нима учун потенциал номзодлар бошқалардан кўра айрим рекрутерлар хизматидан фойдаланишни афзал кўради, рақобатли меҳнат бозорида бир компания малакали мутахассислар билан самарали муносабатларни йўлга қўйиш учун бошқаларидан қайси жиҳатлари билан ажралиб туради, деган савол туғилиши мумкин. Бундай саволларга компания томонидан мижозларга кўрсатиладиган қиймат таклифида деб жавоб бериш мумкин. Рекрутмент маркетинги нуқтаи назаридан **қиймат таклифи** деганда, рекрутмент агентликларининг иш кидирувчилар ҳамда буюртмачилар (иш берувчилар) эҳтиёжларини қондириш учун уларга фирма томонидан ваъда қилинадиган манфаат ва нафлар йиғиндисидан иборатдир. Масалан, Акуент (Aquent) деб номланган бандлик агентлиги ўзининг веб сайти саҳифасида мижозларга “Биз дунё аҳолисининг иш излаш маданиятини ўзгартирамиз” деб мурожаат қилади. Ана шундай қиймат таклифлари бир брендни иккинчисидан фарқланишини таъминлайди. Ҳар қандай рекрутмент агентликлари рақобатли ва мақсадли меҳнат бозорида уларга устунлик берадиган мустаҳкам қиймат таклифларини ишлаб чиқишлари лозим бўлади.

4.3. РЕКРУТМЕНТДА МАРКЕТИНГ КАНАЛЛАРИ

Янги технологиялар инсонларнинг бир-бирлари билан мулоқот қилиш йўлларини тубдан ўзгартириб юборди. Ўзаро мулоқот қилишнинг янги воситалари электрон почталар, веб саҳифалар, блоглар, мобил алоқа воситалари ва видеоларни улашишлардан тортиб онлайн жамиятлар ва “Facebook”, “Youtube”, “Pinterest” ва “Tweeter” каби ижтимоий тармоқларни ўз ичига олади.

Бундай ўзгараётган коммуникация муҳити рекрутерларнинг иш кидирувчилар билан қандай муносабат қуришига ҳам таъсир қилмоқда. Рекрутмент фаолиятида маркетинг каналларини тўғри танлаш потенциал номзодларни осон топиш ва улар эътиборини жалб этиш ҳамда рекрутмент жараёнини яхшилашга ёрдам беради. Қуйида рекрутерлар томонидан муваффақиятли ҳисобланиб келинаётган бир қатор жалб этиш каналларини кўриб чиқамиз:

Контент маркетинг (Content marketing)

Контент маркетинг ўз ичига веб саҳифаларни доимий равишда янгилан ва бойитиб боришни яъни, иш кидирувчилар учун қийматга эга бўлган, фаолиятга тааллуқли инфографиклар, электрон китоблар ва фойдали маслаҳатлар каби

маълумотлар қамраб олишини назарда тутати. Контент маркетинги рекрутерлар учун мижозларни жалб этиш ва улар билан самарали муносабатларни шакллантиришда бошланғич манба ҳисобланади. Бу соҳада олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, 70 % га яқин иш изловчилар бўлажак иш жойларини шунчаки “Google” кидирув платформаси ёрдамида топиши аниқланган.⁴⁰

E-mail маркетинг (E-mail Marketing)

E-mail, ёки электрон хабарлар маркетинги жуда муҳим ва ўсиб бораётган маркетинг туридир. E-mail жуда кўп ишлатиладиган алоқа воситасидир. Тахминларга кўра, дунёда 3 миллиарддан ортиқ e-mail ҳисоб рақамлари мавжуд. Ҳозирги рақамли иктисодиёт шароитида рекрутмент маркетинг лойиҳаларининг 78% да e-mail қўлланилади. Сармоя нуқтайи-назаридан ҳам e-mail маркетинг жуда самарали ҳисобланади – e-mail маркетинги учун сарфланган 1 доллар учун инвесторлар 40 доллар даромад олишгани маълум бўлган.

Ижтимоий маркетинг (Social marketing)

Ижтимоий тармоқлар рекрутерлар учун энг самарали маркетинг каналларидан бири бўлиб, ундан турли вақт ва жойда фойдаланиш имконияти мавжуд. Тадқиқот натижаларига кўра бугунги кунда иш кидирувчиларнинг 75 % ижтимоий тармоқлардан фойдаланган ҳолда иш кидиришни афзал кўришади. Бундай ижтимоий тармоқларга мисол қилиб “LinkedIn”, “Facebook”, “Instagram”, ва “Twitter” ни келтириш мумкин. Бугунги рақобатли меҳнат бозори шароитида аксарият компаниялар потенциал номзод тўғрисидаги маълумотларни айнан ижтимоий тармоқлар орқали шакллантириш маълум бўлган.

LinkedIn

Ушбу платформани рекрутмент фаолиятида алоҳида таъкидлаб ўтиш ўринлидир. Чунки, бу айнан иш берувчилар ва иш кидирувчиларни ўзаро боғлайдиган, дунё бўйича энг кўп аъзоларига эга бўлган интерактив рекрутмент платформаси ҳисобланади. Кўплаб компания ва рекрутинг агентликлари учун бу платформа дастлабки манба ҳисобланади.

Бошқа оддий истеъмолчиларга мўлжалланган ижтимоий тармоқлардан фарқли равишда “LinkedIn” мақсади бизнесга кадрлар етказиб бериш ва профессионал алоқаларни ўрнатишга йўналтирилган. “LinkedIn” “Microsoft2 корхонага тегишли, асосан бир нечта ташкилотлар билан ходимларни ишга

⁴⁰ Recruitment Marketing for Staffing Firms: Tactics and Strategies for Building Your Candidate Pipeline. www.echogravity.com

олиш ва маҳсулот етказиб берувчилар, корхоналар ва бошқа бизнес таъсисчилар билан алоқа ўрнатади.

“LinkedIn” фойдаланувчилари – булар иш ёки ишга ёллашга ходимлар кидираётган, фақат бизнес эгалари ва профессионаллар.

“LinkedIn” маълумотига кўра рўйхатдан ўтган фойдаланувчилар сони 500 миллиондан ортиқ, 23 ёшдан 37 ёшгача бўлган гуруҳ фойдаланувчилари статистик жиҳатдан кўпроқ. Фойдаланувчилар сони кўплиги бўйича иккинчи ўриндаги ёш гуруҳи – бу 38 ёшдан 51 ёшгача бўлган фойдаланувчилар гуруҳи.

“LinkedIn” аудиторияси бошқа ижтимоий тармоқ аудиторияларидан фаркланади. “LinkedIn” мақсади маҳсулотингиз ва хизматларингиз рекламасини тарқатиш эмас, балки ходимларни ишга қабул қилишда пуллик хизматлардир. “LinkedIn” шунингдек фойдали мақолалар ва маълум аудиторияга хабар юборишга мўлжалланган.⁴¹

Тадбирлар маркетинги (Events)

Рақамли технология ва воситалар рекрутмент фаолиятида самарали бўлишига қарамадан, бўлажак истеъдодлар билан юзма-юз муносабат қуриш орқали юзага келадиган қарорни ишончлилигини тўла қонли таъминлаб бера олмайди. Шу сабабли, кадрлар борасида эҳтиёткор сиёсат олиб борадиган айрим компаниялар рекрутмент маркетингининг дала усулини афзал кўришади. Яъни, бўлғуси потенциал номзодлар мавжуд бўлган ҳудудлар ва манзилларга ташриф буюриб, улар билан юзма-юз учрашувлар ва тадбирлар ташкил этишади. Масалан, карьера кунлари тадбирлари, меҳнат ярмаркалари ва бошқалар.

Таъсир этувчи маркетинг (Influencer marketing)

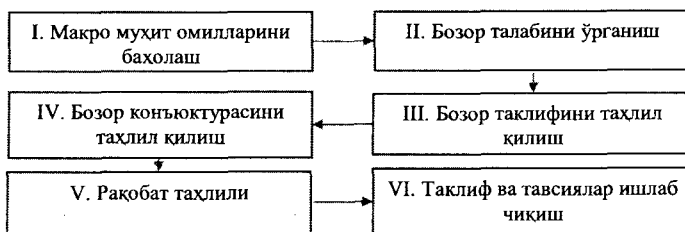
Рекрутмент фаолиятида бу турдаги маркетинг канали бугунги кунда малакали кадрларни компанияга жалб этишда қўлланиладиган оммалашиб бораётган стратегиялардан бири ҳисобланади. Компаниялар истеъдодларни жалб этиш ва қизиқтириш учун энг аввало таъсир этувчилар ролини ўзининг садоқатли ходимларига топширади. Ўз иш ўрнидан қониқиш ҳосил қилган ходимлар бўлғуси истеъдодли кадрларни компанияга ишга киришларини қўллаб-қувватлайди ҳамда уларга компаниянинг маданияти ва брендини тарғиб қилади. Ҳозирги замонавий ибора билан айтганда бу рекрутментда таъсир этувчи маркетинг деб юритилади.

⁴¹ https://businessinfo.uz/static2/26426963/1_1585620781718.pdf

4.4. РЕКРУТИНГ ХИЗМАТЛАРИ БОЗОРИДА МАРКЕТИНГ ТАДҚИҚОТЛАРИНИ ЎТКАЗИШ УСЛУБИЯТИ

Рекрутинг хизматлари бўйича бозорни ўрганиш жараёни стандарт босқичларни ўз ичига олади, шу билан бирга маркетинг таҳлилини ўтказиш алгоритми унинг мақсади ва вазифаларига, шунингдек ўрганилаётган объектнинг хусусиятларига бевосита боғлиқдир. Ушбу бобда кадрларни танлаш соҳасининг ўзига хос хусусиятларини, шунингдек мавжуд бўлган маълумотларнинг мансублигини ҳисобга олган ҳолда бозорни таҳлил қилишнинг мавжуд усулларины мослаштиришга ҳаракат қилинади.

Қуйидаги расмда рекрутмент бўйича хизматлар бозорини маркетинг таҳлилини ўтказиш алгоритми кўрсатилган.



4.6- расм. Рекрутмент бўйича хизматлар бозорини босқичма-босқич таҳлил қилиш схемаси⁴²

Энди қуйида умумий таҳлил тартибининг индивидуал босқичларини батафсил кўриб чиқамиз.

Макро муҳит омилларини баҳолаш

Тадқиқотнинг биринчи босқичида рекрутмент хизматлари бозори фаолиятига таъсир қилувчи макроиқтисодиёт омилларини баҳолаш лозим бўлади. Бозорни таҳлил қилишда унинг субъектлари учун қулай ёки ноқулай шароитларни келтириб чиқарадиган сабабларни тўғри аниқлаш жуда муҳимдир. Рекрутмент соҳаси фаолиятига таъсир қилувчи барча омилларни, агар иложи бўлса, сифат ва миқдорий омилларга гуруҳлаш мумкин.

⁴² Лунова Елена. Методика проведения маркетинговых исследований рынка рекрутинговых услуг. Практический маркетинг №10 за 2011 год

Иқтисодий омиллар		Ижтимоий омиллар	
Кўрсаткичларнинг ўзгариши	Бозор ҳолатининг ўзгариши	Кўрсаткичларнинг ўзгариши	Бозор ҳолатининг ўзгариши
↑ ЯИМ	↑ Хизматга бўлган талаб	↑ Ишчи кучининг миграциявий ўсиши	↓Хизмат нархи
↑ Инвестицион фаоллик	↑ Хизматга бўлган талаб	↓Меҳнат ёшидаги аҳоли сони	↑Хизматга бўлган талаб ↓Хизмат нархи
↑ Соф капитал оқими	↑ Хизматга бўлган талаб	↑Ишчиларнинг ўртача ёши	↑Хизматга бўлган талаб ↓Ишчи кучининг меҳнат потенциали
↑ Иш ҳақи даражаси	↑ Рекрутинг агентлигининг даромади	↑Ишсизлик даражаси	↑Асосий хизматга бўлган талаб ↓Рекрутинг агентликлари даромади
Иқтисодиётдаги структурали ўзгариш	Тармоқ талабининг таркибидаги ўзгаришлар		
↑ Аҳоли даромадлари	↑ Хизматга бўлган талаб		

4.7-расм. Рекрутмент хизматлари бозорига ижтимоий-иқтисодий омиллар таъсирининг йўналишлари⁴³

Микдорий жиҳатдан ижтимоий-иқтисодий ҳал қилувчи омиллар мавжуд. Ушбу омиллар гуруҳини таҳлил қилиш уларнинг кўрсаткичларини баҳолаш асосида ўтказилиши таклиф этилади. Кўрсаткичларнинг ўзгариш йўналиши ҳам рекрутмент агентлигининг кўрсаткичлари ўзгаришини (даромад, харажатлар, иш ҳақи, хизматларни етказиб бериш ҳажми ва бошқалар), шунингдек, ушбу хизматларга талабнинг ўзгариши йўналишини белгилайди.

Сиёсий ва ҳуқуқий: инвестиция сиёсати; демографик сиёсат; солиқ сиёсати; давлатнинг соҳадаги таъсири; қонунчилик чекловлари; бандликни давлат томонидан тартибга солиш.

⁴³ Кривов Е.С. Новые технологии исследования кадрового рынка. Анализ динамики кадрового рынка / Е.С. Кривов // Управление персоналом. – 2008 – № 15. – С. 13.

Илмий-техник: илмий-техникавий тараққиёт, муҳандислик ва технологиялар, шу жумладан ахборот.

Маданий: ижтимоий онгга таъсир қилиш даражаси, истеъмол маданияти ва миллий хусусиятлар.

Аниқланган тенденциялар бутун мамлакатнинг иктисодий тизимида ҳам, минтақавий ўзига хос хусусиятларга эга бўлган алоҳида қуйи тизимларда ҳам юзага келган вазиятни тавсифлайди.

Тақлиф этилаётган кўрсаткичлар тизими, шубҳасиз, ўрганиш даврида рўй берган энг муҳим ўзгаришларни таҳлил қилиш учун ишлатилиши мумкин бўлган, бозор ўзгаришини башорат қилиш ва стратегияни ишлаб чиқиш учун зарур бўлган энг асосий, умумий кўрсаткичларни қамраб олади.

Бозор талабини таҳлил қилиш

Рекрутинг хизматларига бўлган талаб — бу иш берувчининг (буюртмачи) талабларига тўлиқ жавоб берадиган номзодлар тўғрисида маълумот бериш, уларни энг муносибларини аниқлаш ва баҳолаш каби хизмат турлари учун тўлашга тайёрлигидир.

Рекрутинг агентликлари хизматларининг асосий истеъмолчилари йирик компаниялар, кичик бизнес субъектлари, шунингдек, хорижий ва маҳаллий компанияларининг жадал ривожланаётган тармоқлари ҳисобланади. Аммо, амалий жиҳатдан республикамизда деярли барча турдаги хўжалик юритувчи субъектлар камдан-кам ҳолларда рекрутинг хизматларининг ёрдамига мурожаат қилишади. Бу эса, мамлакатда рекрутинг хизматини имкониятларидан кенг фойдаланишга эҳтиёж мавжуд эканлигидан далолат беради.

Хизматларга бўлган талаб ва хизматлар истеъмолини таҳлил қилиш, хизматларнинг умумий ҳажми ва индивидуал турлари бўйича талаб ва истеъмол ҳажми ҳамда уларнинг динамикасини ҳисобга олишни қамраб олади. Шунингдек, бу борада минтақалар бўйича ҳам хизматлар истеъмолининг киёсий таҳлилини ўтказиш мумкин. Ушбу таҳлилни мақсади бозор имкониятларининг ўзгаришини асосий сабабларини аниқлашдир.

“Бозор сигими” атамасини потенциал эмас, балки, хизматларни реал сотиш ҳажмини тавсифловчи “бозор ҳажми” тушунчасидан ажратиш керак.

Рекрутмент бўйича хизматларнинг бозор сигимини ҳисоблаш қуйидаги формулалар бўйича амалга оширилади:

$$E = N \times K \times F \times P,$$

бу ерда,

E – бозор сигими;

N – ушбу сегментдаги потенциал истеъмолчилар сони, бирлик;
K – хизматни сотиб олишга тайёр истеъмолчиларнинг нисбати;
F – ўқиш даврида ушбу сегментда ёллаш учун юборилган талабномаларнинг ўртача сони, дона;

R – хизматнинг ўртача қиймати, сўм.

Бозор сиғими ҳар бир хизмат тури учун алоҳида ҳисобланади.

Потенциал истеъмолчилар сони:

$$N = N_{yk} + N_{kk}$$

бу ерда,

N_{yk} – ўрганилган даврда минтақадаги йирик корхоналар сони;

N_{kk} – ўрганилган даврда минтақадаги кичик бизнес субъектларининг сони.

Маълумот манбаи – бу Ўзбекистон Республикаси Давлат Статистика қўмитасининг минтақалар миқёси бўйича корхоналар сони тўғрисидаги маълумотлар ҳисобланади. Хўжалик юритувчи субъектнинг ҳажми бўйича истеъмолчиларнинг тақсимланиши ушбу гуруҳлардаги талабнинг хусусиятлари билан боғлиқ.

Хизматни сотиб олишга тайёр истеъмолчиларнинг улуши потенциал истеъмолчиларнинг уни сотиб олишга бўлган қизиқишини ўрганиш орқали аниқланади.

$$K = N_{yk} \times d_{yk} + N_{kk} \times d_{kk},$$

бу ерда:

d_{yk} – сўров натижаларига кўра йирик корхоналарнинг кадрлар танлашга эҳтиёж сезадиган улуши;

d_{kk} – сўров натижаларига кўра, кадрларни танлаш зарурати бўлган кичик бизнес субъектлари улуши.

Ушбу сегментдаги ишчиларни ёллаш бўйича мурожаатларнинг ўртача сони иш даври мобайнида ёллаш эҳтиёжларининг частотасига боғлиқ ва аввалги даврлар маълумотлари асосида аниқланади ва иш берувчиларни сўров натижаларига кўра тузатилади.

Бозор сиғимини жисмоний нуқтаи назардан аниқлашда формулада хизмат нархи ҳисобга олинмайди.

Маълумотни тўплашдаги айрим тўсиклар ва ўрганиш давомида олинган маълумотларни бузиб кўрсатадиган омилларнинг мавжудлиги сабабли иккиламчи маълумот олиш учун очиқ манбалардан фойдаланиш жуда чекланган. Шу муносабат билан, дастлабки маълумотларга устунлик берилади. Дала тадқиқотларини ўтказишда миқдорий ва сифатий методлардан фойдаланган ҳолда комплекс ёндашув талаб этилади.

Муаллиф нуктаи назаридан дастлабки маълумотларни тўплашнинг энг афзал усуллари қуйидагилар:

Микдорий (юзма-юз суҳбатлар, телефон орқали суҳбатлар, онлайн суҳбатлар). Сифатий (чуқур интервью, ярим расмий интервью, эксперт интервью).

Агар дала тадқиқотлари амалий бўлмаса, бозор имкониятларини бутун минтақадаги бўш иш ўринлари сонига қараб ҳисоблаш мумкин. Албатта, бу маълумотлар шартли равишда кўриб чиқилиши керак, чунки улар барча иш берувчиларнинг эҳтиёжларини акс эттирмайди, чунки ҳамма ҳам бўш иш ўринлари ҳақидаги маълумотларни Интернетда ёки босма нашрларда жойлаштирмайди.

Кейинчалик, талабнинг таркибини қуйидаги мезонлар бўйича аниқлаш керак:

Хизмат тури бўйича

Истеъмол қилинадиган хизматларнинг асосий турлари (ишлатиладиган ходимларни танлаш технологиясига қараб) қуйидагиларни ўз ичига олади:

- эксклюзив мутахассисларни қидириш (Executive Search);
- хед-хантинг;
- рекрутмент;
- аутплейсмент (Outplacement).

Қўшимча хизматлар қуйидаги хизмат турларини ўз ичига олади: ходимларни баҳолаш; меҳнат бозорини ўрганиш; профессионал синов; иш ҳақини текшириш; ташкилий маслаҳат.

Очиқ бўш иш ўринлари даражаси бўйича

Қидирилаётган ходимлар тоифасига кўра қуйидаги градация мавжуд:

- топ менежерлар;
- ўрта даражадаги менежерлар;
- мутахассислар;
- ишчилар.

Алоҳида гуруҳдаги катта менежерларни танлаш ушбу даражадаги ходимларни излашнинг ўзига хос хусусиятлари билан боғлиқ. Хизматларга бўлган талабни баҳолаш олдинги даврлардаги хизматларнинг сотилишини, иш берувчиларнинг мурожаатлари сонини, шунингдек истеъмолчиларнинг имтиёзларини ўрганиш натижаларига асосланади.

Бозор таклифини таҳлил қилиш

Ишга ёллаш хизматларининг таклифи агентликнинг ўз имкониятларидан келиб чиққан ҳолда мижозларга тақдим этадиган маълум бир турдаги ва сифатдаги хизматлар сонидир. Минтақавий бозордаги вазиятни таҳлил қилиш

кулайлиги учун, шунингдек бошқа минтақалар билан қиёсий таҳлил ўтказиш учун, бозорда хизматларни реализация қилиш ҳажмини кўриб чиқиш таклиф этилади. Бу, шунингдек, ҳар бир хизматнинг нархи кидиришнинг мураккаблигига қараб индивидуал равишда ҳисоблаб чиқилганлиги билан боғлиқ.

Бўш иш ўринлари сони тўғрисида ҳам шахсий, ҳам қисқача мутлақ маълумотларнинг йўқлиги сабабли, хусусий бандлик агентликлари маълумотларини эркин манбаларга жойлаштирган очиқ бўш иш ўринлари сони сифатида аниқлаш таклиф этилади.

Хусусий бандлик агентликлари томонидан очиқ бўш иш ўринлари тўғрисидаги маълумотни жойлаштириш ҳар бир ишга қабул қилиш буюртмасининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ (асосан, потенциал ходим бўш иш жойи тўғрисида маълумотни топиши мумкин бўлган жойга), аммо деярли барча ҳолатларда реклама интернет сайтлари, махсус газеталар ва журналларда ҳамда ижтимоий тармоқларда, шунингдек, иш жойларида эълон қилинади.

Реклама учун ихтисослашган босма оммавий ахборот воситалари ва Интернет сайтларини оммавий ахборот воситаларининг рейтингига ва уларнинг маълум бир минтақанинг кадрлар бозоридаги фаоллигига мувофиқ танлаш керак.

Очиқ манбаларда жойлаштирилган маълумотларнинг шарҳидан кўришиб турибдики, бўш иш ўринларининг такрорланиши умумий бўш иш ўринларининг 10 фоиздан 15 фоизигача бўлиши мумкин. Ушбу маълумотлар бошқа тадқиқотлар натижалари билан тасдиқланади, уларнинг натижалари такрорий рекламалар 10-20% ни ташкил қилади.

Минтақадаги хусусий бандлик агентликларининг бўш иш ўринлари сони қуйидаги формула бўйича ҳисобланади.

$$B = \sum_{i=1}^n B_i^H,$$

бу ерда:

B – маълум бир санадаги бозордаги бўш иш ўринлари сони,

V_i^1 – i - сайтда маълум бир санадаги хусусий бандлик агентликларининг бўш иш ўринлари сони;

n – сайтлар сони.

Хусусий бандлик агентликнинг бўш иш ўринлари сони қуйидагича ҳисобланади:

$$b = \sum_{i=1}^n b_i^H,$$

бу ерда:

b – хусусий бандлик агентлигининг маълум бир санасидаги бўш иш ўринлари сони;

b_i^n – сайтда маълум бир санадаги хусусий бандлик агентлигининг бўш иш ўринлари сони;

n – сайтлар сони.

Фирмалар ўзларининг бозордаги улуши бўйича сараланадилар:

$$D_j = \frac{b_j}{B} \text{ yoki } D_j = \frac{b_j}{\sum_{i=1}^n b_i}$$

бу ерда:

D_j – j – хусусий бандлик агентлигининг бозордаги улуши;

b_j – j – хусусий бандлик агентлигининг бўш иш ўринлари сони;

B – меҳнат бозорида хусусий бандлик агентликларининг бўш иш ўринларининг умумий ҳажми.

Хусусий бандлик агентликлари томонидан кўрсатиладиган хизматлар сони ёллаш бўйича маслаҳатчилар сонига боғлиқ. Ходимларни сонини аниқлаш учун ёллаш агентлигининг ҳажми тақлиф этилади. Маълумот тўплашнинг энг мақбул усули бу сўров.

Тақлифнинг асосий аниқловчи омиллари қуйидагилардан иборат: асосий хизматларнинг нархи, бошқа хизматларнинг нархи, нархларнинг ўзгаришини кутиш, бозордаги рақобатчилар (сотувчилар) сони.

Ушбу босқичда, шунингдек, тақлиф таркибини қуйидагича таҳлил қилиш керак бўлади: тақдим этилаётган хизмат турлари бўйича; танланган ходимлар тоифаси бўйича.

Хизматнинг тури ва танланган ходимларнинг тоифалари бўйича гуруҳланган тақлифнинг таркибий қисмлари, мос равишда хизмат турига ва бўш иш ўринлари даражасига қараб талабнинг таркибий элементлари билан бир хил бўлади.

Рекрутмент хизматлари бозорини таҳлил қилиш

Бозор иқтисодиётининг барча кўрсаткичларининг ўзига хос хусусиятларидан бири уларнинг ўзгариши ҳисобланади, чунки бозор иқтисодиёти циклнинг бир фазасидан бошқасига ўтади. Шундай қилиб, цикл давомида бозор кўрсаткичларининг ўзгаришини ўрганиб чиқиб, биз нафақат содир бўлган ўзгаришларни баҳолабгина қолмай, балки келажақда юзага келиши мумкин бўлган ўзгаришлар тўғрисида хулосалар чиқаришимиз мумкин.

Айнан шу позициялардан бозор конъюнктураси ва унинг усуллари қурилиши таҳлил қилинади.

1. Бозорнинг кўлами ва потенциални таҳлил қилиш.

Бозор кўламини аниқлашда меҳнат бозорини таҳлил қилишнинг биринчи вазифасига меҳнат бозор миқёси ва турини аниқлаш билан боғлиқ. Рекрутмент хизматлари бозорининг кўлами қуйидагилар билан белгиланади:

- рекрутмент хизматларини сотиш ҳажми;
- рекрутмент агентликларининг сони ва ҳажми.

Бундан ташқари, фирмаларнинг ихтисослашуви тавсифланади ва уларнинг бозордаги улушига қараб гуруҳлаш тузилади.

1. Бозор потенциални аниқлаш.

Бозор потенциали – бу талаб ва таклифни белгилайдиган ишлаб чиқариш ва истеъмолчи кучларининг прогноз қилинган комбинацияси.

Ишлаб чиқариш потенциали маълум миқдордаги ёллаш хизматларини кўрсатиш қобилияти кўринишида намоён бўлади.

Бунга истеъмолчининг потенциали қаршилик қилади, бу бозорнинг маълум хизматларни ўзлаштириш қобилияти шаклида намоён бўлади.

Рекреацион хизматлар бозорининг потенциални рўёбга чиқариш натижаси истеъмолчиларнинг талабларини қондириш, хизматлар доирасини муомалага жалб қилиш ва кейинчалик истеъмол соҳасига ўтишдир.

Рекрутмент агентлигининг микропотенцияси – бу маълум вақт ичида кўрсатиши мумкин бўлган хизматларнинг максимал миқдори.

Хизматларнинг максимал мумкин бўлган ҳажми ходимларни танлашда бевосита иштирок етадиган ходимларнинг меҳнат унумдорлигига (фронт офис ишчилари) ва уларнинг сонига боғлиқ.

Бир вакансияни ёпиш учун сарфланадиган вақт кадрларни излаш ва танлашда ишлатиладиган технологияларга, шунингдек танланган ходимлар даражасига боғлиқ. Ишга ёллаш агентлигининг микропотенциали ҳар бир хизмат тури учун қуйидаги формула бўйича алоҳида ҳисобланади:

$$V_n = V_i \times C_i,$$

бу ерда:

V_n – хизматнинг i -тури учун рекрутмент агентлигининг микропотенциали;

V_i – битта фронт-офис ходими томонидан кўрсатиладиган i -турдаги хизматлар;

C_i – биринчи хизмат турига ихтисослашган фронт-офис ходимларининг сони, одамлар.

Ишлаб чиқариш потенциални қуйидаги формула бўйича ҳисоблаймиз.

$$V_p = \sum_{j=1}^k V_{\phi_j}$$

бу ерда:

V_p – ёллаш хизматлари, хизматлар бозорининг ишлаб чиқариш салоҳияти;

V_j – j- рекрутинг агентлигининг микропотенциали, хизматлар;

k – рекрутмент агентликлари сони.

Алоҳида агентликнинг микропотенцияси тўғрисида маълумот бўлмаса, қуйидаги формуладан фойдаланишингиз мумкин.

$$V_p = \bar{P}_{mi} * \left(\sum_{j=1}^k \chi_j \right),$$

бу ерда:

\bar{P}_{mi} – ушбу даврда хизматларнинг, хизматларнинг i-турини тақдим етишда битта фронт-офис ходимининг ўртача бозор маҳсулдорлиги;

χ_j – ишчиларни ёллаш бўйича агентликнинг олдинги офис ходимларининг сони, киши;

k – рекрутмент агентликлари сони.

Компаниянинг микропотенцияси ва умуман бозорнинг ишлаб чиқариш потенциали ёллаш агентлиги томонидан кўрсатиладиган ҳар бир хизмат турига ва мос равишда бозорда таклиф қилинадиган барча турдаги хизматларнинг йиғиндиси сифатида топилади.

Ишлаб чиқариш потенциалини аниқлагандан сўнг истеъмолчи потенциални ҳисоблаш керак.

Бозорнинг истеъмол потенциали истеъмол талабига қараб белгиланади ва бозор сигими кўрсаткичи билан тавсифланади.

Бозорнинг тўйинганлиги кўрсаткичи, шунингдек, бозорни таҳлил қилишда мустақил рол ўйнайди, чунки у талабни чеклаб, бозорнинг циклик характериға кучли таъсир кўрсатади.

Бозорни товарлар билан тўлдириш даражаси (S) тақдим этилаётган хизматлар сонининг (V_f) тўлов қобилиятини (E) кондириш учун зарур бўлган микдорға нисбати. Рақобат муҳитининг ушбу кўрсаткичини қуйидаги формула ёрдамида ҳисоблаш мумкин:

$$S_n = V_f / E * 100\%,$$

бу ерда:

V_f – маълум бир давр учун кўрсатилган хизматлар сони;

E – бозор имкониятлари.

Бозорнинг қўлами ва потенциалини таҳлил қилиш, биринчидан, сегментация муаммосини ҳал қилишға, иккинчидан, рақобатбардош стратегияни танлашға имкон беради.

3. Бозор балансини таҳлил қилиш

Бозор конъюктурасининг энг муҳим белгиси унинг асосий нисбати: талаб ва таклифнинг нисбати. Назарияга кўра, бозор устувор бўлганида, мувозанат ҳолатида бўлган нарх даражаси шундай бўладики, харидор сотиб олишни истаган товарлар миқдори сотувчилар таклиф қилмоқчи бўлган товарлар миқдорига тўғри келади. Бу шуни англатадики, мувозанатли бозорда маҳсулотни бозор нархида сотиб олишни истаган барча харидорларга осонлик билан кириш мумкин ва маҳсулот ёки хизматни сотишни истаган барча сотувчилар ўз моллари учун харидорни осонгина топадилар. Бозор номутаносиблиги бозорда хизматларнинг етишмаслиги ёки ортиқча бўлиши мумкин. Талаб ҳам, таклиф ҳам маркетинг таъсирига ва бошқарилишига боғлиқ бўлганлиги сабабли, уларнинг нисбатини аниқлаш маркетинг таҳлилининг энг муҳим вазифаларидан биридир.

Бозор баланси даражасини таҳлил қилиш турли усуллар ёрдамида амалга оширилади. Энг кам вақт сарфлайдиган бу динамика кўрсаткичларининг ўзаро боғлиқлиги усули, шунингдек унинг қўшимча афзалликлари қўшимча тадқиқотлар ўтказиш зарурати йўқлигидир.

Ушбу ёндашувдан фойдаланиб, сиз ишлаб чиқариш ва истеъмол потенциални ҳисоблаш усулини қўллашингиз мумкин:

$$I_z = V_p / E,$$

бу ерда:

V_p – рекрутмент хизматлар бозорининг ишлаб чиқариш салоҳияти;

E – бозор имкониятлари, хизматлар.

Шунга кўра:

$I_z = 1$ – бозор мувозанатланган;

$I_z > 1$ – таклиф талабдан юқори;

$I_z < 1$ – талаб таклифдан юқори.

3. Бозорнинг мавсумийлигини баҳолаш.

Бозордаги мавсумийлик – йиллик ва доимий такрорланувчи талаб ва таклиф.

Мавсумий тебранишларни аниқлашнинг энг оддий усули — мавсумийлик индексини ҳисоблаш, яъни таҳлил қилинган параметрнинг ҳар бир даражасининг (ҳар ой ёки ҳар чорақда) бир ёки бир неча йил давомида ҳисобланган ўртача қийматига нисбати. Фақатгина, олдинги давр учун маълумотлар мавжуд бўлганда мавсумийлик индексини ҳисоблаш мантиқий бўлади, агар бир неча олдинги даврлар учун маълумотлар мавжуд бўлса, биз мавсумий тебранишларни аниқлаш учун тренд усулидан фойдаланамиз, чунки

мавсумий индекслар тасодифий ва иккиламчи омилларнинг таъсирини тўлик инкор етмайди. Эмпирик маълумотларни текислаш усули бу деб аталадиган динамик диапазоннинг механик ҳизаланишидир. Ҳаракатланувчи ўртача усул.

4. Бозор тенденцияларини таҳлил қилиш

Цикл давомида бозор кўрсаткичларининг ўзгаришини ўрганиб чиқиб, биз нафақат содир бўлган ўзгаришларни баҳолабгина қолмай, балки келажакда юзага келиши мумкин бўлган ўзгаришлар тўғрисида хулосалар чиқаришимиз мумкин. Бозорни ўрганиш бутун ўзгаришларни таҳлил қилиш асосида ўтказилиши керак ва индикаторлар қанча кўп жалб қилинса, сиз ҳозирги вазиятни ва кейинги ўзгаришлар ва ривожланиш истиқболларини аниқ ва аниқроқ аниқлашингиз мумкин. Олдиндан кўриб чиқилган ҳар бир хусусият учун динамик қаторлар уларнинг вақт ўзгаришини акс эттиради. Ушбу хусусиятларнинг вектори, тезлиги ва ўзгариши тезлиги (ўсиш ёки пасайиш) (базис даврига нисбатан) аниқланади.

Бозор прогнози эҳтимоллий натижадир ва қуйидаги кетма-кетликда амалга оширилади:

- прогноз уфқини танлаш;
- прогноз параметрларини аниқлаш;
- прогноз усулларини танлаш;
- прогноз параметрларини ҳисоблаш;
- прогнозни шарҳлаш.

Бозор прогнозлари уфқи 1,5 йилдан ошмаслиги керак, чунки бу бозорнинг тез ўзгариши билан боғлиқ. Ўрта муддатли башорат фақат вазиятнинг ривожланиш истиқболларини баҳолаш учун зарурдир. Узоқ муддатли прогноз тенденцияларни баҳолаш билан боғлиқ эмас, асосан, бозор конъюнктурасидаги сифат ўзгаришларини ўрганишга қаратилган.

Иккинчи босқичда вазиятни тавсифловчи кўрсаткичлар белгиланади.

Қисқа ва ўрта муддатли прогнозларда вазиятни баҳолашнинг асосий кўрсаткичлари сифатида бозор конъюктураси динамикаси даражаси ва кўрсаткичларидан фойдаланилади.

Вазиятни башорат қилишнинг барча усулларини учта асосий гуруҳга бўлиш мумкин: 1) экстраполяция усуллари; 2) эксперт хулосалари; 3) моделлаштириш.

Экстраполяция усуллари мавжуд муносабатларни сақлаб қолиш ва уларнинг прогноз даврида таксимланиши ҳақидаги гипотезага асосланади. Экстраполяциянинг статистик усуллари асосан бозор кўрсаткичларининг динамик серияларининг ҳисоблаш функционал боғлиқликларидан ёки бир қатор бозор кўрсаткичларининг корреляцион боғлиқликларидан (корреляция ва регрессив

карамликлар) фойдаланишга асосланган. Тренд функцияларини аниқлашнинг асосий ҳисоблаш усули энг кам квадрат деб аталадиган усул ҳисобланади.

Эксперт баҳолаш усуллари тизим ривожланишининг турли эҳтимолий натижаларини олиш имконини беради ва иқтисодий ҳодисаларни ўрганиш ва прогноزلаш билан шуғулланадиган мутахассислар (экспертлар) билимлари ва сезгиларидан фойдаланишга асосланган. Ушбу усулнинг асосий фарқ қилувчи хусусияти шундаки, бозор кўрсаткичларининг мумкин бўлган қийматини баҳолаш экспертларнинг фикрлари ва фикрлари кўринишида ишлаб чиқилган.

Иқтисодий моделлаштириш усуллари бозор шароитларини белгиловчи турли омилларнинг ўзаро таъсири моделларини яратишни таъминлайди.

Прогнозлашнинг якуний босқичида маълум усул асосида олинган прогнознинг изоҳи ва ишончлилигини баҳолаш амалга оширилади. Прогноз муддати қанча узоқ бўлса, у шунчалик ишончли бўлади. Прогнозни шарҳлаш ҳисоб-китоб қилинган кўрсаткичлар асосида бозор шароитидаги тенденцияларни баҳолашдан иборат.

Прогнозлашда муҳим нуқта – бу прогнознинг ишончлилиги ва аниқлиги текшириш. Прогноз хатоси, яъни ҳақиқий даражадан оғиши ҳисоблаб чиқилган. Прогнознинг сифат кўрсаткичи кўрсаткич ҳисобланади:

$$K = p / (p + q)$$

бу ерда:

p – тасдиқланган прогнозлар сони;

q – тасдиқланмаган прогнозлар сони.

Доимий равишда прогнозларнинг тўғрилигини, шу жумладан, тескари текшириш усулидан фойдаланиб, текширилаётган прогноз моделининг тўғрилиги ўтган давр учун бозорни ривожлантириш прогнозини тузиш ва уни илгари олинган ёки ҳақиқий маълумотлар билан таққослаш орқали текшириб туриш керак.

Рақобат таҳлили

Рақобат таҳлилининг мақсади – рақобатчиларнинг имкониятлари ва ҳаракатларини баҳолаш, башорат қилиш, рақобат интенсивлигини аниқлаш.

И.К. Беляевский рақобат таҳлилининг қуйидаги вазифаларини белгилайди:

– ҳақиқий ва потенциал рақобатчиларни аниқлаш, рақобатдош корхона ва ташкилотларнинг сони, тури ва ҳажмини аниқлаш;

– рақобатчилар эгаллаб турган бозор улушини ҳисоблаш;

– рақобат интенсивлиги ва йўналиши хусусиятлари (рақобатдош устунликни баҳолаш);

– бозорда асосий рақибларнинг имкониятлари ва рақобатдошлигини аниқлаш (уларнинг кучли ва кучсиз томонлари, стратегияси, товарларнинг рақобатбардошлигини баҳолаш);

– бозорда рақобатчининг хатти-ҳаракатларини таҳлил қилиш ва прогнозлаш, башоратли баҳолаш;

– рақобатчининг маълум маркетинг ҳаракатларига муносабати.

Танлов таҳлили қуйидаги кетма-кетликда амалга оширилади:

– рақобат ҳолатини таҳлил қилиш;

– рақобатчиларнинг устуворликларини аниқлаш ва уларнинг позицияларини аниқлаш.

Хизматларнинг рақобатбардошлиги ва маркетинг фаолиятининг самарадорлиги бўйича тадқиқотлар.

Агентликнинг рақобатбардошлигини тадқиқ қилиш

Рақобат ҳолатини таҳлил қилиш М.Портер томонидан таклиф қилинган 5-омил рақобат модели асосида амалга оширилади.

Тўғридан-тўғри рақобатни ўрганиш учун асосий рақобатчиларни аниқлаш ва тавсифлаш ва уларнинг бозор стратегиясини аниқлаш керак.

Асосий рақобатчиларни аниқлаш учун одатда столни ўрганиш, бозорни мониторинг қилиш ва истеъмолчиларни ўрганиш сўровлари қўлланилади. Рақобатчилар ҳақида маълумотни бўш иш ўринлари ва резюмеларни реклама қиладиган сайтларда, шунингдек форумларда олиш мумкин.

Рақобатчилар учун уларнинг бозор стратегиясини аниқлаш учун, рақобатчиларни кузатиш ва рақобатбардош разведка ишлатилади.

Таҳлилни иккинчи йўналиш бўйича ўтказиш учун истеъмолчиларни ўрганиш натижасида олинган маълумотлар қўлланилади. Истеъмолчиларнинг эксперт сўрови турли хил рақобатчиларнинг хизматларини таққослайди. Бундай ҳолда атрибутларни жуфт-жуфт таққослаш, семантик дифференциация қўлланилади.

Агентликларни маркетинг фаолияти самарадорлиги бўйича таққослаш маркетинг аралашмасининг мезонларига асосланади (одатда жадвал шаклида).

Ишга жалб қилиш агентлигининг рақобатдошлигини ўрганиш ва унинг кучли позицияларини аниқлаш қуйидаги омилларни ўрганишни ўз ичига олади:

– компания имижиди;

– бозор улуши;

– ходимларни танлашда фойдаланилган усул ва технологиялар;

– меҳнат салоҳияти ва унинг самарадорлиги;

– хизмат кўрсатиш даражаси;

- филиалларнинг мавжудлиги;
- реклама каналларининг самарадорлиги.

Компаниянинг рақобатбардошлиги унинг имкониятлари билан белгиланади, бунинг асосида рақобатбардошлик полигонини қуриш мумкин. Рақобатбардошлик полигонининг қурилиши турли рақобатдош фирмаларнинг рақобатбардошлилигини қиёсий таҳлил қилиш ва рақобатбардош стратегияни яратишда уларнинг кучли томонларини таъкидлаш имконини беради.

Тавсияларни ишлаб чиқиш

Олинган маълумотларни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш натижаларига кўра, рекрутмент хизматлари бозорида истеъмолчилар имтиёзларининг асосий шакллари, шунингдек ушбу бозорни ривожлантириш учун хос бўлган тенденциялар аниқланди.

Операцион ва стратегик режаларни қуриш бозор прогнозларига асосланади. Бозор прогнози омиллари моделига қуйидагилар киради:

- хизмат таклифи прогнози;
- хизматларга бўлган талабнинг прогнози;
- ижтимоий-демографик вазиятнинг прогнози;
- ишга ёллаш бозори инфратузилмасини ривожлантириш прогнози.

Шундай қилиб, маркетинг тадқиқотлари натижаларига кўра, ходимларни ёллаш билан шуғулланадиган хўжалик юритувчи субъектлар бошқарув қарорларини қабул қилишга имкон берадиган ишончли маълумотларга эга бўлишлари керак.

Маркетинг тадқиқотларини рекрутмент бозори фаолияти механизмига киритилиши зарур маълумотларни олиш ва таҳлил қилиш, умумий бозор ҳолати, энг машҳур мутахассислик ва касбларни, иш берувчиларнинг қоникқиш даражасини аниқлаш ва аҳолининг турмуш даражасини яхшилашга ёрдам беради.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Рекрутингда маркетинг тушунчаси ва унинг мазмунини изоҳлаб беринг.
2. Рекрутментда маркетинг стратегияларидан фойдаланишга қандай омиллар сабаб бўлади?
3. Маркетинг ва рекрутмент жараёнларининг ўзаро фарқини тушунтириб беринг.
4. Рекрутментда меҳнат бозорини сегментлаш асосларини изоҳлаб беринг.
5. Рекрутмент маркетингида 4P элементлари қандай талқин қилинади?
6. Рекрутментда маркетинг каналлари нималардан иборат?

5 БОБ.

РЕКРУТМЕНТНИНГ ЗАМОНАВИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

- | | | |
|------|---|--|
| 5.1. | РАҚАМЛИ РЕКРУТИНГНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТРЕНДЛАРИ | |
| 5.2. | РЕКРУТИНГ ФУНКЦИЯСИНИ РАҚАМЛАШТИРИШ МАСАЛАСИ | |
| 5.3. | КАДРЛАРНИНГ ВИДЕО-РЕЗЮМЕСИНИ ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ АЛОҲИДА ЖИҲАТЛАРИ | |
| 5.4. | ИСТЕЪДОДЛАРНИ ЖАЛБ ҚИЛИШНИ РАҒБАТЛАНТИРИШДА ГЕЙМИФИКАЦИЯ | |

5.1. РАҚАМЛИ РЕКРУТИНГНИНГ ЗАМОНАВИЙ ТРЕНДЛАРИ

Ахборот ва коммуникация технологияларининг ривожланиши ижтимоий-иктисодий фаолиятнинг барча соҳаларига, жумладан, рекрутинг тизимига ҳам тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади. Ўтган 20 йил мобайнида кадрлар танлаш соҳаси катта ўзгаришларга дуч келди. Янги технологиялар иш берувчиларни кадрларни излаш ва танлаш масаласига янгича назар билан ёндашишга ундамоқда. Ўз фаолияти самарадорлиги ва меҳнат бозоридаги мавқеини муттасил ошириб боришда иш берувчилардан потенциал ходимлар билан ишлашда замонавий усулларни қўлашни талаб қилмоқда. Уларга ижтимоий тармоқлардан фаол фойдаланиш, реферал рекрутинг, персонални танлаш ва ёллаш фаолиятида рақамли технологияларни жорий этиш, прогнозли-аналитик усуллардан фойдаланиш ва кадрларни танлаш жараёнини роботлаштириш кабилар мисол бўлади.

Бугунги жадал тенденциялар шароитида кадрларни қидириш ва танлаш бўйича мутахассислар (рекрутерлар) техник ва технологик тараққиётнинг ютуқларини иложи борича кўпроқ ўзлаштиришга, шунингдек мижозлар учун энг яхши ходимларни танлаш ва ишга олиш жараёнида уларни фаол қўллашга ҳаракат қилишмоқда. Бунинг натижасида рекрутментни ривожлантиришнинг замонавий йўналишлари сифатида баҳоланувчи трендлар юзага чиқмоқда.

Замонавий бозорда таклиф этилаётган хизматлар ва имкониятларни кенг доирада ўрганиб чиққан “Делойт Консалтинг” мутахассисларининг таъкидлашича, истикболда рекрутмент тизимини янада ривожлантириш:

- HR-branding – иш берувчини бозорга жойлаштириш, уни танитиш;
- HR-digital – рекрутинг фаолиятини рақамли муҳитга ўтказиш;
- Design thinking – когнитив танловни амалга ошириш трендлари асосида юз

беради.

Амалиётга кўра, компанияга қобилиятли кадрларни жалб қилиш жараёнида иш берувчи компаниянинг бренди, жозибали қиёфаси жуда муҳим ҳисобланади. Таниқли брендга эга бўлган иш берувчи:

- ўзига сифатли ва малакали ходимларни жалб қила олади;
- кадрлар қўнимсизлигининг паст даражасини таъминлашга эришади ёки деярли мавжуд бўлмайди;
- ходимларига нисбатан юқори иш ҳақи тўлаш имкониятига эга бўлади.

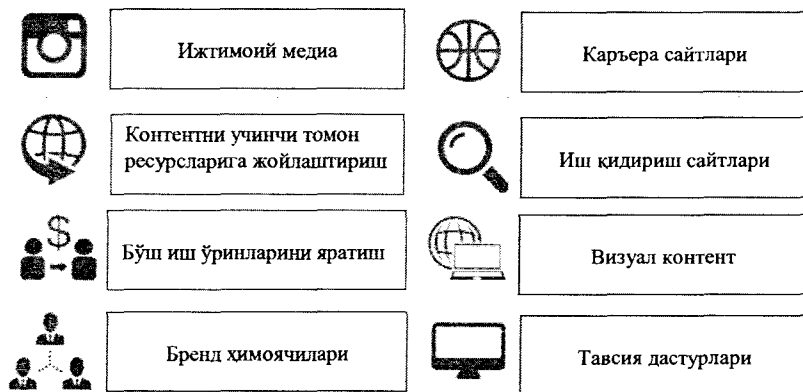
HR-брендинг брендни яратиш тизимида асосий восита ва чора-тадбирларни ўз ичига олувчи брендинг каналлари орқали амалга оширилади.

Бу каналлар ижтимоий медиа, карьера сайтлари контентни учинчи томон ресурсларига жойлаштириш, иш қидириш сайтлари, бўш иш ўринлари ярмаркаси, визуал контент, бренд химоячилари ва тавсия дастурлари бўлиши мумкин (3.1-расм).

Ижтимоий медиа (ижтимоий тармоқлар) HR-брендни яратишда универсал восита ҳисобланади. У бошқа брендинг каналлари орасида қамров кўлами, шунингдек, офлайн канал функционал имкониятларининг кенглиги ҳамда аудиториясининг тўхтовсиз кўпайиб бориши билан устунликка эга.

Ушбу канал ҳозирги замонавий қурилмаларнинг деярли барчасида мавжуд ва камхаржлиги нуктаи назаридан жуда қулай.

Шу билан бирга, ижтимоий медиа тармоғидаги ижтимоий тармоқларнинг хилма-хиллиги, турли ёшдаги ва мақсаддаги аудиториянинг мавжудлиги HR-брендингни самарали амалга оширишга имкон беради. Ҳар қандай иш берувчи ижтимоий тармоқлар воситасида бўш иш ўринлари ва номзодларга қўйиладиган талабларни акс эттирувчи маълумотларни контентда жойлаши ва уни маълум вақт давомида янгилаб бориш имкониятига эга.



3.1-расм. Брендингни ривожлантириш каналлари

Манба: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/humancapital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>даги материал асосида муаллиф томонидан тайёрланган.

Карьера сайтлари малакали иш берувчининг қўлида жуда самарали восита. У компания корпоратив маданиятининг ўзига хослигини ва унинг асосий хусусиятлари, кизиқарли таклиф ва дастурларини намойиш қилиб, муружаат

этувчилар ва ходимлар учун компаниянинг жозибадор қиёфасини яратишга имкон беради. Потенциал номзодларни жалб қилиш ва бўш иш ўринларини бошқаришда мослашувчан ёндашувни қўллаш мумкин. Ушбу канал HR-брендинг фаолиятида муҳим афзалликларга эга бўлишига қарамасдан, кўпгина компаниялар орасида карьера сайтларини яратиш тажрибаси ҳали кенг тарқалмаган. Бунинг сабаби сайтни яратиш учун талаб қилинадиган харажатлар ҳамда ташкилот корпоратив маданиятининг етуклиги даражасига боғлиқдир.

Контентни учинчи томон ресурсларига жойлаштириш – энг яхши бозор амалиётлари бўйича маърузалар, шарҳлар ва экспертлар мақолаларини, компаниянинг инновациялари, уларнинг ривожланиши, шунингдек, иш берувчининг истиқболли тўғрисидаги тахлилий материалларни потенциал аудиториялар ўртасида реклама қилишдир. Ушбу ишларнинг амалга оширилиши бўлажак номзодларнинг компания фаолиятига қизиқиши янада ортишига ҳисса қўшади.

Иш қидириш сайтлари мақсадли тарзда аудиторияни жалб қилиш ҳамда уларга керакли маълумотларни бера олиши туфайли машҳурдир.

Лекин маълум вақтдан кейин реферал ва социал рекрутинг фаолиятида бозор устунликларининг намоеъ бўлиши билан иккинчи даражага тушиб қолади. Шунга қарамай, иш берувчилар ўз HR-бренднинг яратишда бу каналдан фаол фойдаланишмоқда. Фаолиятни амалга оширишда ностандарт ёндашувлар ўз бренднинг маркетинг усуллари ҳамда реклама воситасида оммалаштиришга эътибор кучайиши натижасида, шунингдек, бу соҳадаги юқори рақобат муҳитига қарамай, иш берувчиларга замонавий виртуал ва рақамли технологиялардан фойдаланган ҳолда номзодлар учун ноёб ва жозибали таклиф яратиш имконини беради.

Бўш иш ўринлари ярмаркаси ва очик эшиклар кундаги жонли мулоқот зарур мутахассислик бўйича ёш истиқболли мутахассисларни жалб қилиш ва иш берувчи бренднинг кенг тарғиб қилиш учун ажралмас бир каналдир. Иш берувчилар бренднинг ёшлар орасида оммабоплиги компаниянинг муҳим ва зарурий активидир, чунки ёш ва истеъдодли мутахассислар ҳар қандай компаниянинг келажаги сифатида қаралади.

Очик эшиклар кун кун тартибидаги одатий суҳбатлар ва маърузалар турли савол-жавоблар, тестлар, бизнес ўйинлар, маҳорат дарслари каби билан тўлдирилиши ёш мутахассисларнинг компания бренди ҳақида ижобий тасавурга эга бўлиши ҳамда истиқболда иш берувчи сифатида айна шу компанияни танлашига шароит хозирлайди.

Визуал контент фойдаланувчиларнинг диққатини иш берувчи учун керакли маълумотга жалб қилишнинг энг яхши усули ҳисобланади. Ушбу канал матнли материаллар билан бирга фотосурат, чизма, диаграмма, видео, графикли

дизайн, логотип, скриншот ва бошқалардан самарали фойдаланган ҳолда иш берувчи брендини кенг оммалаштириш ва ривожлантиришга хизмат қилади. Айни давримизда визуализация воситаларидан фаол фойдаланиш нафақат ҳақиқий тренд, балки ҳар қандай интернет-лойиха муваффақиятининг асосий таркибий қисмларидан бири ҳисобланади.

Тавсиявий дастур канали воситасида иш берувчи брендини ривожлантириш бевосита компаниянинг ўз ходимлари ёрдамида бўш иш ўринларига номзодларни жалб қилиш (тармоқли маркетинг) га асосланади.

Бунда компаниядаги бўш иш ўринларига номзодларни жалб қилган ҳар бир ходимга белгиланган тартибда ҳақ тўланади. HR-брендингни ривожлантиришнинг ушбу канали ходимларнинг компанияга садоқатини оширишда муҳим ўрин тутати. Таъкидлаш лозимки, унинг самарадорлиги асосан иш берувчининг ўз брендини ходимлари орасида оммалаштиришда эришган муваффақиятлари билан белгиланади.

Ҳозирда қуйидагилар HR-брендни ривожлантириш бозорида энг оммалашган воситаларга мисол бўлади.

Change challenge платформаси иш берувчиларга HR-брендини яратиш ва университет битирувчилари орасидан салоҳиятли кадрларни топиш учун хизматларни таклиф этади.

I Can Choose ёш кадрлар ва тажрибали мутахассисларга иш берувчилар тўғрисида маълумот берувчи инновацион, иш қидиришга мўлжалланган платформа.

In place мавжуд ва потенциал ходимлар, стажёрлар ва иш қидираётган фуқаролар учун иш берувчилар тўғрисида ахборот берувчи портал. Порталда компанияларнинг ички муҳити, жамоавий муносабатлар, иш ва ишдан ташқари вақтда ходимларнинг ўзаро муносабатлари тўғрисида ҳам маълумотлар киритилади.

Glassdoor мақсади номзодларга муайян компаниядаги барча иш шароитлари тўғрисида аниқ ва тўғри маълумот беришдан иборат кадрлар портали. Унга жойланадиган ахборотлар бевосита ходимларнинг ўзлари томонидан тақдим этилади. Портал фойдаланувчисидан охириги уч йил мобайнидаги иш жойлари тўғрисида маълумотларни киритиши талаб қилинади, шундан кейин унга бўш иш ўринлари базасига киришга рухсат берилади.

HR-digital ҳозирда тобора кенг тарқалиб ривожланиб бораётган “рақамли иқтисодиёт” тенденциялари сирасига кириб, алоҳида эътибор қаратишни талаб этади. Иқтисодиётнинг барча соҳаларида бўлганидек, миллий ва глобал меҳнат бозорида ҳам ходимларни ишга танлаш ва ёллаш жараёнларида рақамли технологиялар фаол тарзда жорий этилмоқда. Бугунга келиб кўпгина компаниялар персонални танлашда истиқболли таҳлил, инсон омилисиз ўрганиш (машинали ўрганиш) ва сунъий интеллектдан самарали фойдаланилмоқда.

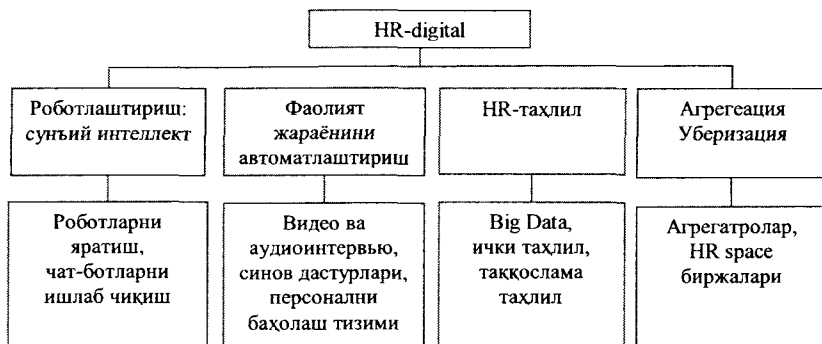
5.2. РЕКРУТИНГ ФУНКЦИЯСИНИ РАҚАМЛАШТИРИШ МАСАЛАСИ

Рақамли технологиялар бир вақтнинг ўзида ходимларни саралаш ва ёллаш жараёнини автоматлаштиришга имконият яратиб беради. Ишга қабул қилишдаги интервьюлар нафақат мутахассислар томонидан, балки суҳбат-ботлар ва роботлар воситасида ҳам ташкил этилади.

Рекрутинг функциясини рақамлаштириш масаласини тадқиқ этган мутахассислар фикрича, ходимларни қидириш ва танлаш сифатини, унинг самарадорлигини оширишга кўмаклашувчи қуйидаги трендлар ҳозирда устувор аҳамият касб этмоқда (3.2-расм). Уларни қуйида батафсил кўриб чиқамиз.

1. Сунъий интеллект ва роботлаштириш замонавий кадрлар бозорини ривожлантиришнинг истиқболли йўналишларидан биридир. Робот-рекрутер жонли мулоқот ўрнатишга дастурланади, натижада у номзод билан аудио ёки видеоалоқага киришиб, олдиндан белгилаб берилган алгоритм асосида очик ва ёпиқ саволлар бериш орқали суҳбат ўтказади.

Персонални танлаш борасида нафақат роботлар, балки бугун ижтимоий мессенжерларда оммалашган чат-ботлар ҳам муҳим ўрин эгаллайди. Улар номзодлардан маълум кетма-кетлик асосида маълумотларни сўраб олади, уларнинг берган жавобларини қайта ишлайди. Бундан ташқари, бот учрашувларни режалаштириш, номзоднинг батафсил профилини яратиш каби маъмурий функцияларни ҳам бажаради.



5.2-расм. Рақамли рекрутингнинг замонавий трендлари

Манба: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/humancapital/russian/podbor-personala-v-cifrovuyu-ehpohu.pdf>

2. Иш берувчилар учун автоматлаштиришнинг конкрет афзаллиги номзодларни излаш ва танлашни масофадан туриб амалга оширишга имкон бериши билан ифодаланса, иш кидираётганлар онлайн интервью ҳамда синовнинг улар учун қулай жой ва вақтда ташкил қилиниши билан, рекрутерлар учун эса синов натижалари ва интервьюни реал вақт режимида кўриш имконини яратиши билан характерланади.

Бундай технологиялар вақт сарфини сезиларли даражада камайтиради, иш берувчи ва кидирувчилар учун қулай шароитлар яратади. Ҳозирги кунда номзодлар билан масофадан туриб ишлаш, хусусан, видеоинтервьюни ўтказишда VCV (тўғридан-тўғри видеоинтервью ўтказишга мўлжалланган), Navicon (стажёрларни танлашга мўлжалланган махсус сервис), Preinterview, Skillaz каби хизматлар платформаси ишлаб чиқилган.

3. Рекрутинг тизимини рақамли HR йўналишида ривожлантиришда HR-таҳлил ўзига хос ўрин эгаллайди. Истиқболли таҳлил ва катта ҳажмдаги маълумотлар (Big Data) билан самарали ишлаш компаниянинг истиқболдаги фаолиятига таъсир этувчи кўплаб омилларни баҳолаш, ходимлар компанияни тарқ этиш эҳтимоллигининг кадрлар оқимига таъсирини ўрганиш, шунингдек, шахсий сифат ва фазилатлардан келиб чиқиб мотивация тизимини яратишга имкон беради. Иш фаолиятининг когнитив таҳлил элементлари асосида амалга оширилиши меҳнат харажатлари ва рекрутер вақтини тежайди, ҳисоботларни реал вақт режимида юклаб олиш имконини беради.

Аналитик дастурни ишлаб чиқиш муайян минтақада HR-таҳлилларни амалга ошириш, персонални танлаш кўрсаткичларини прогнозлаштириш асосида таҳлил моделларини яратишга шароит яратади.

HR-таҳлилда ишни аноним тарзда кидиришга қўмаклашувчи таққослама таҳлил дастури ҳам мавжуд бўлиб, у номзоднинг иш тажрибаси ва шахсий хусусиятлари таҳлили асосида унга иш таклиф қилади.

Фойдаланувчининг розилиги бўлган тақдирда дастур унинг ижтимоий тармоқлардаги маълумотларидан фойдаланиши ва уларни иш берувчига йўналтириши мумкин.

Рақамли HR йўналишидаги тенденциялардан агрегация ва уберизация (uberization) ҳам рекрутмент тизимини ривожлантиришда муҳим ўрин тутаяди.

Резюме агрегаторлари иш кидириш сайтларига ўз режаларини жойлаш-тирган, ижтимоий тармоқларда ўз профилига эга бўлган иш изловчилар тўғрисидаги маълумотларни ягона базага йиғишга имкон беради.

Бундай сервисга мисол сифатида “Яндекс. Работа” ва “Indeed.com”ни келтириш мумкин. Мазкур сервисларнинг биринчиси Россияда кенг тарқалган

бўлса, иккинчисидан Ғарб мамлакатларида кенг фойдаланилади. Шунингдек, “Amazing Hiring”, “Friend work recruiter”, “Go Recruit” сингари агрегация платформалари такомиллашиб бормоқда.

Уберизация иш берувчи ва рекрутерларнинг ўзаро ҳамкорликдаги фаолиятининг ривожланиб бораётган тенденцияси бўлиб, улар HRspace биржалар сифатида ҳам танилган. HRspace биржалар “Uber” компанияси фаолияти аналоги каби рекрутер ва иш берувчиларга хизматларини тақдим қилади, яъни иш берувчи компаниялар мавжуд бўш иш ўринлари тўғрисидаги маълумотларни эълон қилгач, рекрутерлар ушбу ўринларга номзодларни таклиф этади. “HR Space”, “Jungle Jobs”, “HR Time”, “Stafor” кабиларни шундай биржаларга мисол қилиш мумкин.

5.3. КАДРЛАРНИНГ ВИДЕО-РЕЗЮМЕСИНИ ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ АЛОҲИДА ЖИҲАТЛАРИ

Ишга даъвогарлар ишга қабул қилиш учун биринчи қадам лавозим учун энг яхши резюмени тайёрлаш эканлигини билишади. Резюмелар – ишга ёлловчилар томонидан қараб чиқиладиган биринчи ҳужжат ҳисобланади. Агар улар сизнинг резюменгизга унчалик аҳамият беришмаса, демак, сиз учун ишга кириш имконининг камайиши хавфи юзага келади.

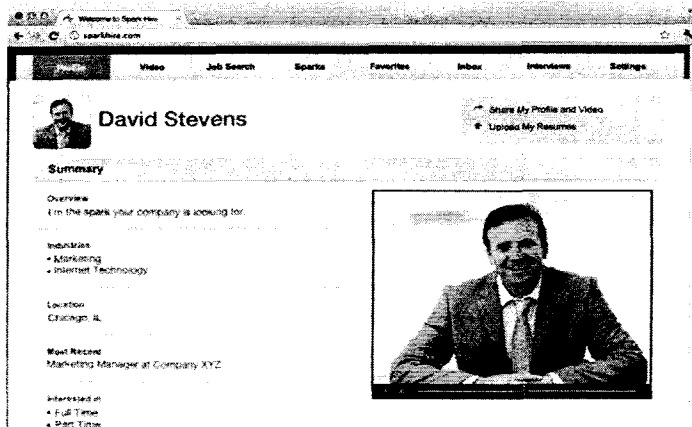
Аксарият иш изловчилар ўзларининг резюмелерининг босма нусхаларини топширадилар. Фрилансерлар учун улар, одатда, ўзларининг резюмеларини интернет орқали онлайн шаклда юборишади. Баъзан у PDF форматда ёки JPEG форматда бўлади. Шу кунларда яна бир турдаги резюме мавжуд бўлиб, бу видео резюме ҳисобланади.

Видео-резюмелар иш изловчилар учун бошқалар орасида ажралиб туришнинг янги усули ҳисобланади. Замонавий рақобатбардош меҳнат бозорида видеомулоқот потенциал иш берувчига иш изловчиларнинг шахсиятини ва алоқа қобилиятини намоён қилиш имкониятини кенгайтириб юборди. Яқин вақтларда видео-резюмелар анъанавий резюме ўрнини тўлиқ эгалламаган бўлса ҳам, иш берувчилар томонидан ундан тез-тез фойдаланила бошланди. Ушбу янги ариза бериш жараёни иш берувчиларга иш изловчилар томонидан таклиф қилаётган нарсалар тўғрисида кўпроқ маълумот олиш имкониятини беради.

Видео-резюме – бу иш қидирувчи томонидан яратилган, онлайн тарзда юкланган ёки ички кўриб чиқиш учун ишга қабул қилиш менежерига электрон почта орқали юборилган қисқа видео. Бўш иш ўрни тўғрисидаги эълонда иш

изловчи учун видео-резюмега жавоб тариқасида киритиладиган саволлар асосида тайёрланади.

“Анъанавий анкетада сизнинг маҳоратингиз, малакангиз ва тажрибангизни акс эттиради, видео-резюме эса иш берувчига сизнинг шахсиятингиз ҳақида ҳис қилиш имкониятини беради”, – дейди рекрутинг мутахассисларидан бири.



Видео-резюмени тайёрлашда видео давомийлиги 30 дан 60 сониягача бўлиши тавсия этилади ва у иш изловчининг маҳоратини, тажрибасини ва уни бошқа номзодлардан ажралиб турадиган жиҳатини тавсифлаш учун имконият яратади. Видео-резюмени шунчаки ўзини тақдим этиш тавсия этилмайди ва одатда қоғоз/электрон резюмени тақдим этиш билан тўлдирилади.

Ваулт Инк (Vault Inc) тадқиқот маркази томонидан иш берувчилар ўртасида ўтказилган сўровнома шуни кўрсатдики, иш берувчилар видео-резюмени талаб қилишининг асосий сабаби бу ишга қабул қилиш бўйича менежерларга номзоднинг юзма-юз суҳбатдан олдин касбий хулқ-атворини баҳолаш имкониятини беришидир.

Видео-резюменининг ўзига хос ижобий ҳамда салбий жиҳатлари ҳам мавжуд:

Ижобий жиҳати

Ноёблиги – видео резюмелар жуда ноёбдир. Ишга ёлловчи йиғилган резюмелар ичида видео форматдаги резюмени кўргандан сўнг унинг қизиқиши шубҳасиз кучаяди ва у унга эътибор беради. Маълумки, уларнинг эътиборини жалб қилиш биринчи қадамдир. Видео-резюме ёрдамида сиз ушбу мақсадга аниқ эришасиз.

Кўринадиган – видео-резюмеда сизнинг шахсиятингиз, маҳоратингиз ва истеъдодингиз дарҳол намоён бўлади. Видео-резюме номзоднинг камерада ишончли тарзда гапириш ёки аввалги барча эришган ютуқларини завқ билан ифода этишини аниқ намоён қилади. Сизнинг ижро маҳоратингиз қандай бўлишидан қатъи назар, сизнинг характерингиз ва маҳоратингиз бошидан оқ равшан бўлади. Агар сиз ижодий лавозимга мурожаат қилсангиз ва ўзингизнинг барча ижодий лойиҳаларингизни кўрсатадиган видео резюмени топширсангиз, сизнинг ёлловчингиз буни кўриш жуда осон ва дарҳол компанияга нима таклиф қилишингиз мумкинлигини пайқайди.

Салбий жиҳати

Норасмийлиги – бу ҳали ҳам норасмийдир. Видео резюмени таъсирчан бўлиши мумкин бўлса-да, у норасмий ижро сифатида пайдо бўлиши мумкин. Ахир баъзи компаниялар ҳанузгача ходимларни ёллашнинг анъанавий усулини танлашади.

Ноанъанавийлиги – резюмени кўриш босма қоғоз каби қулай бўлмаслиги мумкин. Агар сизнинг ёлловчингиз сизнинг маълумотларингиздаги маълум бир нарсани аниқламоқчи бўлса, у қоғозга осонгина қараб кўёлмайди, у сизнинг видеонгизни юклаши ва яна ҳаммасини кўриб чиқиши керак. Бу зерикарли бўлиб қолиши мумкин, шунинг учун ютуқларингиз ва ишонч ёрликларингиз ҳақида қисқача хулосани “тақдимотингизни” кўриб чиқишнинг тезкор ва қулай усулини тақдим этиш учун босма қоғоз шаклида тақдим этиш яхшироқ ҳисобланади.

Яна бир салбий жиҳат – бу видео-резюмелар ишга ёллашнинг ахлоқий бўлмаган туридир. Иш берувчи фақат видео резюмеларни қабул қила олмайди, бу инсон ҳуқуқлари ва иш билан таъминлаш ҳуқуқларига зиддир. Ишга ёллашнинг ушбу шакли ноаниқлик ва камситишларга олиб келиши мумкин. Ишга қабул қилувчилар видео резюмелар номзодни танлашда ягона омил бўлмаслиги кераклигини тушунишлари керак. Ўйин-кулги ёки ижодийлик касб этувчи баъзи соҳаларда бир мунча вақтдан бери видео-резюмелардан фойдаланилаётган бўлса-да, анъанавий резюмени афзал кўрган корпоратив иш берувчилар талайгина.

Шунинг учун видео резюме ҳар бир иш учун ариза беришда мажбурий талаб этилмайди, бази вазиятларда, агар зарур бўлганда тақдим этилади. Вақти-вақти билан видео резюмени талаб қиладиган тармоқлар орасида чакана савдо, озиқ-овқат, маркетинг, оммавий ахборот воситалари, савдо ва кўнгилочар соҳалар мавжуд.

Масалан, “Луш” (Lush) табиий косметика бренди юқори талабга эга роллар учун видео резюмени талаб қилади. Бу “Луш”га “алоқа қобилятингизни, ишончингизни ва босим остида бўлганингизда қандай эканлигингизни тезда баҳолаш” ва иловалар орқали янада самарали суръатлар билан ўтиш имкониятини беради.

Яна шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, видео резюмелар ва интернетга асосланган бошқа технологиялар пайдо бўлиши билан шахсий маълумотларни ошкор этилмаслик кўринишидаги махфийлик талабларининг бузилиши ҳолатлари юзага чиқа бошлади (қоғоз шаклидаги босма резюмеси билан таққослаганда). Бу борада шахсий маълумотлар дахлсизлиги бузилишига мисол келтириб ўтамыз: *компаниянинг бўш иш лавозимига видео-резюме билан мурожаат қилган талабгор томонидан тақдим этилган видео-резюменининг контенти ёлловчи ташкилотнинг корпоратив стандартларига мос келмайди. Ёллаш учун масъул бўлган ходим талабгорнинг видео-резюмесини бошқа рекрутерга юборади. Шу тариқа видео-резюме бутун ижтимоий тармоқлар ва интернет сайтлари бўйлаб тарқалиб кетади ва унинг етарли савияда тайёрланмаганлиги талабгорнинг омма олдида изза бўлишига сабаб бўлади.* Шундай қилиб, видео резюмени анъанавий “қоғозли босма резюме” билан таққослаганда, видео резюмеларда ижтимоий сигнал алмашинувининг кўпайиши, видео резюменининг рақамли ва асинхрон табиати мавжудлиги ҳамда видео резюме талабларининг стандартлаштирилмаслиги видеога нисбатан юқори инвазивлик ва махфийлик бузилишига олиб келиши мумкин.

Қандай қилиб мукамал видео резюмени яратиш мумкин:

1. Керакли жиҳозлардан фойдаланиш: сизнинг видеонгиз кинотеатрга лойик бўлиши шарт эмас, лекин у сиз ҳали ҳам профессионал кўринишда эканлигингиз учун ҳаракат қилганингизни кўрсатиши керак. Агар сизда янги смартфонингиз бўлса, уни суратга олиш учун деворга ўрнатиб қўйинг. Яхшиси, оила аъзоларингиздан ёки дўстларингиздан сизни видеога олишни илтимос қилинг. Шу билан бир қаторда, агар сизда камерага кириш имкони бўлса, бунинг ўрнига уларни суратга олиш учун фойдаланинг.

2. Тайёргарлик кўриш: чалкашмаслик ва кейин нима дейишни ўйламаслик учун олдиндан сценарий ёзинг. Сизнинг видео резюменингиз асл резюменинг тақдорланиши бўлмаслиги керак, аксинча, сизнинг шахсиятингизни намоиш этадиган маҳорат ва тажрибангизнинг тезкор хулосаси бўлиши керак.

3. Тегишли бўлиши: ҳеч қандай ноўрин изоҳ ёки ҳазил қилманг ва оддий ёки провокацион кийим кийишдан сақланинг. Ишбилармонликка хос кийим кийинг ва шахсий гигиенангиз энг яхши эканлигига ишонч ҳосил қилинг.

4. Қисқароқ ёзиш: видео резюмелари 30 дан 60 сония орасида бўлиши керак. Аниқ гапиришга, тик туришга ва табассум қилишни унутмасликка ишонч ҳосил қилинг!

5. Фикр-мулоҳаза сўраш: яқин оилангиз ва дўстларингизни кўрсатинг ва видеонгиз ҳақида уларнинг фикрларини сўранг. Камера қалтираяптими? Чет атрофдагиларнинг нуқтаи назари сизнинг хатоларингизни аниқлашга ёрдам бериши мумкин.

5.4. ИСТЕЪДОДЛАРНИ ЖАЛБ ҚИЛИШНИ РАҒБАТЛАНТИРИШДА ГЕЙМИФИКАЦИЯ

Одамларни замонавий ташкилотнинг ишларига жалб қилиш стратегияси етакчи стратегиялардан бири бўлиб, уни ишлаб чиқишда ички ва ташқи муҳитдаги ўзгаришларни ҳисобга олиш зарур. Ташкилотнинг ички муҳити мақсадлар, вазифалар, персонал, технологиялар, ахборот, ташкилий структура, корпоратив маданият каби объектларни таъкидлаб, тўғридан-тўғри ташкилот ичида содир бўладиган таркибий элементлар ва жараёнларни ўз ичига олади. Ташкилотнинг ички муҳитида одамлар алоҳида ўрин эгаллайди, ташкилот ишининг натижалари уларнинг қобилияти, маълумоти, малакаси, тажрибаси, мотивацияси ва иштирокига боғлиқ. Замонавий шароитда ташкилотга янги авлод ходимлари келди, уларнинг вакиллари болалигиданок уйда компьютер ва, албатта, ўйинлар бор эди. Эрта болалиқдан уларнинг мотивациясининг ўзига хос хусусияти вазифа ва тўғрилиқка йўналтириш эмас, балки садоқат ва муқофотдир. Шу муносабат билан, бугунги кунда инсон ресурсларини бошқариш амалиётида янги авлод ходимларини бошқариш жараёнини таркибий ўзгартиришда кескин чоралар кўришни талаб қилувчи муаммолар тизими белгиланди.

Замонавий ташқи муҳит – бу ташкилот ташқарисидаги омиллар, субъектлар ва шароитлар тўплами: бизнес муҳити, шериклар, мижозлар, истеъмолчилар ва бошқалар, шунингдек, инсонни бошқариш векторини аниқлашда иштирок этиш, янги ёндашувлар ва технологияларни ишлаб чиқишни талаб қилади. Ташкилотни бошқаришда стратегик ёндашувни амалга оширишда учта стратегия ажралиб туради: жалб қилинганлик, содиклик ва самарадорлик. Ҳар бир стратегияни амалга ошириш шароитларида ходимларни бошқариш ўзига хос хусусиятларга эга, бу, албатта, кадрлар тайёрлаш технологиясига ҳам таъсир қилади.

Ҳозирги вақтда персоналнинг жалб қилинганлик даражасини оширишга интилаётган ташкилотлар персоналнинг касбий ва интеллектуал салоҳиятини

ошириш мақсадида ўз ходимларининг стратегик, таҳлилий фикрларини шакллантириш ва садоқат, садоқат ва фаоллик даражасини ошириш учун турли хил ўқув амалиётларини жорий этишга ҳаракат қилмоқдалар.

Таълим технологияларининг кенг доираси ушбу йўналишда консалтинг хизматлари бозорининг кенгайишини белгилаб берди. Юқори рақобат ва шу билан бирга ташқи таълим дастурларига талаб юқори бўлиб, турли соҳаларда ўқув бизнесини ривожлантиришга, замонавий технологиялар ва ўқитиш воситаларидан фойдаланишга ёрдам беради. Буни қўллашда энг кўзга кўринган ва муваффақиятли воситаларга геймификация киради.

Геймификация – ўйин маконида моделлаштириш йўли билан муайян вазифаларни ҳал қилишга мулоқот доирасини жалб қилиш учун ўйинлар динамикаси ва ўйин асосида фикрлашдан фойдаланиш жараёни.

Геймификация (ингл. gamification, геймизация) – ўйин учун хос бўлган усулларни фойдаланувчилар ва истеъмолчиларни жалб қилиш, уларнинг амалий вазифаларни ҳал этишга жалб қилинганлигини ошириш, маҳсулот ва хизматлар яратиш мақсадида ўйин билан боғлиқ бўлмаган вазиятларда қўллаш. Мотивация ва персонални ўқитиш каби бошқарув жараёнлари ички геймификацияга киради, у ташқи геймификациядан фарқли равишда, ташкилот ходимларига йўналтирилади ва персонал самарадорлигини ошириш мақсадида ичкеридан қўланади.⁴⁴

Геймификациянинг асосий тамойили – фойдаланувчидан доимий баҳоланишини ва қайта алоқа олишни таъминлаш бўлиб, у фойдаланувчи хулқ-атворига динамик тузатиш киритиш ва, оқибатда, барча функционал имкониятларни тезроқ ўзлаштириш ва фойдаланувчини аста-секинлик билан нозикроқ жиҳатларга шўнғитиш имкониятини таъминлайди.

HR тизимидаги геймификация – кадрларни саралаш ва танлашда ўйин элементлари (технологиялари)дан фойдаланишни ифодалайди. Ушбу технология номзоднинг зарур компетенцияларини аниқлашга қаратилган қулай муҳитни таъминлашга ёрдам беради. Геймификациянинг мақсади – талабгор учун синов вақтида камроқ ҳаяжонланиш имконини бериш орқали янада қулай муҳит яратиш; рекрутер учун – кам вақт сарфлаш ҳамда комплекс ёндашув орқали саралаш жараёни самарадорлигини янада оширишдан иборатдир.

Геймификациянинг ўйин босқичида рекрутлар талабгорнинг эмпатия даражасини, қарор қабул қилиш ва масъулиятни ўз зиммасига олиши кўникмаларини табиий равишда аниқлаш имконига эга бўладилар.

⁴⁴ Г. К. Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

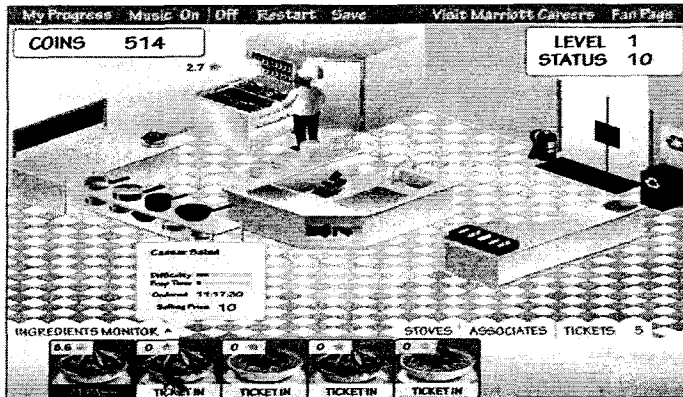
Геймификация мутахассисларни тестдан ўтказиш ва ўқитишда ҳам кенг фойдаланилади.

Геймификациянинг махсус воситаларидан бири дастурдан фойдаланиш жараёнига ҳамроҳ бўлган драматик усуллар билан таъминланган ҳикоя, афсона яратиш ҳисобланади. Бу фойдаланувчилар орасида эгаллик ҳиссини, умумий ишларга ҳисса қўшишни, ҳар қандай ҳаёлий мақсадларга эришишга бўлган кизиқишни шакллантиришга ёрдам беради. Геймификация жараёнида мақсадлар ва вазифаларнинг босқичма-босқич ўзгариши ва мураккаблашуви қўлланилади, чунки фойдаланувчилар янги кўникмалар ва компетенцияларга эга бўладилар, бу эса фойдаланувчиларни жалб қилишда эксплуатацион натижаларнинг ривожланишини таъминлайди.

Ишга қабул қилишда геймификация (ўйинлаштириш) деб номланган янги ишбилармонлик амалиётидан фойдаланиш ўйин форматидан фойдаланишда иштирокчиларнинг имкониятларини кенгайтиришга имкон беради, улар ишбилармонлик муаммосига керакли ечимни топишда, жамоада иштирок этишни ҳис қилишда ва эришилган натижадан қониқиш ҳосил қилишга имкон беради. Геймификациядан фойдаланиш зарурати ишчиларнинг янги авлоди учун меҳнат унумдорлигини оширишнинг классик мотивацион усуллари ҳар доим ҳам ишламаслиги сабабли юзага келди. Зўрлик ва ёғламачилик сиёсати, моддий мукофот, мақом ва жазодан қўрқиш фақат маълум бир чэварагача амал қилади. Ташқи дунё тез суръатлар билан ўзгариб бормоқда, ходимларни доимий равишда рағбатлантириш учун янги муаммолар ва имкониятлар пайдо бўлади, бу эса уни иш жараёнида жалб қилиш учун янги ёндашувларни жорий этиш зарурлигини аңлатади. Ўйин элементларининг киритилиши мотивацияни кучайтиришга ёрдам беради, чунки ўйин ўзи мукофот бўлиб, унинг давомида ақлий энергия, интеллектуал қобилият тўпланиб, муаммоларни инновацион усул ва воситалар билан ҳал қилишга тайёрлик пайдо бўлади.⁴⁵

Рекрутмент бўйича яна бир муваффақиятли ўйин дастури “My Marriott Hotel” деб номланиб, Мариот меҳмонхонаси тармоғига мутахассисларни жалб қилишда кенг қўлланиб келинмоқда. Номзодлар ушбу дастур орқали меҳмонхона бизнесини юритишнинг виртуал тажрибасини ўйин орқали ўзлаштириш имкони мавжуд бўлади. Ўйин якунида номзодлар “Do it for real” (реалликда бажариш) тугмасини босиш орқали тўғридан-тўғри суҳбат жараёнига ўтишлари мумкин агар ўйин муваффақиятли якунланган бўлса.

⁴⁵ Г.К. Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.



Расм манбаси: www.blogging4jobs.com

“Nestlé East” and “Southern Africa Region (ESAR)” кўпмиллатли озиқ-овқат ва ичимликлар ишлаб чиқарувчи компания ишга қабул қилишда номзодларнинг кўникмалари, шахсий фазилатлари ва қобилиятларини баҳолаш учун ўйинлаштирилган баҳолашнинг дастурий таъминотидан фойдаланилади. Бу дастурдан компания асосан янги битирувчиларни ишга ёллашда кенг фойдаланади.

Sign Up & registration are now open

Ready. Set. Go.
Play the game

Nestlé
Good Food. Good Life.

Nestlé
June 12, 2019

Ready Set Go

The Time is here to start the game, and the race to grasp the opportunity to become innovators of tomorrow and leaders to drive change. Log on to <http://nestle.c.factor.live/> and start to play the game. Make sure you read the questions carefully before attempting and allocate your time wisely. Best of Luck! In case of any queries or concerns please email us at info@-c-factor.live. To register for our Nestlé ESAR Future Talent Graduate Development Programme 2020 play the game on <http://nestle.c.factor.live/>.

22 6 Comments 16 Shares

Like Comment Share

Most Relevant

Xolani Matherijwa Wanda Wunder
Nurmain

Like Reply Like

Write a comment...

Расм манбаси: <https://thetalentgames.com/gamification-in-recruiting/>

Бундай компаниялар томонидан ишлаб чиқилган ўйинли рекрутмент дастурлари креатив фикрлайдиган ёшларни компанияга жалб этишда жуда самарали восита бўлиб хизмат қилмоқда.

Геймификациянинг асосий жиҳатлари:

- 1) динамика – фойдаланувчи эътиборини ва реал вақт режимида реакция;
- 2) талаб қиладиган сценарийлардан фойдаланиш;
- 3) механика – виртуал мукофот, статус, очко, виртуал товар каби сценарий элементларидан фойдаланиш;
- 4) эстетика – эмоционал жалб қилинганликка хизмат қиладиган умумий ўйин таассуроти уйғотиш;
- 5) ижтимоий ўзаро алоқалар – ўйинлар учун хос бўлган фойдаланувчилараро алоқаларни таъминлайдиган кенг доирадаги техникалар.

Шуни аниқлаштириш керакки, геймификация ўйин яратиш дегани эмас. Бу ўйинларга хос бўлган усулларни ўйинларсиз фаолиятга жорий этиш жараёни, яъни ҳар хил хилма-хиллик ва қўшимча қизиқиш элементларини кундалик машғулотларга киритишни англатади. Ташкилотлар учун ўйлаб топилган ечимларни яратиш жараёнида, яратилаётган тизим унга юкланган бизнес вазифаларини ҳал қилишга йўналтирилиши кераклигини ва кўнгилочар мақсадлар иккинчи даражали эканлигини ҳисобга олиш керак.

Бирор ташкилотда геймификация ечимларини яратишда унинг фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини, фалсафасини, ташкилотдаги ишчиларнинг ўзаро муносабатлари тамойилларини ва уларнинг хатти-ҳаракатларининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиш керак. Ходимларнинг ўйин майдони муаммосига қизиқиши уларнинг жараёнга жалб қилинишининг ошишига, ишлашга қўшимча мотивация ва самарадорликни оширишга ёрдам беради. Шуни ёдда тутиш керакки, меҳнат фаолиятини амалга оширадиган ходимлар нафақат ягона мақсадга – моддий мукофот олишга интилади, балки ўзларига, ҳамкасбларига, ташкилотга, умуман жамиятга фойда келтирадиган жамoa муҳитида ишлашади.

Microsoft узоқ тажрибалардан сўнг иш жойида геймификациядан фойдаланишнинг энг яхши усулларини ўрганиб чиқди. Тажрибалар натижаларига кўра, самарали геймификация қуйидагилар кесишувида ўрин топади:

- 1) қўшимча фаолият ва базавий кўникмалар;
- 2) асосий иш фаолияти ва кўнгилдаги кўникмалар.

Шундай қилиб, Microsoft компанияси натижалари муваффақиятли геймификация қилинган тизимларнинг икита асосий турини акс эттиради: жамоавийлик ҳиссига ва ходимларнинг ўз ривожланишига интилишга

асосланган тизимлар. Бундай тизимни яратишда ташкилот кўпинча ходимларнинг иштироки қандай, яъни мажбурий ёки ихтиёрий бўлиши кераклиги ҳақидаги саволни кўтаради. Тизим ходимнинг ҳар бир ҳаракатини назорат қилса, бу унга завқ келтирмайди, уни тескари натижани келтириб чиқарган вазифани бажаришга ундайди. Янги тизимнинг бундай киритилиши одамларнинг ички мотивацияси ва мустақилликка бўлган интилишларини сусайтиради. Шу сабабли ходимларнинг иштироки ҳақидаги саволга ягона тўғри жавоб – бу геймификация жараёнига фақат ихтиёрий равишда иштирок этиш. Тизим шундай бўлиши керакки, у ташкилотда қандай мақсадларда ишлатилаётганлиги ошқора ва ишчилар учун тушунарли бўлсин. Самарали натижага эришиш учун ўйин элементларини синчковлик билан танлаш керак, улар учун куйидагиларни ўрганиш лозим:

1) одамларнинг реал ҳаётдаги хулқ-атвор моделлари, уларнинг шахсий хислатлари ва мотивация хусусиятлари;

2) уларни оптимал қўллашни излашда тизим элементларининг ўзгариши ва қайта қўйилиши натижалари ва эҳтимолий оқибатлари.

Геймификация жараёнида тизимни лойиҳалашда мавжуд хулқ-атвор корпоратив меъёрларига, психологик муҳит хусусиятларига ва жамоагаи ташкилот муҳитига таяниши лозим.

Геймификация муваффақиятли жорий қилинган, ушбу жараён ташкилот корпоратив этикаси ва қоидаларига, тамойиллар ва фалсафасига мослаштирилган, шунингдек, тизим ташкилот ходимларининг хулқ-атвор хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда режалаштирилган ҳолатда персонал самарадорлиги ва унумдорлиги бир неча баравар оширилиши мумкин. Тўғри ташкил қилинган ҳолатда геймификация дастурини ишлаб чиқиш қисқа муддатли вазифаларни ҳал қилишга ҳам, стратегик мақсадларга эришишга ҳам хизмат қилади.⁴⁶

Агар геймификация жараёни баллар, бейдж ва рейтинглардан фойдаланиш билан чекланган бўлса, бу ходимларнинг ташки мотивациясини рағбатлантиради ва шунинг учун ходимларнинг самарали меҳнатга бўлган қизиқишини узоқ вақт ушлаб туrolмайди ва тез орада ўз фаолиятини тўхтатади. Бундан ташқари, агар биз узоқ вақт давомида ўйин дастурини жорий қилсак, тугалланган вазифа учун мукофотлар ва нишонлар олиш учун тизимдан фойдаланишга эътибор қаратсак, бу ҳолда ходимларнинг мақсади иш сифатидан мукофотнинг механик ютуғига ўзгариши мумкин. Салбий оқибатлар, шунингдек, сертификатлаш, синов сифатида қабул қилиниши

⁴⁶ Г. К. Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

мумкин бўлган кундалик ишларни баҳолашга олиб келиши мумкин. Вақт ўтиши билан ходимлар тизимни кўпроқ мукофот излашга уриниб кўришлари мумкин.

Илмий-тадқиқот маркази ташкилотларда қўлланадиган геймификация амалиётини ўрганиб, унинг қўлланилиши баъзи хусусиятларини аниқлади, масалан, кўплаб ташкилотларнинг вакиллари (42%) бу жараённинг комплексли ва мураккаблиги ўйиннинг муҳим камчиликлари деб ҳисоблашади. Кўпчилик ташкилотлар буни амалда тўғри қўллашда жиддий қийинчиликларга дуч келишига ишонишади. Респондентларнинг 18 фоизи ишда ўйин элементларидан фойдаланиш ишчилар норозилигини келтириб чиқариши ва раҳбариятнинг танқидига сабаб бўлиши мумкин, деган фикрга қўшилиди. Респондентларнинг 13 фоизи геймификация жараёни амалда ходимларнинг меҳнат унумдорлигини қисқа муддатли оширишни таъминлай олишига ишонишади ва 8 фоизи у тезда одатий ҳолга айланиб, унга қизиқиш камаётганига амин. Ушбу жараёни амалга ошириш учун зарур бўлган харажатлар ҳақида иш берувчиларнинг 8 фоизи айтади. Яна 3 фоизи иш жараёнларига ўйин элементларини киритиш ходимлар ўртасида кучли рақобатни келтириб чиқариши мумкин, деб ҳисоблашади, шунинг учун жамоаларда низоли вазиятлар юзага келиши мумкин. Шу билан бирга, ушбу тадқиқот иштирокчиларининг атиги 3 фоизи геймификация ҳақида салбий фикр билдирган бўлса, унинг ривожланишида муваффақиятсиз тажрибага эга.⁴⁷

Шундай қилиб, хулоса чиқариш мумкинки, геймификацияни ташкилотнинг иш жараёнига муваффақиятли жорий қилиш учун дастур элементларини танлашга масъулиятли ёндашиш, ходимларнинг бу жараёнда иштирок этишга тайёрлигини ҳисобга олиш, уларнинг хулқ-атвор хусусиятларини ўрганиш, бошқарув фаолиятининг мавжуд хусусиятларига мослашиш ва шаклини ўзгартириш учун етарли даражада мослашувчан тизим лойиҳасини яратиш зарур. Ташкилотда геймификация тизимини мослаштириш узоқ вақт ва катта моддий харажатлар талаб қилиши мумкин, бу эса ўта рискли тадбирлар қаторига киради. Бироқ бундай дастурни муваффақиятли жорий қилиш персонал самарадорлиги ва иш унумдорлиги ўсишига, шунингдек, ташкилот ишларига жалб қилинганлик даражасини оширишга хизмат қилиши мумкин, бу эса барча таваккални оқлайди.

Юқоридагилардан шунини хулоса қилиш мумкинки, бугунги кунда бизнес-муҳит ташкилотда инсонларни бошқаришнинг ташкилот ишига жалб қилинганлик ва содиқлик, ишда шахсий ва жамоавий унумдорлик даражасини

⁴⁷ Г.К.Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. "Фан" нашриёти. 2021 йил. 691 б.

ошириш, профессионал компетенцияларни ривожлантиришга имкон берадиган воситаларини сезиларли даражада янгилашни талаб қилади. Бундай воситалар қаторига юқорида таъриф берилган геймификация ва фасилитация жараёнлари, шунингдек, компьютер бизнес-симуляцияси, e-learning таълим шаклидан фойдаланиш амалиёти, видеотақдимотлар ва ўқув видеофильмлари намойиши, мобил иловалар ва корпоратив портал ресурсларини қўллашга асосланган корпоратив масофавий таълим, ташкилотда инсон ресурсларини электрон бошқариш бутун салоҳияти йиғиндиси киради.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. “HR-branding” деганда нимани тушунасиз?
2. Сунъий интеллектнинг рекрутмент функцияларини рақамлаштиришдаги аҳамиятини тушунтириб беринг.
3. Кадрларнинг видео-резюмесини тайёрлаш қандай амлага оширилади ва унда нималарга эътибор қаратиш муҳим ҳисобланади?
4. Рекрутмент фаолиятида геймификация деганда нимани тушунасиз?
5. Хорижий амалиётда қўлланиладиган геймификация дастурларидан қайсиларини биласиз?

6 БОБ.

РЕКРУТМЕНТ ТЕХНОЛОГИЯСИ ВА ВОСИТАЛАРИ

6.1. НОМЗОДЛАРНИ ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШДАН
ОЛДИН СУҲБАТДАН ЎТКАЗИШ
ТЕХНИКАСИ

6.2. НОМЗОД БИЛАН ТЕЛЕФОН ОРҚАЛИ
СУҲБАТЛАШИШ ТЕХНИКАСИ

6.3. НОМЗОДЛАРНИ САРАЛАШДА ВИДЕО-
ИНТЕРВЬЮ ТЕХНОЛОГИЯСИНИ ҚўЛЛАШ

6.4. НОМЗОДЛАР БИЛАН СУҲБАТ ЎТКАЗИШ
ЖАРАЁНИНИНГ ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАСИ

6.1. НОМЗОДЛАРНИ ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШДАН ОЛДИН СУХБАТДАН ЎТКАЗИШ ТЕХНИКАСИ

Бугунги кунда мамлакатимизда иқтисодий ривожлантиришнинг аъъанавий ресурсларга асосланган моделининг ягона муқобил варианти сифатида техника-технологиялар, иқтисодий натижалар ва бутун жамият ҳаётини доимий юксалтириш мақсадида инсонларнинг билим ва салоҳиятидан самарали фойдаланишга асосланган инновацион ривожланиш стратегияси мос келади. Маълумки, юқори ахборот ва интеллектуал сиғимга эга инновацион иқтисодийга – эгилувчан, динамик, самарали, доимий янгиланиб турадиган, янгича мазмун ва кўринишга эга бўлган, иш билан бандлик шакллари ва уларнинг доимий янгиланиб туриши жараёни номзодларни ишга жойлаштиришнинг усул ва услубларини такомиллаштириш бўйича янгича талабларни зарурат этмоқда.

Шундай экан, номзодларни ишга жойлаштириш жараёнида уларнинг таржимаи ҳоли, интервью ўтказиш тартиблари, иш ҳужжатларини тузиш ва бошқа ўз-ўзини намойиш қилиш кўникмаларини тадқиқ этиш муҳим аҳамиятга эга. Кадрлар танлашда уларнинг имкониятларини баҳолаш маълум даражадаги билим ва тажрибаларни тақозо этади. Бу вазифани айрим ташкилотларда ўзларининг юқори тоифали мутахассислари амалга оширса, айрим ташкилотлар психолог мутахассис гуғуҳларига ёки бўлмаса шу иш билан шуғулланувчи агентликларга мурожаат қилишади.

Мутахассислар томонидан илгари сурилган фикрларга биноан ишга олиш тўғрисидаги қарор нафақат аҳамиятли, балки узоқ муддатли оқибатларга ҳам эга. Унинг самарадорлигидан бутун жамият, алоҳида корхоналар бўлганидек, индивид ҳам манфатдор. Инсоний қобилиятлар ва корхона, бозор жамияти талабларини бошқа томондан муносиб уйғунликка интилиб мулоҳазадан келиб чиқади: бундай мувофиқликни танлаш жараёни қандай даражада таъминлай олмаса, унумдорликка шу даражада зарар этади. Бошқа томондан, касбий билим ва маҳорат эгаси ишга ёлланаётганда “бошқа ёш ” ва “ бошқа ирқ ёки миллат” бўлишидан қатъи назар тенг ҳуқуқлидир. Шунга мувофиқ ҳолда персонал танлашга, аввало, ташқи муҳит омиллари таъсир кўратади. Улар орасида ишга ёллашда камситишдан фуқароларни химояланганлик масалаларини белгиловчи давлат қонунчилиги, меҳнат бозори таъсири, чунки танлаш жараёни уларнинг сиғими ва хусусиятларидан фарқ қилади. Номзодлар

кўп шароитда иш берувчи ташкилот уларга юқори ва турлича талабларни кўйди.

Танлашда турли методлар мажмуидан фойдаланиш зарурияти кўрилатган методлар алоҳида тўғри маълумотлар бермайди. Ишга қабул қилиш тўғрисида ишончли қарор қабул қилиш тўлиқ ахборотга боғлиқ. Фақат бир метод ёрдамида олинган натижаларни бошқа методлар билан олинган маълумотлар билан тўлдириб, ташкилотни тўлиқ қаноатлантирадиган ва танлов мезонларига энг мос ишчини танлаш мумкин.

Танлашнинг ҳар бир босқичи муносиб бўлмаган номзодни илк босқичдаёқ аниқлаш ва четлатириш имконини беради.

Кадрларни танлашдаги принциплар

Кадрлар танлаш ва қабул қилиш жараёни шу муассаса, корхона, ташкилотларни ривожлантирадиган кадрлар танлаш тизмига қаратилган. Айрим ҳолатларда кўйиладиган талаб бир-бирини тўлдирувчи эмас балки, бир-бирига қарама-қарши маъно касб этади. Бундай ҳолатларда танлов жараёни ўтказиш нотўғри кечади ёки умуман ўтказиб бўлмайди.

Ишга қабул қилиш жараёнида ташкилот томонидан номзодларга маълум бир талаблар кўйилади. Агар кўйилган талабларга номзоднинг классификацияси, малакаси, тажрибаси тўғри ёки муносиб бўлса шартнома шартлари иккала томонни қондирса, ушбу жараён муваффақиятли амалга оширилади.

Ишга қабул қилинган номзодлар кўйилган талабларга 100 фоиз жавоб бера олади, деб айтилмаймиз. Улар ичидан нисбатан яхшироқлари танлаб олинади. Бу жараёнинг асосий мақсади, малакали, билимли, талаб этилган шахслилик сифатларига, берилган вазифаларни максимал даражада амалга оширадиган кадрлар танлаб олинади.

Танлов жараёнидаги талаблар юзасидан персонал билан ишловчи мутахассис тўғри қарор қабул қилиши керак ва ташкилот раҳбарлари билан ягона фикрга эга бўлиши керак.

Танлаш мезонлари

Самарали танлашда мезонларни аниқлаш биринчи даражали аҳамиятга эга бўлиб, улар асосида талабдорларнинг афзалликлари тўғрисида қарор қабул қилинади. Ҳар бир ташкилот танлашда ёш, жинс, маълумоти, хорижий тил ва компьютерни билиши ҳамда бошқалар каби мезонлар йиғиндисидан фойдаланади. Ташкилот шу йўл билан кўйилган мезонларга жавоб бера олмайдиган давогарлардан холос бўлади. Барча талабларга жавоб беролмайдиган шахслар лавозимга номзод сифатида кўрилмайди.

Персонал танлови хизматларининг асосий вазифаларини қуйидаги босқичларда кўрамиз:

1. Кадрларни режалаштириш.
2. Кадрлар танлаш.
3. Касбий мослашув.
4. Персонални ўқитиш.
5. Кадрларни аттестациядан ўтказиш.
6. Кадрлар ўрнини алмаштириш.
7. Бошқарувчи кадрларни тайёрлаш.
8. Персонални ижтимоий ҳимоя қилиш.
9. Ҳуқуқий ва ахлоқий жиҳатлари.⁴⁸

Юқоридаги барча босқичлардан муваффақиятли ўтилгандан сўнг тест методи қўлланилиши мумкин. Бу метод орқали номзоднинг психологик, психофизиологик интеллектуал ва касбий билимлари ўрганилиши мумкин.

Охириги босқич тавсиялар текширувидир. Номзоднинг олдинги иш ўрнидаги раҳбарлари, олдинги касби билан бўладиган суҳбатлар, улар ёзган тавсифномадаги маълумотлар номзоднинг бизга маълум бўлмаган янги қирралари очилиши мумкин. Ушбу жараён мутахассиснинг якуний қарори ҳамда иш берувчига тавсия этиш билан якунланади.

Демак, персонал танлови фаолияти таҳлилидан бошланиб, мутахассисни ишга қабул қилиш билан якунланади.

Танлаш мезонларига қўйиладиган талаблар

Танлаш мезонларини ўрганишда қуйидаги талаблар қўйилиши лозим:

- ишончлилик;
- тўлиқлик;
- қатъийлик;
- мезонларнинг зарурийлиги ва етарлилиги.

Танлов мезонларининг ишончлилиги, танлов мезонлари амалга ошириладиган лавозимга талаблар ва ишлар тартибга мос бўлиши лозимлигини билдиради.⁴⁹

Мезонларнинг тўлиқлиги – танлашда ишлатиладиган мезонлар тўлиқлигига талаб лавозимида муваффақиятли ишлаш учун муҳим тавсияларнинг барчасини ҳисобга олиш лозимлигини билдиради. Танлаш мезонларининг тўлиқ эмаслиги айрим муҳим меҳнат кўрсаткичлари бўйича ташкилотни қаноатланлан-тирмайдиган номзодлар танлашига олиб келиши мумкин.

⁴⁸ Т. Ю Базарова. “Управление персоналом” 2019. 233 с.

⁴⁹ Магура М. И. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом. – 1998 год 32с.

Мезонларнинг қатъийлиги – ўрнатилган мезонлар орасида танлаш натижаларининг аниқлиги ва барқарорлигини таъминлаши лозим. Танлаш давомида эса ишчиларни шакллантирувчи персонал билан ишловчи тизимни яратиш.

Турли номзодлардан олинган натижаларни таққослаш имконига эга бўлишда номзодларни ҳар томонлама, жумладан психологик нуқтаи назардан ўрганиш ва олинган натижаларни соддалаштириш учун муҳимдир.

Кадрларни саралаш ва танлаш – вакансия тавсифи, меҳнат бозорида ҳамда иш берувчи корхонада мавжуд вазиятнинг етарлилигини таҳлил қилишдан бошланади. Лозим бўлган иш тартиби тузатилади ва номзодларни излаш босқичи бошланади.

Янги ходимни излашнинг қуйидаги усуллари мавжуд:

- қариндошлар ва дўстлар орасида ёки тавсиялар бўйича кидирув;
- бошқа ташкилотлардан ходимларни жалб қилиш, (“хедхантинг”);
- ОАВ ва интернет сайтлари орқали кидириш;
- университет битирувчилари ёки магистрантларни жалб қилиш;
- ижтимоий тармоқлардаги кидирув;
- рекрутинг хизматлари (кадрлар ёки консалтинг агентликлари);
- Бандлик марказлари;
- радио ва телевидение орқали бўш ўринлар учун реклама эълонларини тарқатиш;
- очик эшиклар куни, бўш иш ўринлари кунлари (шаҳар, туман).

Шундан сўнг номзодлар чакирилади, резюменинг айрим тафсилотлари аниқлаштирилади, ходимларни излашнинг дастлабки мезонларига кўра суҳбат режалаштирилади. Бундан ташқари, ходимларни танлаш ва саралашнинг бошқа бир қанча усуллари ва технологиялари ҳам мавжуд бўлиб, қуйида улар батафсил ёритилади.

С. А. Барков ходимларни танлаш усулларини икки гуруҳга ажратиб кўрсатади:

1) *фаол усуллар* – ҳар икки манфаатдор томонлар, яъни лавозимга номзод ҳамда иш берувчилар ҳам бевосита “жонли” иштирок этадиган усуллар (масалан, тест, суҳбат, интервью, кузатиш ва бошқалар);

2) *пассив усуллар* – фақат иш берувчи томонидан ташкил этиладиган жараёнлар (масалан, шахсий ҳужжатлар йиғма жилдини ўрганиш, зарур маълумотларни олиш, сертификатларни текшириш ва бошқалар).

Шунингдек, кадрларни танлаш усуллари анъанавий ва ноанъанавий турларга бўлинади. Аксарият тадқиқотчилар (А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И. В. Бизюкова ва бошқ.)нинг таъкидлашича, кадрлар танлашда

ноанъанавий усулларнинг ўзини мустақил равишда фойдаланиш мумкин эмас, улар талабгор кадр ҳақида аниқ маълумот бермайди ва кўп ҳолларда уларнинг самарадорлиги илмий исботланган эмас. Ноанъанавий усуллардан фойдаланиш фақат анъанавий усуллар билан биргаликда ва уларга ёрдамчи воситалар сифатида тавсия этилади. Лавозимга номзодларни саралаш ва танлашда турли усуллар мажмуасидан фойдаланиш талабгор ҳақида аниқ ва тўлиқ маълумот олишни кафолатлаши мумкин. Уларнинг энг кенг тарқалган турлари қуйидаги жадвалда келтирилади:

Кадрларни саралаш ва танлашнинг анъанавий ва ноанъанавий усуллари		
№	Анъанавий усуллар	Ноанъанавий усуллар
1	<i>Сухбат</i> – иш берувчи ва лавозимга талабгор номзод ўртасида махсус ташкил этилган учрашув	<i>Стрессли (шок ҳолатидаги) сухбат</i> – бу иш берувчи томонидан сунъий равишда яратилган стрессли вазият бўлиб, у талабгорни ностандарт муҳитда ўз харақатларини таҳлил қилиш учун ноқулай аҳволга солиб қўйиш билан асосланади (резюмега йўқотиш, бир соатдан кўпроқ вақт давомида кеч бўлиш ва ҳоказо)
2	<i>Анкета-лаштираш</i> – ариза берувчи ҳақида батафсил маълумот олиш учун лавозимга номзод томонидан тўлдирилган ёзма сўров шакли	<i>Графология</i> – аризаچининг қўл ёзуви таҳлили асосида шахсий хусусиятларни аниқлаш
3	<i>Тест</i> – бу лавозимга номзоднинг психологик, касбий, интеллектуал ва бошқа хусусиятларини аниқлайдиган диагностика усули	<i>Brainteaser-интервью</i> – талабгорнинг оригинал хусусиятларга эга эканлиги ва ностандарт фикрлашни талаб этадиган вазифаларни ҳал қилиш учун ўтказиладиган интервью
4	<i>Баҳолаш марказлари</i> – ҳақиқий меҳнат шароитларини симуляция қилувчи муайян турдаги ўқув ўйинлари орқали танлаш усули	<i>Физиогномика</i> – юз тузилиши асосида аризаچининг шахсий хусусиятларини аниқлаш
5	<i>Резюме</i> – лавозимга талабгор номзод томонидан иш берувчига тақдим этилган ўзи ҳақидаги қисқача маълумотнома	<i>Соционика</i> – махсус тестлар, физиогномик тадқиқотлар ёки сухбат асосида талабгорнинг шахс турини (16 турдан бирига тегишли эканлигини) аниқлаш

Шундай қилиб, инсон ресурсларини бошқариш назариясига кўра кадрларни саралаш ва танлашда бир қатор ёндашувлар бўлса-да, амалда ташкилотлар энг кенг тарқалган усул сифатида анъанавий методларни афзал кўрадилар. Бу янги усулларни қўллаш хавфининг юқори бўлиши ҳамда қўшимча пул ва вақт сарфлашни истамаслик каби икки асосий сабаб билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Кадрларни танлаб олиш техникаларида ўзаро шахсий мулоқот воситалари алоҳида ўринни эгаллайди. Уларнинг ўзига хослиги одамлар билан бевосита ўзаро муносабатга кириш воситаси бўлиб ҳисобланади. Ишга жойлаштириш жараёнида суҳбат ўтказишнинг бирдан бир шакли бўлиб, интервью ўтказиш асосида персонал қобилиятини реал баҳолаш имконияти юзага келиши ҳисобланади. Суҳбат жараёни ўз ичига мунозара, дебат, диспут (очик мунозара) каби суҳбат шаклларини олади. Бироқ бу жараёнда, авваламбор фикр юритиш ёки ўзаро муносабатга киришишнинг мавжуд умумий ҳолати намоён бўлади.

Суҳбат – бу кадрлар хизмати томонидан аниқ ва касбий баҳолашни талаб этадиган берилган наъмунавий саволларга жавоблар бериш бўйича интервьюдир. Суҳбатнинг шаклланиши бу усулни аниқлигини оширишни назарда тутди. Суҳбат мобайнида нафақат жавобларнинг мазмуни, балки инсоннинг хулқ-атвори, ташки кўриниши ҳам баҳоланади. Барча баҳолашлар қатъий равишда ҳисобга олиб борилади. Шунингдек, суҳбат (интервью) – олдиндан белгиланган режага саволлар ва жавоблар шаклида фикр алмашинувдир. Бундай фикр алмашинув натижалари мувофиқ қарорларни қабул қилиш учун дастлабки эмпирик ахборотлар бўлиб хизмат қилади. Бунда натижалар бўлиб, нафақат жавоблар, балки ишга жойлашмоқчи бўлган кишининг берган саволлари ҳам ҳисобланади. Масалан, АҚШда интервью вақтида лавозимга номзодни танлашда у қуйидаги саволларни бериши мумкин: “Компания ўзининг ходимлари ўқиши учун тўловларни амалга оширадими?”, “Фирманинг ўзида болалар боғчаси мавжудми?”, “Раҳбар муаммоларни очикчасига муҳокама қилишни амалга оширадими?”, “Хизмат лавозимининг оширилишида қандай карьера технологияси ва имкониятлар мавжуд?”, “Хизмат бўйича ходимлар ташкил этилганми?”. Шундай экан, баъзида номзод қаерда ишлашни хоҳлашига кўра компанияга ходим сифатида ёлланиш қарорини ўзи танлайди.

Давогарлар билан суҳбатни бўш иш жойига ишчи учун қандай билим ва кўникмалар зарурлигини биладиган киши ўтказди. Улар қуйидагилардан иборат:

- асосий мажбуриятлар, ҳуқуқ ва масъулият;
- миջозлар, ходимлар ва персонални бошқаришнинг юқори турувчилари билан ўзаро муносабатлар;
- карьера қилиш имкониятлари;
- меҳнат шароитлари, мотивация, меҳнатдан қониқишнинг доимий манбалари.

Интервью ўтказувчи эгалланадиган лавозимга номзоднинг имкониятлари ва қўйилган талабларга унинг реакциясини аниқлайди. Номзоднинг имкониятлари қуйидагилар асосида аниқланади:

– компетентлик (чуқур билимга эгалик) ва тажриба;

– коммуникабеллик;

– муайян гуруҳ ёки иш муҳитига мос тушиш имконияти.

Интервью коида тарикасида 40 дақиқагача давом этади ва номзоднинг кадрлар варақасида кўрсатилмаган ишлаб чиқариш кўникмалари, билими, кизиқишлари ва бошқа жиҳатлари бўйича ўз-ўзини баҳолаш кабиларни қамраб олади. Ўзининг оддийлиги ва табиийлиги сабабли интервью шахсни баҳолашнинг барча усуллари ичида кенг миқёсда фойдаланилмоқда. Бироқ уни персонални танлаш воситаси сифатида тўлиқ ишончли деб бўлмайди.

Интервьюнинг асосий устунлиги – бу бевосита мулоқот имкониятидир. Бундан ташқари, келгусидаги номзодларни интервьюни муваффақиятли ўтказишга тайёрлаш мумкин. Лекин бундай жараёндаги муваффақиятни ишлаб чиқариш фаолиятида келгусидаги муваффақият билан солиштириш мумкинми?

Хато қилиш манбаси интервьюнинг технологик жараёнини ўзида бўлиши мумкин. Бундан кўп гап依ликни (жами вақтнинг 15 фоиздан кўп бўлмаган қисмида гапириш зарур); тизимли бўлмаган ёндашувларни (солиштириш зарур); шошилинч хулосаларни (қарор қабул қилишга арзимаган нарсалар таъсир кўрсатмаслиги) чиқариб ташлаш керак.

Персонални танлашга аъъанавий ёндашув номзодлар билан саралаш суҳбат ўтказишни мақсад қилиб қўяди. Уни фирма (компания) менежери ўтказиши ва ўздан юқори турувчи раҳбар интуицияси ҳамда тавсияларидан келиб чиқиб, қарорларни қабул қилади. Бу услуб номзодни етарли даражада объектив баҳолаш имконини бермайди. Номзодга бериладиган саволлар олдиндан тайёрланиши зарур. Суҳбат ўтказиш мақсадлари иккита:

1) асосий – номзод ҳақида ахборотларга эга бўлиш, шунинг учун инсонни сабр билан тинглаш, суҳбат жараёнини назорат қилиш ва номзоднинг ўзи ҳақида гапиришга ундаш керак;

2) ёрдамчи – тақлиф этилаётган ишнинг хусусиятлари ва унга қўйилган талаблар ҳақида номзодга маълумот бериш.

Номзод билан суҳбат барча жараёнлардан (текширувдан) кейин амалга оширилади ва лавозимга ўтиш учун якуний қарорлар қабул қилиш имконини беради. Агар номзод суҳбатта чақирилган бўлса, у ҳолда бу потенциал ходим сифатида ихтисосли ҳисобланади. Шунинг учун сўзлашув жараёни номзоднинг шахсан ўзи томонидан тавсия этилган ҳужжатларига яна бир бор аниқлик киритиш, ушбу тақдимномани чуқурлаштириш ва юзага келган ёки юзага келиши мумкин бўлган саволларни аниқлашдан иборат.

Кўпинча интервью номзод учун ҳам, суҳбат олувчи учун ҳам стрессли бўлади. Турли хил интервью турларини билиш, уларни қаерда ва қачон муваффақиятли қўллаш мумкинлигини билиш суҳбатни иккала томон учун ҳам қулай қилишига ёрдам беради.

Номзодлар билан ўтказиладиган суҳбат турлари қуйидагича таснифланиши мумкин (6.1-расм):

- таркибий қисмлари бўйича;
- мақсади бўйича;
- ташкил этилиш шакли бўйича;



6.1-расм. Номзодларни ишга қабул қилишдан олдин ўтказиладиган суҳбат турлари

Суҳбатнинг мақсади бўйича амалга ошириладиган турлари қуйидагилардан иборат:

- даствлабки суҳбат;
- танланма суҳбат;
- серияли суҳбат.

Даствлабки суҳбат – ушбу суҳбатнинг мақсади номзодларнинг касбий мувофиқлигини текшириш ва мос бўлмаганларни саралашдан иборат бўлади. Бундай ҳолда, ўзаро тушунишни ўрнатишдан кўра, сизнинг касбий мақсадга мувофиқлигингизни исботлаш жуда муҳимдир. Интервью олувчи сизнинг малакангиз, иш тажрибангиз ва жавобларингизни таҳлил қилиш ва уларни резюменгиз билан таққослаш орқали тақдим этилган маълумотларни тўғрилигини текширишни хоҳлайди: шунини ёдда тутиш лозимки, берилган саволларга имкон борича тўлиқ ва қатъий жавоб беришга ҳаракат қилинг.

Танланма суҳбат – бу ҳал қилувчи суҳбат бўлиб, унда иш берувчи сизнинг дипломингиз ва иш тажрибангизга, сизнинг қатъиятингиз ва мақсадларингизга, мотивларингизга, имкониятларингизга ва шунга ўхшаш нарсаларга мувофиқ сизнинг малакангизни баҳолайди. Ушбу турдаги суҳбатлар энг батафсил ва чуқуррокдир.

Серияли суҳбат – бу кадрлар бўлимининг оддий ходимидан тортиб компания раҳбаригача бўлган турли даражадаги кадрлар томонидан турли мазмундаги интервьюлар ўтказишни назарда тутади.

Танланма суҳбат билан серияли суҳбат ўртасидаги фарқ нимадан иборат? Компаниялар кўпинча серияли интервью ўтказишдан олдин танланма интервьюни амалга оширадилар. Танланма интервью ўтказиш ҳар бир мурожаат этувчининг ҳаётидаги ҳал қилувчи босқичдир. Бу интервью давомида рекрутер номзоднинг малакаси ва имкониятларини, унинг қатъиятлилиги, мақсадлари, унга мотив бўладиган сабаблар ва бошқаларни баҳолайди. Агар номзод танланма суҳбатга таклиф қилинган бўлса, демак, у номзод аллақачон керакли мақсадга эришган ҳисобланади ва номзод бошқа номзодларнинг тажрибаси ва келиб чиқиши билан таққослашади. Кадрлар хизмати ходими билан танланма суҳбат ўтказилганидан сўнг, номзод энди бўлим бошлиғи билан малака бўйича суҳбатдан ўтказилади. Агар ариза берувчи ушбу босқичлардан муваффақиятли ўтган бўлса, у компания менежерлари билан ҳам суҳбатдан ўтказилади. Суҳбатнинг бу тури эса серияли интервью деб аталади.

Серияли интервью принципи қуйидагича: бир кун ичида номзод кадрлар бўлими ходимидан бошлаб, менежер билан якунланган компаниянинг бир нечта ходимлари билан суҳбатдан ўтказилади. Бу ерда гап компаниянинг иерархик бўғинларидаги турли раҳбарлар билан турли хил интервьюлар туркумлари ҳақида кетмоқда. Баъзи ҳолларда, масъулиятли лавозимни эгаллаши керак бўлган келажакдаги ходимнинг сўнги танлови учун жуда кўп интервьюлар ўтказилади. Серияли интервью пайтида ҳар бир суҳбатдош номзодга стандарт баҳолаш варақаси ёрдамида балл беради, шундан сўнг баллар таққосланади ва таҳлил қилинади. Агар баҳолаш варақаси энг катта иш стажига эга бўлган номзодларни танлашга қаратилган бўлса, серияли интервью тузилмаси аниқроқ ва объектив натижаларни беради.

Серияли суҳбат бир нечта интервьюлардан иборат:

- ишга қабул қилиш менежери (рекрутет) томонидан дастлабки текширув;
- HR менежери билан батафсилроқ суҳбат;
- компаниянинг турли даражадаги менежерлари (кафедра мудири ва ҳ.к.) билан суҳбатдан ташкил топади.

Серияли интервьюнинг айрим салбий жиҳатлари ҳам мавжуд, яъни ташкилотнинг суҳбат учун вақтни режалаштиришда қийнчиликларга дуч келинади. Кўпинча, номзод бир неча бор келишга мажбур бўлади, масалан, бўлим бошлиғи жума кунлари соат 17:00дан 18:00гача қабул қилиши, психолог ҳар ойда бир марта суҳбат ўтказишга вақт ажрата олиши ва директор бўшашиши кутишга тўғри келиши каби муаммоларга дуч келинади.

Ташкил этилиш шаклига кўра суҳбатнинг қуйидаги турлари фаркланади:

– яқка тартибдаги суҳбат;

– гуруҳли суҳбат.

Яқка тартибдаги суҳбат – бу номзоднинг ўзи билан алоҳида тартибда ўтказиладиган суҳбат бўлиб, суҳбат ўтказувчининг ҳар бир номзод билан индивидуал алоқасини ўз ичига олади.

Суҳбатнинг бу тури иш берувчи ва номзод билан ишончли муносабатларни ўрнатишга ҳамда суҳбатнинг мазмунли кечишига имкон беради. Қисқа мулоқот даврида суҳбатни олиб борувчи номзод билан барча зарур мавзуларни муҳокама қилиш ва ундан аниқ жавобларни олиш мумкин бўлади. Бу жараёнда бегона шахсларнинг иштирок этмаслиги номзоднинг ортиқча ҳаяжонланмаслиги ва ўзини ижобий томонларини намоён этишга имкон беради. Агар номзоднинг тажрибаси ёки малакаси етишмаслиги сабабли эълон қилинган бўш лавозимга нолайик деб топилса, унга шу компаниядан унга мос бошқа иш таклиф этилиш ҳам мумкин.

Яқка тартибдаги суҳбатнинг салбий томонлари суҳбат олувчи номзодни саволлагра берган жавобини ундан олдинги номзод берган жавоблар билан солиштириши ҳамда субъектив равишда номзод тўғрисидаги таассуротини ижобий ёки салбий томонга ўзгартириши мумкин.

Гуруҳли суҳбат. Компаниянинг бир нечта ходимлари билан гуруҳ тарздаги суҳбати. Бундай суҳбат турида, агар бўш иш жойи кадрлар бўлимнинг битта ходими баҳолай олмайдиган юқори касбий маҳоратга эга бўлса, ўтказилади. Ўз билимларини синаб кўриш учун номзодга бўлажак ходим ишлайдиган бўлим мутахассислари таклиф қилинади. Улар ушбу лавозимга номзод билан унинг касбий маҳоратини синаб кўриш орқали суҳбат ўтказишади. Ходимнинг шахсий фазилатлари, шунингдек у бўлимнинг аллақачон шаклланган жамоасига қанчалик мос келишини тушуниш учун муҳокама қилинади.

Бундай интервьюда чалкашлик қилиш жуда осон, чунки саволлар тез суръатда ва мутлақо бошқа мавзуларда берилади. Мулоқот пайтида одамлар кўпинча асабийлашади, чунки улар ўзаро текширувдан ўтаётгандек ҳис

қиладилар. Тинч ва ишончли бўлиш, шунингдек барча саволларга иложи борича тўлиқ жавоб бериш жуда муҳимдир.

Гуруҳли интервьюнинг ҳам ижобий ва салбий томонлари бор. Шубҳасиз афзаллиги шундаки, сиз нафақат номзодларнинг жавобларини, балки уларнинг хатти-ҳаракатларини, таклиф этилаётган ечимларнинг мақсадга мувофиқлигини тўғридан-тўғри таққослашингиз мумкин.

Бундан ташқари, бундай интервью вақтни сезиларли даражада тежашга имкон беради, бу сиз бир вақтнинг ўзида бир нечта бўш иш ўринлари учун мутахассисларни танлашингиз керак бўлса жуда муҳимдир.

Бошқа мутахассислар билан мулоқотда у ёки бу номзоднинг ўзини қандай тутишини кўриш, компаниянинг обрўсини сақлаб қолиш ва ошириш учун – барча даъвогарлар бир-бирларининг натижаларини эшитишади ва улар хоҳлаган бўш иш ўринларига у ёки бу номзодни тайинлашнинг мақсадга мувофиқлиги тўғрисида савол беришмайди.

Асосий камчилик шундан иборатки, ҳар бир иштирокчининг жавобларини кузатиш ва қайд этиш қийин. Баъзи ҳолларда қўшимча харажатларни талаб қиладиган қўшимча мутахассисларни жалб қилиш керак бўлади.

Шуни таъкидлаш керакки, гуруҳли суҳбатда бир вақтнинг ўзида бир нечта номзод ёки ёллаш бўйича бир нечта менежер бўлиши мумкин. Бу номзодларни объектив баҳолашга ёрдам беради ва шу билан ён босишликни олдини олади. Бундан ташқари, суҳбатнинг бу тури номзоднинг касбий ва шахсий хусусиятларини ҳолисона баҳолашга имкон беради.

Таркибий қисмлари бўйича суҳбатнинг қуйидаги турлари мавжуд:

Биографик интервью. Суҳбатнинг бу турида мурожат этувчи аввалги иш тажрибаси, умумий биографик саволларга (туғилган жойи, ҳаётитдаги мақсади, оиласи ва фарзандлари) ва касбий маҳорати ҳақидаги саволларга жавоб беради.

Структурали интервью. Кўп сонли потенциал номзодлар орасидан муносибини танлаб олишда структурали суҳбат энг кенг тарқалган суҳбат турларидан бири ҳисобланади. Бунда мутахассислар томонидан номзоднинг малака даражаси, иш тажрибаси ва шахсий фазилатларини аниқлашга доир стандарт саволлар берилади.

Бундай турдаги суҳбатда саволлар оддий кўринишга эга бўлиб, сиз уларга жавобларни албатта биласиз, масалан: "Сизнинг маълумотингиз?", "Сиз илгари қандай лавозимда ишлагансиз?", "Нега олдингиш ишингиздан кетдингиз?", "Сиз эгалламоқчи бўлган лавозимдан нималарни кутмоқдасиз?" ва бошқалар. Бу ерда менежернинг асосий мақсади ариза берувчидан асосий маълумотларни, шунингдек унинг малакаси даражасини аниқлашдир. Иш берувчи, албатта,

мурожаат этувчи томонидан тақдим этилган маълумотларнинг ҳақиқийлигини текширади. Номзодга компания фаолиятига қандай мос тушганлиги тўғрисида белги қўйилади.

Сухбатнинг ушбу тури номзод тўғрисида умумий тасаввурни шакллантиришга ва унинг зарур кўникмаларга эга эканлигини аниқлашга ҳамда компанияда кўп йиллар давомида шаклланиб келган жамоанинг бир қисми бўлиши мумкинлигини тушунишга имкон беради. Бундан ташқари бу номзодларнинг саволларга берган жавобларини солиштириш имкониятини ҳам тақдим этади. Бу эса танлаш самарадорлигини сезиларли даражада ошишига хизмат қилади.

Вазиятли интервью. Вазиятли суҳбат мурожаат этувчининг амалий кўникмаларини синашга имкон беради. Бунда номзодга ишдаги маълум бир муаммоли вазият тақлиф этилади. Суҳбат олувчида номзодга берилган саволларга шаблон жавоблар мавжуд бўлади ва берилган жавоблар шаблон билан солиштирилади. Бу билан иш берувчи аризачининг касбий ва шахсий фазилатларини аниқлаши, унинг ўзига хос портретини чизиши мумкин. Кўпинча бундай холларда номзоднинг бўлғуси касбий фаолияти билан боғлиқ ҳақиқий ёки гипотетик вазиятлар қўлланилади. Ҳар бир иш ўринлари бўйича номзоднинг **“Касбий портретларини”** тузишда номзодларга қўйиладиган талабларни билган ҳолда номзод кидирувини бошладан олдин бўлғуси ишчига қўйиладиган талабларни аниқлаштириб олиш. Бу каби портретни ташкилот раҳбарлари тузадилар. Унда қуйидаги тартибда бўлиши керак. Шунингдек, илмий ва касбий савия, касбий билимлар, кўшимча билимнинг бўлиши, иш тажрибаси, олдинги иш жойида муаммони еча олиш савияси, маъсулиятни ҳис қила олиш даражаси, шахслилик сифатлари, ўқув фаолиятига бўлган қобилияти, меҳнат мотивацияси, ташкилотчилик қобилиятлари ва шунга ўхшаш тавсифномалар. Яна қуйидагилар сўралиши мумкин: ёши, жинси, бўйи, чаққонлиги, сезгирлиги ва бошқалар.

Суҳбатни ўтказувчи ходим натижанинг ўзи каби номзод улар ёрдамида қарор қиладиган методларни ҳам баҳолайди. Суҳбатнинг бу тури номзоднинг белгиланган вазифаларини ўз қобилиятидан келиб чиқиб ечиш қобилиятини баҳолаш имконини беради.

Стрессли интервью. Стрессли интервьюнинг мақсади номзодни стресс ва можароли вазиятни бартараф эта олиши ҳамда мураккаб музокаралар олиб бориш тажрибаси, турли характердаги миждозлар ва ҳамкорлар билан ишлашда вазиятга мослашувчанлигини синб кўришдан иборат.

Суҳбат давомида номзодга бир қатор провокацион саволлар берилади. Шу билан бирга суҳбат жараёнида комиссия аъзолари атайлаб номзодни стресс

вазиятга туширишга ундайдиган хатти-ҳаракатларни амалга оширади. Яъни мулоқот коидасини қасддан бузиши, номзоднинг фикрини бўлиб қўйиши, баъзи жавобларга эътибор бермаслиги ҳамда номзодга фикр юритиш имконини бермасдан тез суръатларда саволлар беради.

Табийки, ҳар бир номзод бундай суҳбатдан ўтиши анча мушкул бўлади, чунки мулоқот жараёнидаги бундай кескин хатти-ҳаракатлар номзодларнинг норозилигини келтириб чиқаради. Кўп ҳолларда, кадраларни танлашда икки нафар мутахассис “яхши” ва “ёмон” ролини ўйнаши ҳам мумкин. Бу маълум даражада номзодга бу суҳбат турининг салбий таъсирини камайтиришга ёрдам беради. Шунинг учун номзод провокацион саволларга тайёр бўлиши керак бўлади. Бундай ҳолда, нафақат тўғри жавоб муҳим, балки мутахассисларга ва саволларга тўғри муносабатда бўлиш ҳам муҳим саналади. Суҳбатнинг ушбу туридан фойдаланган ҳолда, иш берувчи номзоднинг стрессга чидамлилиги ва унинг низоларга мойиллигини ҳам текшириб кўради.

Brainteaser-интервью

Брейнтизер (brainteaser) суҳбатида менежер ариза берувчининг касбий фаолияти билан бевосита боғлиқ бўлмаган саволларни сўрайди. Улардан баъзилари мантқиқсиз саволлардан иборат бўлади. Бу суҳбат олувчига номзоднинг ижодкорлик даражасини аниқлаш ва унинг мулоқот қобилиятининг мослашувчанлигини баҳолаш имконини беради. Бундай суҳбат тури орқали иш берувчилар потенциал номзоднинг танқидий фикрлаши, мантқиқлиги, ижодкорлиги ва математик кўникмаларини аниқлашда фойдаланадилар. Шундай бўлсада, брейнтизер (brainteaser) суҳбатининг ҳам баъзи ижобий ва салбий томонлари мавжуд:

Ижобий жиҳати

Брейнтизер кўринишидаги ақлий ўйинларга асосланган саволлар инсоннинг фикрлаш жараёнига оид тушунчаларни очиб беради. Улар инсоннинг танқидий қобилиятларини ва улар қандай бўлишини кўрсатиши мумкин: муаммони ҳал қилиш; стрессни бошқариш; вазиятни ва ахборотни таҳлил қилиш; креатив ечимлар.

Салбий жиҳати

Агар компания брейнтизер билан боғлиқ саволларни бериш билан машхур бўлса, номзодлар жавобни топиш учун бош қотириш ўрнига, стандарт жавоблар шаблонларига асосланиб, суҳбат жараёнидан ўтиб олиши мумкин. Ундан ташқари, бундай мантқиқий саволлар билан суҳбат ўтказишга одатланган компаниялар томонидан бериладиган мураккаб саволлар баъзи номзодларнинг кўнглини қолдириши мумкин.

Масалан, брейнтизер (brainteaser) суҳбатида номзодга қуйидаги кўринишда саволлар берилиши мумкин: *Фараз қилинг, сиз деразалари йўқ хонанинг ташқарисида*

турибсиз. Хона ичида учта чироги бор ва ҳар бир чирог ташқаридаги учта тугмадан ёқилади. Ҳар бир тугма ичкаридаги чироқлардан бирига тегишли. Сизда хонага фақат бир маротаба кириш имконияти мавжуд. Айтингчи, хона ташқарисидagi тугмаларнинг қайси бири хона ичкарисидagi чироқларининг қайси бирига тўғри келади.

Эҳтимолий жавоб: бу масаланинг ечимини топиш учун, сиз тартиб билан биринчи тугмани босиб, ичкаридаги чироқлардан бирини ёқасиз ва беш дақиқа кутасиз. Беш дақиқадан сўнг, биринчи тугмани ўчириб, иккинчи тугма орқали ичкаридаги чироқлардан иккинчиси ёқасиз. Ва иккинчи чироқни ёқиб, хона ичкарисига кирасиз. Табиийки ичкаридаги учта чироқлардан биттасининг харорати шикроқ ва иккинчиси ёниқ ҳолатда ва охиригиси ўчиқ ва совуқ ҳолатда турганини кўрасиз. Демак, совуқ ҳолатда турган чироқнинг ташқаридаги учинчи тугмага тегишли эканлигини билиб оласиз.

Бундай турдаги савол суҳбат олувчига нимани аниқлашда ёрдам беради? Бундай саволлар номзоднинг муаммоларни ҳал қила олиш қобилиятини ҳамда номзоддаги мантикий фикрлашни ва юзага келган муаммони қандай тезликда ҳал қила олиш қобилиятини аниқлашда ёрдам беради. Номзод томонидан берилган эҳтимолий жавобдан нимани билиб олиш мумкин: креативлик, мантиқ ва муаммони ҳал қила олиш қобилияти.

Бутунги кунда аксарият ҳолатларда мутахассислар суҳбат билан чекланиб қолмоқдалар. Аксинча, талабгор компетенцияларини аниқлашнинг янада жиддий методологиясини ўрганиш зарур бўлиб, турли тестлар, ишбилармонлик ўйинлари, ассисмент марказлари ва бошқалар номзодларнинг имкониятларини кенгроқ аниқлашга шароит яратиб беради. Хусусан, психологик тестлардан фойдаланиш ва уларнинг натижаларини инобатга олиш ҳам фойдадан холи эмас.

Ходимларни саралаш ва танлаш санъати – бир карашда оддий иш туюлиши мумкин, лекин бу мураккаб жараён ҳисобланади. Жуда кўп ҳолатларда янги қабул қилинган кадр ўз лавозими ва иш жойига номуносиб бўлиши мумкин. Шунинг учун инсон ресурсларини бошқарувчи шахслар рекрутнинг тизимида қўлланиладиган барча замонавий технологиялардан хабардор бўлиш ва уларни ўринли қўллаш олиш кўникмаларига эга бўлиши шарт!

Квест-технологиялар. Квест-хоналари (гуруҳли суҳбатлар учун) – кўпгина компаниялар номзоднинг хатти-ҳаракатларини, иш услубини ва иш жойидаги реал ҳолатларга муносабатларини аниқлаш, баҳолаш учун ушбу технологияни қўлайдилар. Мисол учун, «Lowlin» хорижий агентлиги ушбу технологиядан доимий равишда фойдаланиб келади. Технологиядан фойдаланиш тартиби қуйидагича: 6–8 кишидан иборат бир неча гуруҳлар ташкил этилади, ҳар бир гуруҳ бир катор вазифаларни ҳал этиши ҳамда ёпиқ жойдан чиқиш йўлини изчил ишлаб чиқиши керак бўлади. Бу усул етакчилик,

жамоада ишлаш қобилиятини белгилашда, мураккаб муаммоларни ҳал қилиш ва ностандарт фикрлаш қобилиятларини намоиш этишга ёрдам беради.

“Уйга вазифа” методи асосида ходимларни сарлаш ва танлаш – баъзи компанияларда номзод билан учрашувдан олдин талабгорга топширик берилади. Мисол учун, ташкилотнинг веб-сайтини текшириш ёки дўкон, кафе ёки офисга ташриф буюриш. Шундан сўнг аризачи ўз таассуротларини ёзма ёки оғзаки равишда тақдим этиши сўралади. Ҳисоботда камчиликлар ёки афзалликлар ва уларни бартараф этиш йўллари келтирилиши лозим. Бундай ҳолда, номзоднинг вазифага нисбатан шахсий ёндашувини ва муаммо билан қандай курашиш мумкинлигини баҳолаш мумкин. Табиийки, талабгор томонидан жуда кўп мактов сўзлари ёзилган бўлади. Лекин тақдимот пайтида “энг зерикарли нарса нима эди?”, “Бизнинг рақиб бўлганингизда қайси имкониятларимизни аниқлаган бўлар эдингиз” каби бир неча қалтис саволлар бериш орқали унинг эътиборлилиқ даражасини, муаммоларни аниқлаш ва бартараф этиш омилларини ишлаб чиқиш, ижодий ечимлар таклиф қилиш имкониятига эга ёки йўқлигини аниқлаш мумкин.

6.2. НОМЗОД БИЛАН ТЕЛЕФОН ОРҚАЛИ СУҲБАТЛАШИШ ТЕХНИКАСИ

Сўнгги вақтларда замонавий технологиялар бизнинг дунёмизни тобора кўпроқ забт этмоқда. Биз электрон почта, ижтимоий тармоқлар, СМС ва бошқа ёзма мулоқот усуллари орқали тобора кўпроқ мулоқот қилмоқдамиз ва юзма-юз мулоқотга камроқ вақт сарфлаймиз. Ишга қабул қилишда номзодни баҳолаш резюме тақдим этилган вақтдан бошлаб бошланади. Бу резюме орқали компания учун номзод ҳақида илк тасаввур шаклланади. Аксарият компаниялар ёки рекрутинг агентликлари фаолиятида бўш лавозимларга ариза берувчилардан келиб тушган резюмеларни дастлабки саралаш (скрининг) босқичидан ўтказиб, потенциал номзодларнинг қисқа рўйхати (shortlist)ни шакллантиригандан сўнг, уларни юзма-юз суҳбат учун интервьюга чақиртиришади. Ушбу фикр кўпинча тўғри эмас. Чунки ариза берувчиларнинг барчаси билан билан шахсан суҳбатлашиш анча вақт талаб қилади ва жуда самарасиз, аксарият ҳолларда уларнинг кўшлари сизга мос келиш ёки келмаслигини сиз 2 дақиқали суҳбатда тушуниб олишингиз мумкин.

Телефон орқали суҳбат – бу номзоднинг сиз учун энг муҳим параметрлар бўйича дастлабки, юқори даражадаги баҳоси. Бундан асосий мақсад

номзодларнинг умумий сонини бирламчи филтрдан ўтказиш ва юзма-юз интервью ўтказиш учун энг мақбул номзодларни саралаш ёки танлашдир.

Телефон орқали суҳбатнинг асосий вазифалари куйидагилардан иборат:

– номзоднинг муҳимлигини баҳолаш, унинг малакаси тўғрисида етишмаётган маълумотларни олиш (резюмеининг “бўш жойларини” тўлдириш);

– ариза берувчининг лавозимига мувофиқлигини, унинг киришимлигини, шунингдек фикрларни тизимли ва аниқ ифода этиш қобилиятини баҳолаш;

– номзодни таклиф билан қизиқтириш, алоқа ўрнатиш ва бўлажак шахсий учрашувга киришиш;

– ташкилий масалаларни аниқлаштириш (офис жойлашган жой, юзма-юз суҳбатлашиш санаси ва вақти).

Телефон орқали суҳбатнинг афзалликлари

– юзма-юз интервьюга қараганда анча тежамкор ва ўтказиш осонроқ;

– агар улар тўғри бажарилган бўлса, уларнинг ёрдами билан сиз номзод ҳақида ҳаққоний ва керакли маълумотларни олишингиз мумкин;

– суҳбат янада кенгроқ географик миқёсда ўтказилиши мумкин (масалан, сиз узоқдан ёки бошқа шаҳарларда ишлаш учун ходимларни излаётган бўлсангиз);

– саволларга жавоблар юзма-юз суҳбат пайтида бўлгани каби долзарбдир.

Телефон орқали суҳбатнинг камчиликлари

– номзодлар кўнғироққа жавоб беришлари ёки исталган вақтда телефонни қўйишлари мумкин;

– ҳулқ-атвор ва юз ифодаси, тана ҳаракати ва новербал хатти-ҳаракатларни баҳолаш мумкин эмас;

– суҳбат одатда юзма-юз суҳбатга қараганда қисқа бўлади;

– суҳбат учун ҳеч қандай кўргазмани қуролдан фойдаланиш мумкин эмас.

Суҳбат ўтказувчи ёки компания HR менежери сифатида сиз номзод билан телефон орқали суҳбат пайтида куйидаги жиҳатларга эътибор қаратишингиз лозим бўлади:

Аввалига ариза берувчига кўнғироқ қилиб, телефон орқали суҳбат ўтказиш учун аниқ вақт ажратганингиз маъқул. Ундан кўрсатилган вақтда ўзи кўнғироқ қилишни сўраш тавсия этилади. Бу дастлабки босқичда номзоднинг қанчалик масъулиятли, ижро этувчи ва ўз вақтида бажаришини билишга имкон беради.

Мулоқот давомида ариза берувчининг телефон тармоғида товушли шовқин мавжуд бўлса ёки номзодни шовқин туфайли эшитиш қийин бўлса, демак у кўнғироқ қилиш учун қулай жой танлаш масаласида яхши тайёр эмас.

Номзод саволларга қандай жавоб беради? Агар у бун иккиланиб қилса ёки жавоблардан қочса, сиз эҳтиёт бўлишингиз ва уни жонли суҳбатга таклиф қилиш тўғрисида ўйлашингиз керак.

Агар номзод хушмуомалалик кўрсатмаса, сўзларини тўхтатиб, сиз учун сўзларни тугатса, у билан суҳбатни давом эттиришингиз ва жамоанинг потенциал аъзоси деб ҳисоблашингиз қийин.

Агар унинг сизга саволлари бўлмаса, бу ҳам шубҳали. Жиддий номзодларда одатда саволлар мавжуд бўлади ва бу эътиборга олиниши керак бўлган жиҳат ҳисобланади.

Куйида биз телефон суҳбати бўйича энг яхши ва энг кўп фойдаланиладиган саволлар рўйхати келтириб ўтамиз. Масалан:

Нима учун бу ишга мурожаат қилдингиз?

Сиз учун бу лавозимда энг қийин бўлган нарса нима?

Сизнингча, ушбу лавозимда ишлашда нимани эътиборга олиш керак?

Нега ҳозирги ишингизни тарк этмоқдасиз?

Ушбу лавозимда муваффақият қозонишингизга ёрдам берадиган қандай тажрибангиз бор?

Сиз билган ва бизнинг компаниямиз томонидан тақдим этилган маҳсулот ёки хизмат ҳақида бизга маълумот беринг. У нега сизга ёқди?

Сизнинг ишингизда сиз учун нима муҳим?

Ишга бўлган муносабатингизни қандай таърифлаган бўлардингиз?

Қайси иш муҳитида самарали меҳнат қиласиз?

Ишдан ташқари сизнинг сеvimли машғулотиңиз қандай?

Суҳбат охирида суҳбатдошда бирон бир савол бўлса, аниқлик киритишни унутманг. Номзодингиз қизиқтирган ҳар қандай саволга, иш ёки ишга қабул қилиш жараёнида бўлсин, жавоб бериш муҳимдир. Керакли жавобларни берганингиздан сўнг, номзодга вақт ажратгани учун миннатдорчилик билдириш ва алоқа маълумотларини кўрсатиш орқали суҳбатни ёпинг.

Ишга ёллашдан олдин талабгор билан телефон орқали суҳбат ўтказиш жараёнини тингловчилар учун янада амлий жиҳатдан тушунтириш учун куйида телефон орқали мулоқот сценарийсини келтириб ўтишни жоиз билдик.

Телефон орқали суҳбат сценарийси

Салом, мен _____ ва биз сизнинг _____ лавозими учун мурожаатингизни қабул қилдик.

Биз сизнинг малақангиз ва ушбу лавозимга қизиқшингиз ҳақида 15 дан 30 минутгача давом этадиган қисқа телефон орқали суҳбат ўтказмоқчимиз.

Сиз учун ҳозир қулайми ёки суҳбат учун бошқа вақт белгилаш яхшироқми?

Нима учун бу лавозим сизни қизиқтиради ва нима учун бизнинг компанияда ишлашни мақсад қилдингиз?

Илтимос, аввалги иш жойингиздаги вазифаларингизни тавсифлаб беринг? Сизнинг тажрибангиз сизни ушбу лавозимга қандай тайёрлади?

Илтимос, жамоада ишлаётганингизни ёки вазифаларнинг катта қисмини ўзингиз бажараётганингизни тасвирлаб беринг.

Охирги лавозимингиз учун қандай янги жараёнлар / воситаларни ўрганишингиз керак эди ва уларни қандай ўргандингиз?

Сизга маошнинг қайси даражаси мос келади?

Ажратган вақтингиз учун ташаккур. Сиз мен билан _____ да боғланишингиз мумкин. Ҳар қандай саволни беришдан иккиланманг.

Қўнғироқларни тинглаш, номзодлар тўғрисида олинган маълумотларни тизимлаштириш ва уларни такомиллаштириш мақсадида телефон суҳбатларининг тузилиши ва форматини таҳлил қилиш учун уларни диктофонга ёзиб олиш мақсадга мувофиқдир. Суҳбатдошни телефон орқали ёзиб олинаётганлиги тўғрисида тўғри огоҳлантириш, бу қандай мақсадларда қилинаётганини тушунтириш ва унинг розилигини олиш мақсадга мувофиқдир.

6.3. НОМЗОДЛАРНИ САРАЛАШДА ВИДЕО-ИНТЕРВЬЮ ТЕХНОЛОГИЯСИНИ ҚўЛЛАШ

Айтиш мумкинки, сўнги ўн йилликда HR-менежерлар иши шиддат билан виртуал ва мобил майдонга кириб бормокда, бу ташкилотнинг инсон ресурсларини бошқариш жараёнини ривожлантириш учун янги IT-технологиялар пайдо бўлиши билан асосланади. Уларнинг орасида GoRecruit (номзодни ижтимоий тармоқлар маълумотлари асосида баҳолаш), JungleJobs (компаниялар бўш иш ўринларини эълон қилади, уларни ёпиш учун ўнлаб рекрутерлар мусобақалашади), Stafory (JungleJobs билан ўхшаш), VCV.RU (номзодларни видео сараш сервиси) ва бошқа сервислар алоҳида ажралиб туради.

Ахборот ресурслари ва манбаларини қўллашга асосланган ИРБнинг асосий технологиялари орасида қуйидагиларни айтиб ўтиш мумкин:

1) одатий вазифаларни ҳал қилиш учун онлайн ўзаро алоқалар (Skype орқали суҳбат, электрон анкета бланклари тўлдириш, шахсий ҳужжатларнинг электрон нусхаларини намойиш этиш, масофадан ўқитиш ва ҳ.к.);

2) статистик маълумотларни ҳисобга олиш ва назорат қилиш учун маълумотлар базасини яратиш (меҳнат интизоми, инсон ресурслари таркиби ва сифати динамикаси ва бошқалар);

3) узоқдаги бўлинмаларда ишлайдиган ходимлар иштироқида видеоконференциялар ва вебинарларни ўтказиш;

4) муҳим маълумотларни (янгиликларни) ходимларнинг шахсий электрон почтасига тарқатиш;

5) тезкор равишда маълумот тўплаш учун ички тармокнинг (Интранет) интерфаол дастурларини ишлаб чиқиш, муҳим муаммоларни муҳокама қилишда ходимларнинг иштирокини ривожлантириш.

Хорижий ташкилотларда кенг тарқалган видеоинтервью технологиясини ба-тафсилроқ кўриб чиқамиз. Видео интервью сервиси HR-менежер томонидан виртуал маконда олдиндан берилган саволларга номзодларнинг жавобларини онлайн ёзиб олишни ифодалайди. Бундай воситалар чет элда аллақачон оммалашган: Нидерландияда ушбу сервис Interactly деб аталади, Ҳиндистонда – JetHR, Финляндияда – Recruitby.net, АҚШда – SparkHire, Ирландияда – Sonгу ва бошқалар.

Видео хизматни яратиш ғояси кино соҳасидан келиб чиққан: продюсерлар ва режиссёрларнинг масофадан танлаш имкониятларидан фойдаланган ҳолда актёрларни видео танловини ўтказиш, шу билан кастингларда қатнашиш ва ўзларини танитиш имкониятига эга бўлган актёрлар. Кейинги қадам хизматни ишлаб чиқилган видео-резюме формати орқали инсон ресурсларини бошқариш амалиётига ўтиш эи, бунда ариза берувчи ташкилот веб-сайтидан фойдаланиб, ўзининг видео мавҳумини ёзиб олади ва компания бўш иш учун энг муносиб номзодни танлайди. Бироқ, уни ишлатиш тажрибаси янги ғоянинг пайдо бўлиши бўлиб хизмат қилган ушбу ресурсни такомиллаштириш зарурлигини кўрсатди ва видео резюме форматидан видео интервью форматига ўтилди. Ҳозирги вақтда иш берувчи номзодларнинг видео танлов хизматида фойдаланиб, тизимдаги ўзига хос саволларни, муҳим ва зарур деб ҳисоблаган жавобларини сўрайди ва вакансия номзоди ўз навбатида уларга жавобларни видео форматда ёзади.

Шуни таъкидлаш керакки, номзоднинг видео-суҳбат пайтида суҳбатдошни сўраши мумкин бўлган саволларни билиш имконияти йўқ ва у уларни тайёрлаш учун қўшимча вақтга эга эмас. Кўпгина мурожаат этувчилар аллақачон видео интервью хизматининг афзалликларини ҳис қилиш ва таҳлил қилишга муваффақ бўлишди. Видео ёзувлар орқали номзодлар ўзларининг индивидуаллигини намоиш этишлари мумкин.

Умуман олганда, видеоинтервью ва Skype-интервьюларини ўтказиш амалиёти янги йўналиш ва HR технологиясидир, улардан фойдаланиш замонавий ёллаш имкониятларини кенгайтиради.

Бугунги кунда компаниялар бўлгуси ходимларини нафақат маҳаллий меҳнат бозоридан балки халқаро меҳнат бозори манбаларидан ҳам жалб этмоқда. Буни асосан халқаро компаниялар тажрибаси кўпроқ кузатиш мумкин. Бундай шароитларда бўлажак ходимлар билан ўтказиладиган интервью жараёнлари компания учун самарали бўлишини талаб этади. Шуни Интернет имкониятларидан фойдаланган ҳолда, онлайн интервью методини қўллаш

халқаро компаниялар тажрибасида оммалашиб бормоқда. Онлайн интервью иш берувчи ёки номзод бошқа шаҳарда ёки узоқ мамлакатларда бўлган вазиятларда қўлланилиши қулай ҳисобланади. Ушбу турдаги интервью вақтни тежаш имконини беради, шунингдек, номзод учун ўзи яшаб турган муҳитида интервью жараёнида иштирок этиши унга янада ишонч беради.

«Рyve» хорижий компаниясининг рекрутерлари анъанавий Skype суҳбатидан воз кечиб, шахсий иштироксиз махсус платформа орқали интервью ўтказишга қарор қилдилар. Бу қуйидагича ташкил этилади: номзод томонидан сайтга ҳавола юборилади, шундан сўнг талабгорга навбат билан бир неча саволлар берилади. Аризачи жавоб бериши учун ҳар бир саволга 30 сония вақт ажратилади. Белгиланган вақт тугагандан сўнг камера ёнади ва унинг жавоблари тизимда қайд этилади.

Айтиш жоизки, ташкилот фаолиятини ривожланиши учун кучли жамоага эга бўлиш ва доимо олдинга интилиш зарур. Шунинг учун барча тез ривожланаётган ва янги ташкил этилган корхоналар ҳам бошқарув лавозимларига истеъдодли ходимларни жалб қилиш учун ҳаракат қилишади.

6.4. НОМЗОДЛАР БИЛАН СУҲБАТ ЎТКАЗИШ ЖАРАЁНИНИНГ ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАСИ

Номзод билан суҳбат ўтказишнинг маълум бўлган усуллари ривожланган мамлакатлар тажрибаларига асосланган ҳолда қуйида келтирилган:

Буюк Британияда – кадрлар комиссияси аъзолари номзодлар билан уларнинг шахсий суҳбатига асосланган. Қизил дарахтдан бўлган айлана стол атрофида ўтирувчи мутахассислар номзоднинг шажара, оила ва жойи, қаерда таълим олганлигига оид саволларни беришга қизиқадилар: масалан, “Сиз герцог Соммерсецкий қариндоши эмасми? Оилангизнинг аъзоларидан қайси бири киролик флотига хизмат қилган? Сиз қаерда ўқигансиз – Оксфорд университетидами?” Агарда номзод берилган саволларга бирданига жавоб берса, у тезда ишга қабул қилинади.

АҚШда – номзоднинг интеллектуал қобилияти, компьютер асосида психологик тестлар, норасмий вазиятда номзодларни кузатиш асосида ўтказилади. Масалан, тушликка таклиф этилганда, тақдимот вақтида. Бунда инсон салоҳияти ва унинг шахсий камчиликларига катта эътибор берилади, чунки ҳамма вақт ҳам командада менежер бундай услубда ишга танлаб олиш имконини тасдиқламайди. Бироқ бу усул муайян фирмада ишлаш учун кириш мумкин бўлмаган яширин шахсий камчиликларни аниқлаш имконини беради.

Германияда – таникли олимлар, раҳбарлар, сиёсатчиларнинг ёзма тавсиясига асосланган ҳолда муҳим ҳужжатлар сони дастлабки номзодларни тайёрлашга асосланади. Етарли маълумотга эга эксперт комиссияси мутахассислари тавсия этилган ҳужжатларни таҳлил этади ва уларнинг расмийлаштирилишини назорат этади. Бўш лавозимга номзод вақт бўйича бўлинган қатъий жараёнда ўтказилади. Ишга жойлашиш етарлича мураккаб жараён ҳисобланади.

Хитойда бу усул Мин сулоласи вақтидаги тарихий анъаналарга эга ёзма имтиҳонга асосланади. Номзодлар тарихни билиши, ёзма услуб ва енгил стилда классик билимни исботлаш учун бир қатор иншо ва дoston ёздилар. Барча имтиҳонларни муваффақиятли топширганлардан кўпчилиги танлаб олинади ва улар жорий сиёсат мавзусида натижавий иншони ёздилар. Бу имтиҳонни яхши топширганлар амалдор бўлади ва уларнинг хизмат фаолияти олинган баҳога боғлиқдир.

Персонални бошқариш муаммолари билан шуғулланувчи кўпчилик мутахассисларнинг фикрича суҳбат ўтказиш муносиб номзодларни аниқлашнинг кучсиз воситасидир. Шундай экан, кўпчилик суҳбатни ўтказувчи мутахассислар дастлабки таассуроти бўйича ўзларининг номзод ҳақида баҳоларни шакллантиради. Бундан ташқари, яхши маълумки, кўпчилик танлов бўйича суҳбатлар улар томонидан қабул қилинган қарорлар оқибатларини ўзларида ёмон тавсифловчи номутахассислар ўтказди. Персонални танлаш билан боғлиқ қарорлар жуда қимматга тушиши мумкин ва шунинг учун суҳбат ўтказиш жараёнининг ўзига вақтни кетказиш муайян маънога эга. Танлаш бўйича суҳбат кенг миқёсда оммалашганлигига қарамадан мақбул усул ҳисобланмайди.

Баҳолаш-марказлари (Assessment-Centers)

Янги иш жойига мурожаат қилишда сиздан нафақат умумий иш юзасидан интервью олишни, балки Баҳолаш-Марказида (AS) иштирок этишни ҳам сўрашлари мумкин. Баҳолаш маркази бу малакали номзодларни танлашда ишлатиладиган мураккаб жараён бўлиб, бунда диагностика техникасининг кенг спектридан фойдаланиши ва маълум бир шароитда махсус тайёрловдан ўтган кузатувчиларни жалб қилиш орқали амалга оширилади. Мақсад бўш лавозим учун ўтказиладиган аъанавий суҳбатга қараганда шахсни янада кенгрок ва юқори аниқликда баҳолашдир. Кўпинча аъанавий суҳбат жараёнида мутахассислар шахсни фақат юзаки баҳолашлари мумкин. Баъзи тажрибали талабгорлар суҳбат жараёнида ўзларини кимдир қилиб кўрсатишлари ҳам мумкин. Шунинг учун, баҳолаш маркази усули орқали бир гуруҳ психологик кузатувчилар 1-3 кун ичида талабгор тўғрисида тўғри хулосага келишни асослаб беради.

Ҳозирги кунда аксарият хорижий йирик компаниялар жумладан “АТ&Т”, “Rolls Royce”, “КРМО” ва “GE” каби корпорациялар юқори лавозимларга номзодларнинг мос келиш ёки келмаслигини аниқлашда баҳолаш марказлари (assessment centres)дан фойдаланишни афзал кўришади. Уларнинг ҳар бири корпорация муҳитига мослаштирилганлиги сабабли, ушбу баҳолаш марказлари ўзига хосликка эгадир. Ходимларнинг аниқ лавозимларга бўлган салоҳиятини баҳолаш учун улар махсус суҳбатлар, бошқарув ўйинлари, етакчиларсиз гуруҳ муҳокамалари, ишларни таҳлил қилиш, қарор қабул қилиш машқлари ва оғзаки тақдимотлардан фойдаланадилар. Ушбу тадбирларининг мазмуни ва самарадорлиги баҳолаш марказидаги ишлаш даражаларига асосланган. Баҳолаш марказлари, одатда, кейинги иш натижалари ва карьера муваффақиятларини аниқ тахмин қилиш имкониятини ҳам баҳолаб беришга хизмат қилади.

Баҳолаш-маркази (Assessment-Center) усули — бир гуруҳ ходимлар учун махсус баҳолаш сессияси ўтказилиб, унда аксессорлар (баҳоловчилар) ҳақиқий иш шароитида ёки турли вазифаларни бажаришда баҳоланган ходимларнинг хатти-ҳаракатларини кузатадилар. Баҳолаш марказининг аънавий усулида эълон қилинган лавозимга (одатда бошқарув лавозимига) муносиб номзодни аниқлаш жараёни одатда бир кундан уч кунгача давом этади. Талабгорлар гуруҳи қисман яққа ва қисман гуруҳда бир неча соатлик машқ ва синовларни бажаришга таклиф қилинади.

Баҳолаш марказида қўлланиладиган методлар: машқлар, топшириқлар ва тестлар

Ҳар бир баҳолаш маркази ҳар хил лекин мақсади бир хил бўлган, маълум машқлар ёки вазиятлар орқали баҳолаш жараёнини амалга оширади. Масалан, уларнинг барчасида умумий бўлган жиҳати шундаки, улар номзодлар учун стресс ҳолатини яратади. Бундай шароитда мутахассислар томонидан номзодларга ноёб, лекин айни пайтда баҳолаш марказининг одатий топшириқлари берилади.

Ўзини намоён этиш

Ишга қабул қилиш тестларини баҳолаш олдин одатда интервью бўлиб ўтади бироқ, савол-жавоб ўйини ўрнига номзоддан ўзини ўзи эркин тақдим этиш талаб қилиниши мумкин. Бу, бир томондан, номзод билан яқиндан танишиш учун хизмат қилади.

Рол ўйнаш

Ролларни ўйнаш барча баҳолаш марказларида ҳам бўлиши мумкин. Ролли ўйинлар, агар у индивидуал баҳолаш маркази бўлмаса, одатда гуруҳда бўлиб ўтади. Гуруҳ аъзолари ўртасида турли хил, асосан қарама-қарши образли роллар тақсимланади. Одатий мисол: масалан, кескин вазиятдан келиб

чиқадиган раҳбарлар ва бўйсунувчилар ўртасидаги хаёлий суҳбатлар. Харидор ва сотувчи ўртасидаги суҳбат ҳам бунга мисол бўлиши мумкин. Бу орқали иштирокчиларнинг можароларни қандай ҳал қилишлари ва улар мурсага келишга қанчалик тайёр, шунингдек, иштирокчилар қанчалик ишончли ҳаракат қилишларини кузатишади.

Почта қутисидagi машқ

Номзодларни саралаш ва танлаш жараёнида почта қутиси машқлари деярли оммалашиб бормоқда. Бугунги кунга келиб, ҳақиқий почта қутилари ўрнида электрон почталар, хабарлар, эслатмалар шаклидаги топшириқлардан иборат машқлар орқали баҳолаш одат тусига кирди. Яъни, бундай машқларда номзодларга қайси папкада нима сақланиши, зудлик билан нимани қайта ишлаш кераклиги ва ҳамкасбларга қайси топшириқни қай тарзда етказиш каби масъулиятли вазифалар юклаш орқали иштирокчиларни ташкилий истеъдоди ҳамда вақт босими остида ҳам самарали ишлаш қобилиятини синаб кўришади.

Кейслар

Кейс-тадқиқотлар ҳам машҳур. Бу ерда номзодларга компаниянинг кундалик ҳаётидаги аниқ ҳолатлар, гуруҳда ёки алоҳида равишда тақдим этилади. Белгиланган вақтдан кейин номзодлар ечимини таклиф қилишлари керак. Кейс-тадқиқотлар баҳолаш марказининг бошқа машқлари сингари мавҳум бўлмаганлиги сабабли, мутахассисларнинг билимлари ҳам талаб қилинади. Бундан ташқари, ушбу вазифалардан умумий муаммоларни ҳал қилиш ваколатини ва муайян шароитларда жамоада ишлаш қобилиятини синаш учун фойдаланиш мумкин. Бироқ, ечимнинг ўзи охирида кўриб чиқиладиган ягона нарса эмас. Баҳоловчилар, шунингдек, номзодларга кейс ечими босқичлари тўғрисида ҳам саволлар беришади. Ҳар бир инсон ушбу ечимни қандай ишлаб чиққанлигини тасвирлаб бериши керак.

Фактларни аниқлаш

Баҳолаш марказларидаги яна бир классик вазифа — бу ҳақиқатан ҳам амалий тадқиқот принципига мос келадиган аниқ муаммо ҳам ҳал қилиниши талаб этувчи фактларни аниқлаш машқларидир. Бунда баҳоловчилар томонидан иштирокчиларга муаммо тўғрисида барча тегишли маълумотлар тўлиқ тақдим этилмайди. Уларга учун муаммони аниқлаштириш учун савол сўралиши мумкин бўлган эксперт тайинланади. Иштирокчилар аниқ саволлар билан мутахассисдан ечим учун зарур бўлган барча маълумотларни олишлари керак. Бунда муаммони ҳал қилишдан ташқари, кидирувларни муваффақиятли амалга ошириш қобилияти ҳам муҳим рол ўйнайди.

Ўзбекистонда Assessment-Center усули камдан-кам қўлланилади ва бу усул фақат трансмилий корпорацияларга қаршли компанияларда ўтказилади. Бунинг асосий сабаблари:

– ушбу усул хорижда пайдо бўлди ва ривожланди. Кўпчилик маҳаллий корхона ва ташкилотлар раҳбарлари ва мутахассислари учун персонални танлаш бўйича бу усул етарлича маълум эмас;

– Assessment-Center усулида персонални баҳолаш бўйича компанияларга хизмат кўрсатишни давом эттириш мумкин бўлган ташкилотларнинг маълумотга эгалиги жуда тор доирада;

– нуфузли ташкилотларда бу усулда персонални ёллаш бўйича ҳар бир иштирокчини баҳолаш учун сарфлар анча қиммат, яъни 150 АҚШ доллариға тушади;

– Assessment-Center усулида персонални ёллаш бўйича баҳолашни ўтказиш учун ўзларининг мутахассисларини тайёрлаш ва уларни зарур услубий таъминоти кўпчилик компаниялар учун амалда шакллантириш имконияти мавжуд эмас.

Ушбу усулнинг бир маънода амалий натижа берадиган жиҳати ҳалигача ўз исботини топмаган. Амалиётда фақат кам сонли номзодларгина Assessment-Center усулидан муваффақиятли ўтиб, юқори натижаларга эришган. Ва аксинча, Assessment-Center орқали малака оширишдан ўтганлардан кимда-ким камроқ яхши натижаларга эришган бўлса, оқибатда улар ҳам муваффақиятга эришганлар. Адабиётларда Assessment-Center усулини қайта баҳолаш учун жиддий сабаб – бу қамраб олган муҳитда кўпчилик омиллар таъсирининг эътиборга олинмаслигидир. Шундай бўлса-да бу омиллар раҳбарнинг шахсий сифатларида эмас, балки тадбиркорлик фаолиятида самарали меҳнат муносабатларини амалга оширишда ҳал қилувчи ролга эга.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Кадрларни танлашнинг асосий тамойиллари ва мезонларини айтиб беринг?
2. Кадрларни танлаш ва саралашнинг қандай усулларини биласиз?
3. Номзодларни танлашда суҳбатнинг қандай турларидан фойдаланилади?
4. Brainteaser-интервью деганда нимани тушунасиз?
5. Номзодлар билан телефон орқали суҳбат жараёни қандай мезонлар асосида амалга оширилади?
6. Номзодларни саралашда видео-интервью технологиясини изоҳлаб беринг.

7 БОБ.

НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШДА НОСТАНДАРТ УСУЛЛАР

7.1. НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШДА
ГРАФОЛОГИЯДАН ФОЙДАЛАНИШ

7.2. СУҲБАТ ЖАРАЁНИДА
НОМЗОДНИНГ ВЕРБАЛ ВА
НОВЕРБАЛ ҲАРАКАТЛАРИ
ХУСУСИЯТЛАРИ

7.3. ШАХС ТУРИНИ АНИҚЛАШДА
Г.АЙЗЕНКНИНГ «ИНДИВИДУАЛ
ТИПОЛОГИК ХУСУСИЯТЛАРНИ
АНИҚЛАШ» МЕТОДИКАСИДАН
ФОЙДАЛАНИШ

7.1. НОМЗОДЛАРНИ ТАНЛАШДА ГРАФОЛОГИЯДАН ФЙДАЛАНИШ

Юқори малакали ходимларни танлаш компаниянинг нормал ишлашининг муҳим ва зарурий қисмдир. Шу билан бирга, замонавий илмий асосланган ёндашувлар, махсус билимлар ва усуллардан фойдаланишга асосланган шахснинг индивидуал психологик хусусиятларини аниқлаш долзарб бўлиб бормоқда. Бундай ёндашувлардан бири — бу янги лавозим ёки бўш иш ўрни учун номзоднинг қўл ёзувини ўрганиш орқали психо-диагностикасини ўтказиш бўлиши мумкин.

Замонавий қўл ёзуви тахлили бизнес ташкилотлари томонидан ходимларни жалб қилиш воситаси сифатида кенг қўлланилади. Ишга даъвогарлар ҳар бир номзоднинг қўл ёзувининг хусусиятларини ўрганадиган ва ёзма намунанинг тавсифлари бўйича ифодаланган шахсий хусусиятларининг қисқача маълумотларини тақдим этган малакали графологларга қўл ёзма намуналарини топширадилар.

Қўл ёзуви тахлили ёки графология шахснинг ўзига хос хусусиятлари ёки ўзига хос тарзда ўзини тутишга мойиллиги тўғрисида хулоса чиқариш учун шахснинг қўл ёзуви намунасини ўрганишдир. Бошқача ифодалаганда, графология ёки қўл ёзуви тахлили – бу одамларнинг шахсияти, хулқ-атвори ва характерини аниқлаш ва тушуниш учун ўрганиладиган фан соҳаси.

Қўл ёзуви тахлили кўплаб соҳаларда қўлланилиши мумкин. Ёзувларни таҳлил қилиш усулларини қўллайдиган баъзи соҳалар — бу ишчи профиллари, ишчиларни ёллаш, оилавий мувофиқлик, жиноий тергов, психологик таҳлил ва тиббий диагностика йўналишларидир.

Қўл ёзуви тахлили кўпинча муаллифнинг шахсини аниқлашда унинг хусусиятларини билиш усули сифатида белгиланади. Қўл ёзуви натижаларини таҳлил қилиш учун бир неча олти турдаги асосий хусусиятлардан фойдаланишни кўриб чиқиш мумкин: (1) шрифт ўлчами, (2) ҳарф ва сўзнинг қиялиги, (3) бош ҳарфлар, (4) қаламнинг зарбаси, (5) ҳарфлар орасидаги масофа ва (6) ҳужжатдаги сўзлар орасидаги масофа. Ушбу олти хусусият шахс хусусиятларини аниқлашда кенг фойдаланилади.

Графологларнинг таъкидлашича, номзодлар ўз ёзувларида маълум шахсий хусусиятларга эга бўлиш даражасини кўрсатиши мумкин ва ҳар бир киши ўзи муружаат қиладиган ишда муваффақиятга эришиши мумкинлиги тўғрисида

хулоса қилиш имконини беради. Кадрлар танлашда қўл ёзуви тахлили Фарбий Европада жуда кенг тарқалган бўлиб, у ерда компанияларнинг 75 фоиздан 80 фоизигача ёллашда фойдаланади. Бу Қўшма Штатларда камроқ тарқалган, аммо баъзи ҳисоб-китобларга кўра, 2500 дан ошдиқ Америка компаниялари ишчи кучларининг камида бир қисми учун қўл ёзуви тахлилидан фойдаланиши мумкин.

Қўл ёзуви тахлили ўнлаб йиллар давомида бутун дунё бўйлаб иш жойига тўғри номзодни баҳолаш учун восита сифатида ишлатилиб келинди. Германия, АҚШ, Буюк Британия, Швейцария, Италия, Буюк Британия ва бошқа Европа мамлакатлари графология ишчиларни ёллаш жараёнида фаол фойдаланиладиган мамлакатлар ҳисобланади. Европа мамлакатларидаги корхоналар ўзларининг иш амалиётида графологиядан кенг фойдаланадилар. Франция ва Швейцарияда йирик корпорацияларнинг тахминан 80 фоизи ёллаш тартибида графологиядан фойдаланади.

– Америкада 5000 га яқин корпорациялар қўл ёзуви тахлилини турли усуллар билан, шу жумладан иш билан таъминлаш ва жамоани шакллантириш тартибидан фойдаланадилар.

– Францияда 50% дан 75% гача компанияларда қўл ёзуви тахлилидан баъзи ҳолларда фойдаланилади, гарчи бу камдан-кам ҳолларда бўлса ҳам.

Халқаро Графология Институтининг мутахассисларидан бири корпоратив компаниялар ва турли ташкилотлар учун графология нафақат янги ходимларни танлашда, балки мавжуд ходимларни баҳолашда муҳим рол ўйнаши мумкинлиги тўғрисида таъкидлаб ўтади. Шунингдек, “Графология тўғри ишлатилса, шахснинг характери, қобилияти, ўсиши ва ривожланиши қобилияти ва, энг муҳими, уларнинг ишончилиги ҳақида яхши маълумот бериши мумкин” дейди графолог Маргарет Уайт.

Британияда ёллаш — графология ривожланиб бораётган бир пайтда, бугунги кунда 3000 дан ортиқ компаниялар фойдаланмоқда. Лекин, аксарият иш берувчилар ушбу техникани тан олишни истамайдилар. Нима учун? Буюк Британияда қўл ёзуви тахлили кўпинча шубҳа билан қаралади ва компаниялар ушбу фикр уларнинг компаниясининг профессионаллигига путур етказишидан қўрқишади.

Қўл ёзуви тахлили тарихи ва асослари

Қўл ёзуви тахлили бўйича нашр етилган асарлар XVII асрга бориб тақалади. Замонавий графология фани XIX аср охири — XX асрнинг бошларида пайдо бўлган. Қўл ёзуви тахлили бўйича учта алоҳида мактаб мутахассислар томонидан аниқланади. Ушбу мактабларнинг иккитаси XIX аср охиридаги Европадан, биттаси Франциядан, иккинчиси Германиядан. Француз руҳонийси

Мичон дастлаб “графика” атамасини “белгиланган белгилар” илмини тасвирлаш учун ишлатган, бунда ҳар бир қўл ёзуви, масалан, чизиклар, кўчадан ва ҳарфларнинг оралиги бирма-бир боғланган. Ўзига хос шахсий хусусият.

Классик графика мактаби ўн тўққизинчи асрнинг охирида немислар Вильгелм Прейер ва Людвиг Клаженинг ишлари билан бошланган. Улар ва бошқалар қўл ёзуви таҳлилини “илмий” шаклга айлантирдилар, бунда барча восита фаолияти, шу жумладан қўл ёзуви онгсиз ёки одат бўйича амалга оширилади ва ёзувчининг шахсини ўзига тортадиган ўзига хос барқарор драйвлар, белгилар ёки мойилликларни акс эттиради. Немис мактаби француз графологларининг “катгий белги” ёндашувини ўз ичига олмайди, лекин қўл ёзуви индивидуал “ритмлар” контекстида талқин қилиниши кераклигини ва қўл ёзувчининг ўзига хос хусусиятлари ёзма намуналарининг ритмига қараб бошқача талқин қилиниши кераклигини тақлиф қилади. бир бутун ва таҳлилчининг тажрибаси ҳақида. Немис мактаби қўлёзмани психологияда тез-тез ишлатиладиган проекцион методларга ўхшаш экспрессив ҳаракат сифатида кўрди, масалан, Рорсчач сиёҳни синовдан ўтказиш.

Қўл ёзуви таҳлилининг учинчи мактаби 1920 йилларнинг охирларида америкалик М. Н. Бункер томонидан ташкил етилган ва у графоанализ деб номланади. Графоанализ мактаби француз ва немис мактаблари ўртасидаги муросани англатади. У ноёб ёзув хусусиятларини талқин қилишга таянар экан, услуб Гесталт психологиясига асосланади ва шахсиятнинг умумий нақшини яратиш учун муайян ёзув хусусиятларида изчил нақш яратишни ўз ичига олади. Қўл ёзуви бўйича барча таҳлилчиларнинг иши ҳарфлар, сўзлар ёки рақамларнинг ўлчами, сўзлар ва чизиклар орасидаги масофа, ҳарфларнинг кесими, чегара ҳажми ва ёзув асбобига босимни ўз ичига олган бир хил умумий тамойилларга асосланади. Масалан, графоанализда сирпаниш ҳиссий сезгирликнинг кўрсаткичидир. Бироқ, турли хил таҳлилчилар, хусусан турли графология мактабларида ўқитилганлар, омилларни ҳар хил тортишади ва қўл ёзувини баҳолаш стандартлари турлича.

Қўл ёзуви таҳлили бўйича биринчи махсус тадқиқот 1622 йилда италиялик шифокор ва Болония университетининг профессори Самилло Балдо томонидан ёзилган. У Графология бўйича биринчи китобини “Ўз мактубидан одамларнинг хусусиятларини қандай баҳолаш керак” деб номлаган. Унинг китобида айтилишича, икки кишининг бир хил қўлда ёзиши мумкин эмас. Графологиянинг замонавий версиялари XIX аср охири — XX аср бошларида пайдо бўлган. Ёзув камида бир аср олдин маълум бўлган ва графология ҳақида маълум бўлган китоб биринчи марта 1552 йилда Испанияда топилган.

Классик графика мактаби ўн тўққизинчи асрнинг охирида немислар Вилгелм Прейер ва Людвиг Клаженинг ишлари билан бошланган. Улар ва бошқалар қўл ёзуви тахлилини “илмий” шаклга айлантирдилар, бунда барча восита фаолияти, шу жумладан қўл ёзуви онгсиз ёки одат бўйича амалга оширилади ва ёзувчининг шахсини ўзига тортадиган ўзига хос барқарор драйвлар, белгилар ёки мойилликларни акс эттиради. Немис мактаби француз графологларининг “қатъий белги” ёндашувини ўз ичига олмайди, лекин қўл ёзуви индивидуал “ритмлар” контекстида талқин қилиниши кераклигини ва қўл ёзувнинг ўзига хос хусусиятлари ёзма намуналарининг ритмига қараб бошқача талқин қилиниши кераклигини таълиф қилади.

Қўл ёзуви тахлилининг учинчи мактаби 1920 йилларнинг охирларида америкалик М. Н. Бункер томонидан ташкил этилган ва у графоанализ деб номланади. Графоанализ мактаби француз ва немис мактаблари ўртасидаги муросани англатади. У ноёб ёзув хусусиятларини изоҳлашга таянар экан, услуб Гесталт психологиясига асосланади ва шахсиятнинг умумий намунасини яратиш учун муайян ёзув хусусиятларида изчил нақш яратишни ўз ичига олади. Қўл ёзуви бўйича барча тахлилчиларнинг иши ҳарфлар, сўзлар ёки рақамлар ҳажми, сўзлар ва чизиқлар орасидаги масофа, ҳарфларнинг кесилиши, чегара ҳажми ва ёзув асбобига босимни ўз ичига олган бир хил умумий тамойилларга асосланади. Масалан, графоанализда сирпаниш ҳиссий сезгирликнинг кўрсаткичидир. Бироқ, турли хил тахлилчилар, хусусан турли графология мактабларида таҳсил олганлар, омилларни ҳар хил талқин қилишади ва қўл ёзувини баҳолаш стандартлари турлича.

Ушбу усуллардан бири иш учун номзоднинг қўл ёзувини ўрганиш орқали психологик диагностика бўлиши мумкин. Ушбу усул ҳақида нима қизиқ? Биринчидан, сиз ариза берувчини алдашидан қочишингиз мумкин, бу тест усулидан фойдаланиш пайтида мумкин. Иккинчидан, диагностика ўрганиш объектини ҳабардор қилмасдан амалга оширилади, айниқса потенциал бизнес шериклари, рақобатчилари ва бошқалар диагностикаси учун муҳим бўлиши мумкин.

Кўпгина графологлар диагностика жараёнини ёзувнинг учта асосий тоифасини ажратиб кўрсатишади: *уйғунлик, геометрик мустаҳкамлик ва қўл ёзуви графикасининг сифати*.

Биринчиси, қўл ёзуви элементларининг уйғунлиги билан ажралиб туради. Унинг ёрдами билан сиз шахснинг қобилият даражасини, интеллектуал даражасини, ички маданият даражасини аниқлашингиз мумкин.

Иккинчи тоифага чизиклар ва майдонларнинг текислиги, сўзлар ва чизиклар орасидаги интервалларнинг бир хиллиги ва босимнинг бир хиллиги белгиланади. Ёзувнинг геометрик изчиллик даражаси иродавий ривожланиш даражасини, нерв-психик энергия билан таъминланишини, инсоннинг иш қобилиятини ва асаб тизимининг ҳолатини тавсифлайди.

Қўл ёзуви графикасининг сифати каллиграфик намунадан оғиш даражаси билан тавсифланади. Хаттотлик санъатига қатъий риоя қилиш шахсий фази-латларни намён қилмагани учун, ушбу тоифа шахснинг ўзига хослиги, ташаббускорлигини кўрсатади. Хаттотлик коидаларидан оғиш қанчалик сези-ларли бўлса, ҳаётнинг муайян соҳаларида шахсият пунчалик ўзига хос бўлади.

Графологларнинг эътиборини жалб қилган қўл ёзувининг навбатдаги белгиси *босимдир*. Кучли босим билан ёзадиганлар, одатдада, фаол равишда баланд овозда гапиришади. Бир текис, куч босимида мутаносибликни, муаллиф ўз ҳаракатлари тўғрисида ўйлаш қобилиятини англатади. Нотўғри, босим асабийлик, сезгирлик, тизимли ишлашга қодир эмаслигини кўрсатади. Шу каби ёзадиган одамлар мустақил эмас, сеvimли машғулотларида беқарорлик билан ажралиб туради. Ушбу услуб эгалари, шунингдек, асабийлашиш, ўз қобилиятларини ривожлантиришда тасодифийликка мойиллик билан боғлиқ. Босим жуда сезиларли бўлганида, биз ақлий мувозанатнинг бузилиши, жиддий ички нотинчлик мавжудлиги бўйича хулоса қилишимиз мумкин.

Графологияда қиялатиб ёзувчи инсонларни ҳам алоҳида хусусиятларини изоҳлаш мумкин. Масалан, ёзувни ўнгга қиялатиб ёзадиган инсонлар очик кўнгил, ижтимоий киришимлилиқка эга ҳамда ҳиссиётга тўла инсонлар тоифасига киритилади. Аксинча, чап томонга қиялатиб ёзадиган инсонлари эса интровертлар сифатида қаралади. Қўл ёзувини тўқсон градус бурчак остида ёзадиган инсонлар ҳам учраб туради. Бундай шахслар кўпроқ мантикий фикрлайдиган, прагматик ҳамда ҳиссиётларга берилмайдиганлар тоифасига киритилади.

Қўл ёзувини катта ва кичик ҳарфларда ёзадиганлар ҳам учраб туради. Катта ҳарфларда ёзадиган инсонлар бошқаларнинг уларга эътибори тушишини ҳамда кўпроқ эътироф этилишни хоҳлайдиган инсонлар сирасига киритиш мумкин. Кичик ҳарфли имлога эга шахсларни жуда уятчан ҳамда хокисор инсонлар сифатида қараш мумкин.

Шунингдек, ҳарфлар орасида кўп бўшлиқ ёки умуман жой ташламай ёзадиганлар ҳам алоҳида қаралади. Масалан, қўл ёзувида ҳарфлар орасида катта жой ташаб ёзадиган шахслар кўпроқ ёлғизликни ҳамда эркинликни хоҳловчи инсонларни ифода этиши мумкин. Аксинча, ҳарфларни бир-бирига зич ҳолда ёзадиган инсонлар эса, эктровертлар сифатида қаралади.

Бундан ташқари хорижий амалиётда кадрларни саралаш ва танлашнинг бир қатор ноёб турлари ҳам қўлланилади. Жумладан, *Гороскоп ва қон гуруҳига кўра танлаш* – ходимларни буржи ва қон гуруҳига кўра танлаш ва саралаш технологияси Хитой, Гонконг ва Таиландда кенг ишлатилади. Тутилган жойи, вақти ва қон тури ҳақидаги маълумотлар асосида, *Astra*-менежерлар номзоднинг етакчилик салоҳияти, қизиқишларига оид хусусиятлари, ҳамкасблари ва ҳамкорлари билан мувофиқлигини баҳолашга, номзоднинг “қалб формуласини” яратишга муваффақ бўлишган.

7.2. СУХБАТ ЖАРАЁНИДА НОМЗОДНИНГ ВЕРБАЛ ВА НОВЕРБАЛ ҲАРАКАТЛАРИ ХУСУСИЯТЛАРИ

Инсон ресурсларини бошқаришда истикболли ходимларни танлаш муҳим аҳамият касб этади. Ташкилот фақат мавжуд ходимлар билан самарали ишлаш билангина чекланиб қолмасдан, маҳсулдорликка энг яхши ҳисса қўшиши мумкин бўлган бўлажак аъзони танлашга ҳам алоҳида эътибор қаратади. Шундай экан, ташкилот яхши танлов ижобий таъсир кўрсатиши мумкин бўлганидек, ёмон танлов компанияга салбий таъсир кўрсатиши мумкинлигини инобатга олган ҳолда ҳаракатни амалга ошириши лозим бўлади. Бу соҳада бўлажак ходимларни шахсий тестлар ва баҳолаш марказлари орқали қобилиятини синаш каби турли хил танлаш воситаларидан фойдаланилиб келинаётган бўлса-да, суҳбат жараёни ташкилотлар амалиётида энг кўп ишлатиладиган танлов воситаси ҳисобланади.

Ишга қабул қилувчилар номзод билан юзма-юз суҳбат ўтказишни юкори даражада баҳолашади, чунки улар ишга қабул қилиш тўғрисида қарор фақат номзоднинг биографик маълумотларини ёки тест натижалари орқали баҳолашдан кўра номзод билан шахсан учрашгандан сўнг яхшироқ қабул қилиниши мумкин деб ҳисоблайди. Бундан ташқари, тадқиқотлар шуни кўрсатдики, ишга ёлловчилар номзодлардан олинаниган объектив тестлардан кўра улар билан юзма-юз учрашгандаги илк таассуротларига кўпроқ ишонишади.⁵⁰ Шундай қилиб, номзод билан юзма-юз алоқада бўлиш ва унинг мулоқот хулқ-атворидан келиб чиқиб, у ҳақида хулоса чиқариш амалиётчилар томонидан кўзда тутилган муҳим жиҳат бўлиб ҳисобланади.

⁵⁰ Dipboye, R. L. (1994). Structured and unstructured interviews: Beyond the job-fit model In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 12). Greenwich, CT: JAI Press.

Чунки, суҳбат жараёни — бу ариза берувчининг ва ишга ёлловчининг одатда биринчи марта учрашгандаги ижтимоий ўзаро алоқаси бўлганлиги сабабли, ундаги новербал белгилар, масалан, жилмайиш, бош иргаш, кўз билан алоқа қилиш, тана ҳолати, шунингдек овоз баландлиги, гапириш тезлиги ва нутқ вақти (яъни, паралингуистик ёки овозли сигналлар) муҳим рол ўйнайди. Бу жараёнда ҳам ариза берувчи, ҳам ишга ёлловчи ўзларининг шериклари ҳақида илк таассуротни шакллантиришга ҳаракат қилади.

Ишга ёлловчилар ариза берувчининг хатти-ҳаракатларини кузатган ҳолда, ундаги иш билан боғлиқ бўлган турли хил хусусиятларни, масалан, ўзига хос шахсий профил, маълум кўникмалар, лавозим билан боғлиқ компитенциялар, шунингдек мотивация, кадриятлар, етакчилик ва компаниянинг жозибаси ҳақида хулоса чиқаришга ҳаракат қилади.⁵¹

Ишга ёлловчилар учун ушбу маълумотни вербал мулоқотдан олиш мумкин бўлса-да, новербал хатти-ҳаракатлар муҳимроқ саналади⁵², чунки новербал шаклда ифода этилган фойдали маълумотларни кўпинча вербал шаклда ифода этиб бўлмайди. Масалан, агар номзод суҳбат жараёнида ўзини стрессга жуда чидамли эканлигини таъкидласа-да, у асабий ҳолда ўзини тутадиган бўлса, бу ҳолат ишга ёлловчида ушбу номзодни стрессга чидамли эмас деган тасаввур пайдо бўлишига олиб келади.

Ишга ёлловчи учун илк таассуротни шакллантиришда новербал хатти-ҳаракатлардан фойдаланилганда, турли хил саволлар туғилиши мумкин, масалан, номзоднинг новербал хатти-ҳаракатларининг ишга ёлловчининг ёллаш қарори билан қандай боғлиқлиги мавжуд? Ишга ёлловчи учун номзоднинг новербал хатти-ҳаракатлари қандай маълумотларни ифода этади? Баъзи хусусиятларни аниқлаш учун қайси вазиятларда номзодга новербал кўрсатмалар қўлланилади? НOVERBAL хатти-ҳаракатларга асосланган хулосалар қанчалик тўғри? Ва ишга ёлловчининг новербал хатти-ҳаракатларининг номзодга таъсири қандай?

Ишга қабул қилувчининг номзод ҳақидаги биринчи таассуроти нафақат номзоднинг сўзларига, балки унинг суҳбат олувчининг саволларига қандай жавоб беришига боғлиқ эканлиги маълум. Бошқача қилиб айтганда, номзодлар ёлловчи учун илк таассуротни суҳбат давомида ўзларининг новербал хатти-ҳаракатлари орқали етказишади. Масалан, жуда кўп табассум қиладиган ва қўл имо-ишораларини тез-тез ишлатадиган номзод ёлловчида ҳаддан ташқари

⁵¹ Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2011). *Human resource selection*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

⁵² Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322. doi: 10.1111/j.1744-6570.1982.tb02197.x

экстрове́рт эканлиги тўғрисида таассурот ҳосил қилиши мумкин. Ушбу илк таассурот номзоднинг ижобий баҳоланиши мумкинлигига таъсир этади.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, номзоднинг ўринли новербал хатти-ҳаракатлари ва ишга ёлловчиларни баҳолаш ўртасида ижобий боғлиқлик мавжуд. Сухбат жараёнида номзод томонидан новербал хатти-ҳаракатни ўз ўрнида қўлланилишини ишончли хатти-ҳаракатлар деб таърифлаш мумкин яъни, кўз билан алоқа қилишнинг юқори даражаси, жилмайиш, тасдиқловчи бош ирғаш, қўл ишоралари, сўзларга урғу билан ёндашиш ва нутқ тезлигининг ўзгариши каби ўзаро таъсир суҳбатдошга нисбатан яқинлик ва ижобий таассуротни келтириб чиқаради.⁵³ Ишга қабул қилинмаган номзодларга қараганда ишга қабул қилинган номзодларда тўғридан-тўғри кўз билан алоқа қилишлар ва табассум қилишлар ҳамда суҳбат вақтида бош ирғаш ҳолатлари кўпроқ кузатилгани аниқланган.

Тадқиқотлар натижасида номзоднинг новербал хатти-ҳаракатлари суҳбат натижаларига ижобий таъсир кўрсатиши маълум бўлган, шунингдек, новербал хатти-ҳаракатларнинг намоён бўлиш частотаси вазиятга ва шахслар ўртасида ўзгариб туради. Сухбатда баъзи бир новербал хатти-ҳаракатлар қанчалик тез-тез намоён этилиши, бошқа омиллар қаторида вазиятга, номзоднинг шахсияти ва унинг гендер ва ирқий мансублиги каби турли хил омилларга ҳам боғлиқ.

Гендер фарқлар. НOVERбал ҳаракатлардан фойдаланишда, аёл номзодлар эркаклардан кўра айниқса, гапираётган вақтда табассум ва бош ирғаш ҳолатларини кўпроқ намоён қилишади. Бундан ташқари, эркак номзодлар агар суҳбат олувчи эркак киши бўлса, ўртадаги масофани узоқроқ сақлашга аксинча, аёллар эса, агар суҳбат олувчи аёл киши бўлса, ўртадаги масофани яқинроқ сақлашга ҳаракат қилишади.

Новербал хатти-ҳаракатларда ифодаланган номзоднинг хусусиятлари ва кўникмалари

Хўш, новербал хатти-ҳаракатларнинг қандай турлари суҳбат вақтида номзоднинг шахсий хусусиятларини ва кўникмаларини ифода этади? Бугунги кунга қадар ушбу саволга жавоб берадиган етарли тадқиқотлар ўтказилмаган. Масалан, бу борада олиб борилган тадқиқотларнинг бирида экстрове́ртлар кучли овоз, самимий юз ифодаси, жилмайиш ва бош ҳаракатлари билан новербал хатти-ҳаракатларда ўзларини кўпроқ ифода этишса, киришимли кишилар баланд овоз, дўстона ифода, камроқ қўл ва бош ҳаракатлари билан ўз

⁵³ Guerrero, L. K. (2005). Observer ratings of nonverbal involvement and immediacy. In V. Manusov (Ed.), *The sourcebook of nonverbal measures*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.

фикрларини ифода этишга уринишади, асабийлик хусусияти эса, кўпроқ кучли овоз орқали ифодаланиши маълум бўлган.⁵⁴

Сухбат давомида новербал мулоқот учун айрим тавсиялар

Сухбатдош билан бир неча сония давомида кўз билан алоқа қилинг.

Сухбат вақтида кўпроқ табассум қилинг ва тасдиқловчи бош ҳаракатини керакли вақтда амалга ошириш, лекин ҳаддан зиёд ошириб юборманг. Сухбатдош ўзи қулмаса ундан аввал қулманг.

Мулоим бўлинг ва нутқингизда бир текис оҳангда тутинган. Жуда баланд ёки жуда паст гапирманг.

Йигламанг. Сухбатдош қаринишида танани олдинга бир оз эгик ҳолда тутинг, шунда сизга нисбатан қизиқли пайдо бўлади.

Орқага суянманг.

Сухбатдошга диққат билан эътибор беринг. Агар бирор нарсани эслай олмас-лингиздан хавотирда бўлсангиз, ёзиб олинг.

Тингланг. Тинглаш учун ўзингизнинг гапингизни тўхтатинг.

Хотиржамликни сақланг. Агар сиз аввалги лавозимда ёмон тажрибага эга бўлсангиз ёки ишдан бўшатилган бўлсангиз ҳам, ҳис-туйғуларингизни ўзингизда сақланг ва газабланманг ва юзингизни буриштирманг.

Қўлларингиз билан нима қилишни билмаясизми? Қалам ва блокнотингизни ушланг ёки қўлингизни стулга ёки тиззангизга қўйинг, шунда сиз ўзингизга қулай ҳис этасиз. Фикр билдираётганда қўлларингизни хона атрофида учиб юришига йўл қўйманг.

Сизнинг озаки мулоқотингиз ҳам муҳимдир. Жаргон сўزلардан фойдаланманг. Аниқ ва лўнда гапиринг. Сухбат сўнгида одоб-ахлоқ юзасидан сухбатдошга сиз билан учрашишга вақт ажратгани учун миннатдорчилик билдиринг.

Сухбатни тарк этишдан олдин, сухбатдошга яна бир қаттиқ қўл бериб, табассум қилганингизга ишонч ҳосил қилинг. Чиқиб кетаётганда, қабулхона ходими ёки сухбат пайтида сиз сухбатлашган бошқа бирон киши билан хайрлашинг.

7.3. ШАХС ТУРИНИ АНИҚЛАШДА Г.АЙЗЕНКНИНГ «ИНДИВИДУАЛ ТИПОЛОГИК ХУСУСИЯТЛАРНИ АНИҚЛАШ» МЕТОДИКАСИДАН ФЙДАЛАНИШ

Ганс Айзенкнинг индивидуал-типологик хусусиятларни аниқлаш тести янги ходимни ишга ёллашда, психологик тадқиқотларда, ташхис амалиётида энг кўп ишлатиладиган классик тестлар сирасига киради ва кишининг индивидуал-психологик хусусиятларини аниқлашга мўлжаллангандир.

Методика 57 саволдан иборат бўлиб, йўриқномага биноан маъқул келган саволга “ха”, маъқул келмаган саволга “йўқ” деб жавоб берилиши керак. Тестда

⁵⁴ Borkenau, P., & Liebler, A. (1995). Observable attributes as manifestations and cues of personality and intelligence. *Journal of Personality*, 63, 1-25.

“нейротизм”, “экстраверсия”, “интроверсия” ва “ёлгон” шкалалари мавжуд бўлиб, унинг афзал томонларидан бири, асосан, гуруҳий ва индивидуал тадқиқотлар ўтказиш мумкинлигидадир. Текширилувчиларга берилган саволлар оддий бўлиб, кишини ўйлашга мажбур қилмайди. Хуллас, ушбу тадқиқотда синалувчиларнинг индивидуал-типологик хусусиятларини аниқлаш мақсадида мазкур методиканинг 57 саволдан иборат бўлган вариантини ишлатишга қарор қилдик.

Методикани ўтказиш жараёнида текширилувчиларга қуйидагича йўриқнома берилади:

“Сиздан қуйидаги саволларга “ҳа” ёки “йўқ” тарзида жавоб бериш сўралади. Саволлар устида узоқ ўйламай, хаёлингизга келган биринчи жавобни беришга ҳаракат қилинг”.

Методика ўтказиб бўлингач уни таҳлил қилиш бошланади. Жавоб варақасида “ҳа” ва “йўқ” жавоблари бўйича махсус калит ишлаб чиқилган ва шу калитга асосан учта кўрсаткич олинади – экстраверсия-интроверсия, нейротизм ва ёлгон шкаласи.

Экстраверсия – бу мулоқотга тезда киришиб кета олиш, ташқи оламга йўналганлик хусусиятидир. Экстравертлар ҳеч нарсани ичларида сақламайдилар, ташқарига чиқаришни ёқтирадилар. Улар ўз фикр ва мулоҳазаларини очик-ойдин айтиб, ҳар доим ўзларини ҳимоя қила оладилар. Бундай инсонлар ўйин-кулгини, хушчақчақликни яхши кўрадилар. Турли тадбирларда фаол қатнашиб, ҳамманинг диққат марказида бўлишни хоҳлайдилар ва бунга эришадилар ҳам.

Интроверсия – шахснинг доим ўз ички олами билан машғул бўлиб юришини ифода этувчи кўрсаткичдир. Интровертлар ўз ҳиссиётларини кишилар кўзидан яширишни хуш кўрадилар. Ўзларининг сирларини камдан-кам ҳолларда бировга айтишлари мумкин. Улар бирон нарсадан қониқмасалар, буни ҳеч кимга айтмайдилар, ҳамма нарсани ичларига ютадилар. Интровертлар шовқинли давралардан кўра китоб ўқишни, уй ишлари билан шуғулланишни маъқул кўрадилар.

Нейротизм шкаласи ҳиссий барқарорлик-беқарорлик хусусиятини акс эттиради. Бу кўрсаткичнинг юқори даражалари синалувчиларда юқори даражадаги безовталиқ, ўзини паст баҳолаш каби салбий кечинмаларга мойиллик мавжудлигидан гувоҳлик беради. Нейротизм психик жараёнларнинг беқарорлигида, кўзгалувчанликнинг юқорилигида, асабнинг “таранг”лигида намоён бўлади.

Ёлгон шкаласи меъёрида 4 баллдан ошмаслиги керак. Мазкур шкала бўйича 5 ва ундан ортиқ балл олинса, синалувчи берган жавобларининг ҳаққонийлигига шубҳа билан қаралади.

Бундай синалувчилар атрофдагиларга ўзларини яхши томондан кўрсатишга интилган бўлишлари мумкин ёки жамият аъзолари томонидан тан олинисни хошлаётган бўлишлари мумкин.

Натижаларни қайта ишлаш жараёнида ҳар бир кўрсатич ҳисоблаб чиқилгандан сўнг қуйидагича талқин этилади.

Агар экстраверсия-интроверсия 0 дан 12 гача ва нейротизм 0 дан 12 гача бўлса, бу текширилувчи барқарор-интроверт типига мансубдир. Барқарор-интроверт – совуққон, ҳар бир ишни ўйлаб қиладиган, ўз хатти-ҳаракатларини тарозига солиб, ўзи учун фойдали томонини кўзлайдиган инсон ҳисобланади. Барқарор-интроверт типига инсонлар доимо хушёрликни ақлли хатти-ҳаракатларни биринчи ўринга қўядилар. Улар ҳеч бир фаолиятни биринчи бошламайдиган пассив-суст, ҳар бир ишда “етти ўлчаб, бир кэсадиган” эҳтиёткор, ҳар бир ишни чуқур мулоҳаза юритган ҳолда қиладиган, ақлли, тинчликни севадиган, бошқарувчан, ишонувчан, ҳар бир хатти-ҳаракатини назорат қилишга мойил бўлган вазмин, бир маромда ҳаракат қиладиган хотиржам шахслар бўлиб ҳисобланади.

Агар экстраверсия-интроверсия 0 дан 12 гача ва нейротизм 12 дан 24 гача бўлса, бу текширилувчи **беқарор-интроверт** типига мансуб шахс ҳисобланади. Бундай инсонлар ҳақиқий интроверт бўлиб, доимо ўзларининг ички дунёлари билан банд бўлган кишилар сирасига кирадилар. Улар ҳар бир нарсани кўнгилларига оладилар, бироқ хафа бўлганларини дарров ошкор қилмайдилар. Ҳар бир ишни шошмай, обдон ўйлаб, сўнг амалга оширадилар кўрқув туфайли ўз фикрларини баён этмайдилар. Беқарор-интровертлар, кўпинча, ювош, мулоҳаза юритишга мойил бўлиб, келажакка умид билан қарамайдилар. Савол берилса, жуда қисқа ва лўнда қилиб жавоб қайтарадилар. Инсонлар билан мулоқот қилишдан қочадилар, мулоқотга енгил кириша олмайдилар.

Агар экстраверсия-интроверсия шкаласи 12 дан 24 гача ва нейротизм 0 дан 12 гача бўлса, бундай текширилувчи барқарор-экстраверт типига киритилади. Барқарор-экстравертлар мулоқотга тез кириша оладилар, ҳар бир жамоанинг юраги бўла оладилар. Улар ҳар бир инсоннинг юрагига яқин сўзларни топа оладилар, яхши кайфиятни улаша оладилар.

Барқарор-экстравертлар кайфиятининг ўзгарганлигини уларнинг юзларига қараб ҳам билиб олиш мумкин. Улар баъзида жуда сергап бўлишлари ҳам

мумкин. Барқарор-экстравертларнинг раҳмларини тез келтириш мумкин, ҳар доим дадил ҳаракат қиладилар.

Улар ҳар бир ишни қизиқиш билан бошлайдилар, лекин ҳамма вақт ҳам охирига етказмасликлари мумкин. Ҳамма ерда сардор, бошлиқ бўлишни ёқтирадилар. Ўз фикрларини дадил ҳимоя қиладилар. Барқарор-экстравертлар кўпинча хушчақчақ бўлиб, шароитга тез ва осон мослаша оладилар.

Агар экстраверсия-интроверсия 12 дан 24 гача ва нейротизм 12 дан 24 гача бўлса, бундай текширилувчи беқарор-экстраверт типига мансуб ҳисобланади. Беқарор-экстраверт сезгирлиги, серҳаракатлиги билан ажралиб туради. У ўзгаларнинг устидан ҳукмронлик қилишни ёқтиради, бирор нарса ёқмаса, дарҳол буни бировга айта олади. Рухий ҳолати ва жараёнлари тез ўзгариб туради, унинг жаҳлини чиқариш осон. Жаҳли чиққан вақтда ҳеч кимни танимайди, бировнинг аламини, бошқадан олиши мумкин. Келажакка доим умид билан қарайди. Тадқиқотнинг тўртинчи босқичида биз коррекцион дастур асосида расмий ва норасмий лидерлар билан тренинг ўтказилди. Олинган маълумотлар математик-статистик методлар ёрдамида қайта ишланиб, сон ва сифат жиҳатидан таҳлил қилинди.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Номзодларни танлашда қўлланиладиган ностандарт усулларни айтиб беринг.
2. Графология қандай баҳоланади ва ходимларни танлаш жараёнига таъсирини изоҳлаб беринг.
3. Сухбат жараёнида номзодларнинг вербал ва невербал ҳаракатларини тушунтириб беринг.
4. Қўл ёзуви орқали номзодларни танлаш бўйича Марказий Осиё тажрибаси ҳақида нималар биласиз?
5. Шахс турини аниқлашда Г.Айзенкнинг “Индивидуал типологик хусусиятларни аниқлаш” методикасини тушунтириб беринг.

8 БОБ.

ПЕРСОНАЛНИ ИШГА ЁЛЛАШ ВА УНИ ҲУЖЖАТЛАШТИРИШ ТАРТИБИ

8.1. ХОДИМЛАРНИ ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТАРТИБИ	
8.2. ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ТАЛАБ ЭТИЛАДИГАН ҲУЖЖАТЛАР РЎЙХАТИ	
8.3. МЕҲНАТ ШАРТНОМАСИ ТУРЛАРИ	
8.4. СИНОВ МУДДАТИ	
8.5. МЕҲНАТ ШАРТНОМАСИГА ЎЗГАРТИРИШ КИРИТИШ	

8.1. ХОДИМЛАРНИ ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШ ТАРТИБИ

Ишга қабул қилиш ва иш берувчига тўғридан тўғри мурожат қилиш ёки меҳнат бўйича органларнинг бепул воситачилиги орқали амалга оширилади. Талабгорларни ёллаш – бу биринчи навбатда мос келадиган жалб қилиш манбаларини излашдир. Бироқ, номзодларни жалб қилишда қийинчиликларнинг кутилиши ёки учраши ўзига тортадиган баъзан ўздан кочирадиган омилларнинг мавжудлигидан далолат бериб, иш берувчи сифатидаги ташкилотнинг кучли ёки кучсиз томонларини ўрганиш зарурлигини билдиради⁵⁵.

Ишга кириш ҳуқуқидан 16 ёшга тўлган шахслар фойдаланадилар. 15 ёшга тўлган шахслар ота-онасидан бирининг ёки уларнинг ўрнини босувчи шахснинг розилиги билан ишга қабул қилинишлари мумкин. Умумий таълим мактабларининг, қасб-хунар коллежлари ўқувчилари 14 ёшга етганларида ота-онасидан бирининг ёки уларнинг ўрнини босувчи шахснинг розилиги ёзма розилиги билан уларнинг соғлиғига ва ўсиб ривожланишига зарар етказмайдиган ишга, ўқишдан бўш вақтда ишлаш учун қабул қилинишлари мумкин.

Ишга кирувчининг ишга қабул қилиш тўғрисидаги ёзма мурожаати – аризаси махсус ҳисоб дафтарида рўйхатга олинishi, рақамланиши, тикилиши ва корхонанинг муҳри билан тасдиқланиши керак, у кадрлар бўлимида, девонхонада, раҳбарнинг қабулхонасида, иш берувчи томонидан белгиланган бошқа жойда сақланади.

Ёшларни меҳнатга тайёрлаш мақсадида умумтаълим мактаблари, хунар-техника билим юртларининг ўқувчиларини ўн тўрт ёшга тўлганларидан сўнг ота-онасининг розилиги билан ишга қабул қилишга йўл кўйилади. Ишга жалб қилиш, албатта, боланинг соғлиғи ва ўқишига зарар етказмаслиги керак. Ўн саккиз ёшга тўлмаган шахсларнинг меҳнатидан уларнинг соғлиғи, хавфсизлиги ва ахлоқ-одобига зиён етказиши мумкин бўлган меҳнат шароити ноқулай ишлар ва бошқа юмушларда фойдаланиш умуман таъқиқланади.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 37-моддасига биноан, ҳар бир фуқаро меҳнат қилиш, эркин касб танлаш, адолатли меҳнат шароитларида ишлаш ва қонунда кўрсатилган тартибда ишсизликдан ҳимояланиш ҳуқуқига

⁵⁵ Robert L. Mathis. (University of Nebraska at Omaha), John H. Jackson. (University of Wyoming) Human resource management. 2010, p. 178

эгадир. Шунинг учун меҳнатга қобилиятли бўлган ҳар бир шахс ҳеч қандай тўсиқсиз ишга қабул қилиниши керак. Ходимнинг асоссиз ишдан бўшатилиши унинг аризасига мувофиқ, ўз вазифасига қайта ишга тикланишига сабаб бўлиши мумкин.

Меҳнат кодексининг 82-моддасига кўра, ишга қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган мансабдор шахснинг ижозати билан ходимга ишлашга рухсат этилган бўлса, ишга қабул қилиш тегишли равишда расмийлаштирилган ёки расмийлаштирилмаганлигидан (шартнома тузилганми ёки йўқми, буйруқ чиқарилганми ёки йўқми, керакли ҳужжатлар талаб қилиб олинганми ёки йўқми ва ҳ.к.) қатъи назар, иш бошланган кундан эътиборан меҳнат шартномаси тузилган деб ҳисобланади.

Қонуннинг айнан шу талабига асосланиб, энди шартнома тузмаса ҳам бўлаверади, деган хулосага келиш нотўғридир. Чунки ходимга иш ҳақи тўланиши зарур. Бухгалтерияга эса иш ҳақини ҳисоблаб чиқариш учун асос сифатида ҳужжатлар керак бўлади.

Бу ходимнинг ишга қабул қилинганлиги ҳақидаги буйруқ. Буйруқни чиқариш учун эса юқорида айтилган модданинг биринчи қисмига биноан, меҳнат шартномаси тузилган бўлиши лозим. Демак, меҳнат шартномаси бўлмаса, иш берувчи ходимни ишга қабул қилиш ҳақида буйруқ чиқара олмайди. Буйруқ бўлмаса, бухгалтерия иш ҳақини ҳисоблаб чиқаролмайди. Бухгалтерия иш ҳақини ҳисоблаб чиқармаса, ходимга иш ҳақи тўланмаслиги аниқ. Хулоса қилиб айтиладиган боисак, меҳнат шартномаси тузилмасдан ходим ҳақиқатда ишга қўйилган тақдирда ҳам кейинчалик шартнома тузилиши керак. Бундан ходимнинг бош тортиши эса Меҳнат кодексининг 106-моддаси 4-бандига асосан, яъни ишга қабул қилиш юзасидан белгиланган кондалар бузилганлиги туфайли у билан меҳнат муносабатларини тўхтатишга асос бўлади.

Меҳнатга оид қонунларда вақтинчалик ва мавсумий ишларни бажариш борасида ҳам меҳнат шартномалари тузилиши мумкинлиги назарда тутилган. Иш жойи сақланадиган вақтинча ишда бўлмаган ходимларнинг ўрнига ишга қабул қилинадиганлар учун эса 4 ойгача бўлган муддатга ишга қабул қилинган ходим вақтинчалик деб ҳисобланади. Табиий ёки иқлим шароитларига кўра йилнинг муайян даври мобайнида, аммо 6 ойдан ортиқ бўлмаган муддат давомида бажариладиган ишлар мавсумий ишлар ҳисобланади, бундай ҳолда ана шу ишлар мавсумий ишлар рўйхатига киритилган бўлиши шарт.

Мехнат кодексининг 77-моддасига мувофиқ, ишга қабул қилишга 16 ёшдан йўл қўйилади. 15 ёшга тўлган фуқаролар ота-онасидан бири ёки уларнинг ўрнини босувчи шахснинг ёзма розилиги билан ишга қабул қилиниши мумкин. Бундай ишлар уларнинг соғлиғи ва камол топишига зиён етказмайдиган ва таълим олиш жараёнини бузмайдиган бўлиши лозим.

Иш берувчилар ишга қабул қилаётганда, ишга кираётган шахслардан: паспорт ёки унинг ўрнини босадиган ҳужжатни, 16 ёшгача боиган шахслардан эса туғилганлик тўғрисидаги гувоҳномани, белгиланган тартибда расмийлаштирилган меҳнат дафтарчасини, ишга биринчи марта кираётган шахслардан эса, унинг сўнгги машғулоти ҳақида яшаб турган жойдан ўзини ўзи бошқарувчи маҳаллий органлар томонидан берилган маълумотномани, қуроли кучлар сафидан озод бўлганлардан ҳарбий билетни, махсус билимга эга бўлишни талаб қилувчи ишга қабул қилинаётган шахслардан маълумоти ёки касбий тайёргарлиги ҳақидаги ҳужжатлар (диплом, аттестат, гувоҳнома)ни кўрсатишни (уларнинг бир нусхаси маъмурият томонидан тасдиқланиб, шахсий ишда сақланиши керак) талаб қилиши лозим.

Юқорида санаб ўтилган ҳужжатлар мавжуд бўлмаса, ишга қабул қилишга йўл қўйилмайди, шу билан бир қаторда, таъкидлаш керакки, ишга қабул қилишда қонунларда кўзда тутилмаган бошқа ҳужжатларни кўрсатишни талаб қилиш тақиқланади.

Қонунда, жумладан умумий таълим мактабигача болалар муассасаларига ишга кираётган шахслардан болалар муассасаларида ишлаш учун соғлиғи мувофиқ келиши ҳақида тиббий хулоса, ўқув юртларини тамомлаганлардан эса, мазкур ишга йўлланмаси бор-йўқлигини талаб қилиши лозимлиги кўзда тутилган.

18 ёшга тўлмаган ўсмирлар учун оғир, меҳнат шароити зарарли ишларда, шунингдек транспорт воситаларига хизмат кўрсатиш билан боғлиқ ишларда банд бўлган ишчи ва хизматчилар учун озиқ-овқат саноати, умумий овқатланиш ва савдо корхоналарининг, даволаш-профилактика муассасаларининг ходимлари учун ҳам шундай тиббий гувоҳнома кўрсатилиши талаб қилинади.

Ишга қабул қилиш иш берувчининг буйруғи билан расмийлаштирилади. Буйруқ чиқариш учун ходим билан тузилган меҳнат шартномаси асос бўлади. Буйруқ ходимга маълум қилиниб, ундан тилхат олинади. Қонун ҳужжатларига мувофиқ, тузилган меҳнат шартномаси у имзоланган пайтдан бошлаб кучга киради.

Ходимга топширилган иш учун унинг касбий яроқлилигини текшириш мақсадида синов муддати белгиланиши мумкин.

Меҳнат шартномаси қуйидаги мақсадларда дастлабки синов шarti билан тузилиши мумкин:

- ходимнинг топширилаётган ишга лаёқатлилигини текшириб кўриш;
- ходимнинг меҳнат шартномасида шартлашилган ишни давом эттиришининг мақсадга мувофиқлиги ҳақида бир қарорга келиши.

Меҳнат кодексининг 78-моддасига кўра, ишга қабул қилишни ғайриқонуний равишда рад етишга йўл қўйилмайди. Ишга қабул қилишни рад етган иш берувчи рад этиш сабабларини асослаб, 3 кун муддат ичида ёзма жавоб бериши шарт. Қариндош-уруғларнинг давлат корхоналарида бирга хизмат қилишларини чеклаш бундан мустасно.

Меҳнат шартномаси ва ишга қабул қилишни расмийлаштириш ҳақидаги буйруқ билан ходим имзо чектирилган ҳолда таништирилиши шарт.

Аммо ундан олдин таништирилиши керак бўлган ҳужжатлар ҳам мавжуд. Улар қуйидагилар: топшириладиган иш (лавозим) йўриқномаси, жамоа шартномаси, ички меҳнат тартиб-қоидалари, корхонада мавжуд бўлган турли низомлар (масалан, мукофотлаш ҳақидаги низом)дир. Шунингдек, ишга қабул қилиш расмийлаштирилгандан сўнг, ходимнинг меҳнат дафтарчасидаги ёзувни акс еттирадиган, кадрлар бўлимида юритилувчи, Т-2 шаклдаги карточкадаги ёзувлар билан ҳам ходим имзо чектирилган ҳолда таништирилади. Бу ҳужжатлар билан ўз вақтида таништирилмасликнинг юридик оқибатлари иш берувчи учун ҳам, ходим учун ҳам қўнғилсиз оқибатларни келтириб чиқариши мумкин. Маълумки, иш вақтининг бошланиши, тугаши, тушлик вақти ва шу кабилар корхонанинг ички меҳнат тартиб-қоидаларида белгилаб қўйилади. Ходим корхонанинг ички меҳнат тартиб-қоидалари билан таништирилиши лозим. Агар ички тартиб-қоидалар билан таништирилмаган ходим ишга кеч келиши ёки барвақт кетиб қолиши каби интизомсизликларга йўл қўйган бўлса, судга даъво қилиш ҳар доим ҳам иш берувчининг фойдасига ҳал бўлавермайди.

Ходимни ишга қабул қилишда иш берувчининг мажбуриятлари тўғрисида шунини айтиш керакки, ходимни ишга қабул қилишда ва белгиланган тартибда бошқа ишга кўчиришда иш берувчи ходимни топширилган иш, меҳнат шартномалари ва тўланадиган меҳнат ҳақи билан таништириши, лавозим йўриқномаларига мувофиқ, унинг ҳуқуқлари ва вазифаларини тушунтириши; меҳнат тартиби қоидалари билан таништириши; меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлиги, ишлаб чиқариш санитарияси ва гигиенаси, ёнғинга қарши

хавфсизлик қондалари бўйича йўл-йўриқ бериши ва белгиланган намунадаги махсус дафтарга қайд этиши шарт.

Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 80-81-моддаларига асосан шахсни ишга қабул қилишда талаб қилинадиган асосий ҳужжатлардан бири меҳнат дафтарчасидир. Меҳнат стажига эга бўлган шахс меҳнат дафтарчасини, биринчи маротаба ишга кираётган шахс эса, турар жойидан маълумотнома тақдим қилмаса, иш берувчи у шахс билан меҳнат шартномаси тузмайди.

Меҳнат дафтарчаси ходимнинг умумий ва махсус меҳнат стажини тасдиқловчи асосий ҳужжат ҳисобланади. Меҳнат стажига эга бўлмаган ходимларга муассасада беш кундан ортиқ ишлаганларидан кейин ўз вақтида уларга меҳнат дафтарчасини юритиш лозим. Ҳар бир муассасада, мулкчилик ва хўжалик юритиш шаклидан қатъи назар, меҳнат дафтарчаларининг тоза бланкалари бўлиши шарт. Беш кундан ортиқ ишлаган, шу жумладан муайян муддатга ишга қабул қилинганлар, шунингдек, давлат ижтимоий суғурта қилиниши назарда тутилган, штатлар жадвалидан ташқари ходимларга ҳам меҳнат дафтарчаси юритилиши керак. Айрим фуқаролар ихтиёрида меҳнат шартномаси асосида ишлаётган жисмоний шахсларга меҳнат дафтарчаларини юритмаслик, Меҳнат кодексининг 1- ва 5-моддаларига мувофиқ, ноқонуний ҳисобланади.

Иш берувчиларнинг меҳнат дафтарчаларининг тоза бланкаларини топиш ва уларни сотиб олиш муаммо эканлигини баҳона қилиб кўрсатишлари ҳамда ишга кираётганлардан қасрдан бўлса ҳам меҳнат дафтарчасининг тоза бланкасини топиб келиши зарурлигини талаб қилишлари қонунга зиддир. Чунки Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Ўзбекистон Республикасида янги меҳнат дафтарчаларини жорий қилиш тўғрисида»ги 1995 йил 6 июль 258-сонли қарорига кўра, барча муассасаларни, уларнинг мулкчилик ва хўжалик юритиш шаклидан қатъи назар, меҳнат дафтарчаларининг тоза бланкалари билан таъминлаш вазифаси маҳаллий меҳнат органлари зиммасига юклатилган.

Ҳар бир иш берувчи, ходимларнинг меҳнат дафтарчаларини юритиш билан шуғулланувчи мутахассислар шунингдек тутишлари зарурки, Меҳнат кодексини ўқиган, билган билан улар меҳнат дафтарчаларини юритиш тўғрисидаги маълумотга тўлиқ эгалар, дегани эмас. Бу ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлиш учун 1998 йил 7 январда тасдиқланган ва Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 1998 йил 29 январда 402-сонли рўйхатдан ўтказилган «Меҳнат дафтарчаларини юритиш тартиби тўғрисидаги йўриқнома» билан ҳам

атрофлича танишган бўлишлари зарур. Унга асосан хусусий тадбиркорлик ва якка тартибда меҳнат фаолияти билан шуғулланувчи юридик шахс бўлмаган фуқароларга ҳамда шахсий ёрдамчи ҳўиаликларда ишловчиларга меҳнат дафтарчаларини бериш, меҳнат стажини белгилаш туман (шаҳар) ижтимоий таъминот бўлимлари томонидан амалга оширилади.

Меҳнат дафтарчалари Ўзбекистон Республикасининг давлат тилида, Қорақалпоғистон Республикасида эса қорақалпоқ тилида иш берувчи (мутахассис) томонидан ходимнинг иштирокида тўлдирилади.

Қуйидаги ҳолларда ишга қабул қилишга йўл қўйилмайди:

- юқорида кўрсатилган ҳужжатлар бўлмаганда;
- 15 ёшга тўлмаган шахслар;
- тиббий кўриқдан ўтиш қонунчиликда кўзда тутилган ҳолларда тиббий кўриқдан ўтмаган шахслар, шунингдек, тиббий хулосага мувофиқ мазкур ишни бажаришга саломатлиги йўл қўймайдиган ходимлар;
- суд ҳукмига кўра муайян лавозимни эгаллаш ёки уни бажариш тақиқланган ишда муайян фаолият билан шуғулланиш ҳуқуқидан маҳрум қилинган шахслар;
- агар уларнинг иши бевосита бўйсунуш ёки бирининг иккинчиси назорати остида бўлиши билан боғланган бўлса, ўзаро яқин қариндош бўлган шахслар (ота-оналар, ака-укалар, опа-сингиллар, ўғиллар, қизлар эр-хотинлар, шунингдек эр-хотинларнинг ота-оналари, ака-укалари, опа-сингиллари, фарзандлари) (мазкур талаб фақат давлат қорхоналари учун қўлланилади);
- қонунчиликда кўзда тутилган бошқа ҳолларда.

8.2. ИШГА ҚАБУЛ ҚИЛИШДА ТАЛАБ ЭТИЛАДИГАН ҲУЖЖАТЛАР РЎЙХАТИ

Ўзбекистон Республикасида меҳнат муносабатларини тартибга солишга қаратилган бир қатор ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлар ишлаб чиқилган ва қабул қилинган. Бевосита маълум бир ташкилот, муассаса, қорхонага ишга қабул қилиш вақтида бўлажак ходимдан талаб қилинадиган ҳужжатлар рўйхати Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексининг 80-моддасида кўзда тутилган.

Ишга қабул қилиш вақтида зарур бўладиган асосий ҳужжатлар ва ҳаракатлар қуйидагилардан иборат:

1. Ариза
2. Шахсий варақа

3. Паспорт ксерокопияси
4. Диплом ксерокопияси
4. Таржимаи ҳол
6. Меҳнат шартномаси
7. Ишга қабул қилиш тўғрисида буйруқ
8. Меҳнат дафтарчасидаги ёзув
9. Шахсий йиғмажилд ёки Т-2 шахсий карточкаси
11. Иш ҳақи бўйича шахсий ҳисобварақ

Бошқа ҳужжатлар

1. Жамғариб бориладиган пенсия фонди дафтарчаси.
2. Болаларнинг туғилганлик ҳақидаги гувоҳномаси.
3. Қўшимча маълумот олингани, малака ошириш курсларида ўқилгани тўғрисидаги ва бошқа гувоҳномалар ҳамда сертификатлар.
4. Ҳайдовчилар учун: ҳайдовчилик гувоҳномаси, огоҳлантиришлар талони, 083/х шаклдаги тиббий маълумотнома.
5. Йил бошидан буён олинган даромадлар ҳамда тўланган даромад солиғи суммаси тўғрисидаги маълумотнома (агар жорий йилда меҳнат фаолияти билан шуғулланган бўлса).

Ариза ва уни ёзиш тартиби

Ариза – бу муайян муассаса ёки мансабдор шахс номига бирор илтимос, таклиф ёки шикоят мазмунида ёзиладиган расмий ҳужжат. Ариза ижтимоий ҳаётда энг кўп қўлланиладиган ва кенг тарқалган иш ҳужжатидир. Мактаб ўқувчиси ва талаба, ишчи ва юқори мансабдор шахс — жамиятнинг барча онгли аъзоси ариза ёзишдан ҳоли эмас. Ариза ёзувчиларнинг ёши ва ижтимоий вазифаси турлича экан, ариза йўлланаётган муассасалар ва идоралар ҳам хилма-хилдир. Аризалар боғча мудирасига, мактаб директориغا, олий ўқув юрти ректориغا, савдо шахобчаси мудирига, туман раҳбариятига – ҳуллас, оддий аризачининг таклиф, илтимос ёки шикоятини кўриб чиқиб ҳал қила оладиган ҳар қандай идора, ҳар қандай раҳбар номига ёзилиши мумкин.

Ҳажми услуги ва туридан катъий назар ариза ўзининг умумий зарурий қисмларга эга ва ушбу қисмларнинг изчиллиги асосида тузилади.

Аризанинг асосий қисмлари:

- Ариза йўлланган муассасанинг ёки мансабдор шахснинг номи;
- Ариза ёзувчининг турар жойи, вазифаси, исми, ота исми ва фамилияси;
- Ҳужжатнинг номи (Ариза);
- Асосий матн (Таклиф, илтимос, шикоят);
- Аризага илова қилинадиган ҳужжатлар номи (агар зарур деб топилса);

– Ариза ёзувчининг имзоси, Исми ва Ота исмининг бош ҳарфи, фамилияси;

– Ариза ёзилган вақт (йил, кун ва ой).

Шуни эслатиб ўтмоқ жоизки, аризанинг зарурий қисмлари барча аризаларда ҳам бирдай такрорланавермайди. Масалан, ходим ўзи ишлаётган корхона ёки идора раҳбариятига ариза ёзганда унинг яшаш жойи ҳақида маълумот зарур бўлмайди. Бундай ҳолларда ходим ўзи ишлайдиган бўлим (қисм, бригада ва ҳоказо) ва лавозимини кўрсаца, кифоя. Шунингдек, кўпчилик аризалар учун иловаларнинг ҳам хожати бўлмайди.

Ариза ҳам бошқа ҳар қандай расмий ҳужжат каби аниқ ва қисқа жумлалар билан тушунарли қилиб ёзилиши керак. Ҳужжат тилининг аниқлиги, тушунарлилиги уни тезроқ амалга ошишига хизмат қилади. Меҳнаткашларнинг ариза ва шикоятларини ўз вақтида ва диққат эътибор билан кўриб чиқиш эса бошқарув идораларининг муҳим вазифаларидан бири, қонунчиликнинг мустаҳкам гаровидир.

Ариза асосан қўлда ёзилади ва унинг мазмуни еркин баён қилинади. Мазмуни ва услубига кўра аризалар бир хил эмас, яъни бир неча сўздан иборат бўлиши ҳам мумкин ёки кенг жамоатчиликнинг ўйлантираётган ижтимоий масалалар юзасидан фикр мулоҳазалар билдирилган хат тарзида бўлиши ҳам мумкин. Шу нуқтага назардан аризалар содда ва мураккаб турларга ажратилади. Мураккаб ариза матни катта бўлиш билан бирга унга иловалар қилиниши мумкин.

Аризалар аксар ҳолларда шахсий хусусиятга эгадир. Шу билан бирга, хизмат аризалари ҳам бўлади. Хизмат аризалари-фуқаролар ёки ташкилотларнинг ўз ҳуқуқларини амалга ошириш ёки манфаатларини ҳимоя қилиш юзасидан ёзма ахборотларидир. Даво аризалари ана шундай аризалардандир. Илтимос ва шикоят мазмунидаги аризалар таклиф мазмунини акс еттирган аризаларга ҳамда даво аризаларга нисбатан кўп қўлланилади.

Ишга қабул қилишда ариза ёзиш ва уни расмийлаштириш тартиби. Юқорида санаб ўтилган зарурий қисмлардан келиб чиққан ҳолда ташкилот ходимлари томонидан ёзиладиган аризаларни одатдаги жойлашуви кўйидагича кўринишга эга.

Ташкилот ёки мансабдор шахс номига ёзилган ҳужжат – ариза, унда ишга қабул қилиш, бошқа лавозимга ўтказиш, меҳнат шартномасини бекор қилиш, таътил бериш каби ва бошқа илтимослар баён этилган бўлади. Ходим аризани қоида тарикасида, қўлда эркин шаклда ёки мазкур ташкилотда ишлаб чиқилган муайян намунадаги бланкада ёзади.

а) Номуайян муддатга ишга қабул қилиш

Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайд ёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га

(И.Ш.Фамилияси)

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

дан

_____ (И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мени 2017 йил (кун, ой)дан _____

(факультет ва кафедра номи)

_____ (лавозим, вазифа номи)

лавозимига ишга қабул қилишингизни сўрайман.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Факультет декани ёки бўлим
бошлиғи қайд ёзуви

Кафедра мудири қайд
ёзуви

Режа-молия бўлими бошлиғи
қайд ёзуви

б) Муайян муддатга ўриндошлик асосида ишга қабул қилиш

Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайд ёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га

(И.Ш.Фамилияси)

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

дан

_____ (И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мени 2016 йил (кун, ой)дан 2017 йил (кун, ой) гача _____,

(факультет ва кафедра номи)

_____ лавозимига __ ставка билан ўриндошлик асосида ишга қабул
(лавозим, вазифа номи)

қилишингизни сўрайман.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Факультет декани ёки бўлим
бошлиғи қайд ёзуви

Кафедра мудирини қайд
ёзуви

Режа-молия бўлими бошлиғи
қайд ёзуви

в) Соатбай машғулотлар олиб бориш учун ишга қабул қилиш

Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайдёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га

(И.Ш.Фамилияси) .

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

_____ дан

(И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мени 2017 йил 2 сентябрдан кимё факультети “Физикавий ва коллоид кимё” кафедрасига 43 соат машғулот олиб бориш учун соатбай асосида профессор лавозимига ишга қабул қилишингизни сўрайман.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Факультет декани ёки бўлим
бошлиғи қайд ёзуви

Кафедра мудирини қайд
ёзуви

Ўқув-услубий бўлим бошлиғи
қайд ёзуви

**г) Муайян ишни бажариш вақтига мўлжаллаб ишга қабул қилиш
Ариза намунаси:**

Ташкилот раҳбари

қайдёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га
(И.Ш.Фамилияси)

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

_____ дан

(И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мени 2016 йил (кун, ой)дан 2017_ йил (кун, ой) гача _____,

(бўлим номи)

_____ лавозимига _____ ни бажариш

(лавозим, вазифа номи)

(бажариладиган ишнинг номи)

учун ишга қабул қилишингизни сўрайман.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Бўлим бошлиғи қайд ёзуви

Режа-молия бўлими бошлиғи
қайд ёзуви

д) Йиллик меҳнат таътилини олиш

Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайдёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га
(И.Ш.Фамилияси)

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

_____ дан

(И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Менга 2017 йил (кун, ой аниқ кўрсатилади)дан навбатдаги меҳнат таътилини беришингизни сўрайман.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Кафедра мудири қайд ёзуви

Факултет декани ёки бўлим бошлиғи қайд ёзуви

д) Йиллик меҳнат таътилини олиш Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайд ёзуви

(сана, имзо)

_____ га
(ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га

(И.Ш.Фамилияси)

_____ дан
(ариза берувчининг яшаш манзили)

(И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мени саломатлигим ёмонлашганлиги сабабли 2012 йил 10 январдан вақтинчалик 6 (олти) ой муддатга “Ўзбекистон тарихи” кафедрасининг катта лаборанти лавозимига ўтказишингизни сўрайман.

Аризамга тиббий муассаса маълумотномасини илова қиламан.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Кафедра мудири қайд
ёзуви

Факултет декани ёки
бўлим бошлиғи қайд ёзуви

Режа-молия бўлим бошлиғи
қайд ёзуви

**ж) Ходим ташаббусига кўра меҳнат шартномасини бекор қилиш
Ариза намунаси:**

Ташкилот раҳбари

қайд ёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)
Раҳбар лавозими _____ га
_____ (И.Ш.Фамилияси)
_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)
_____ дан
_____ (И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мени ўз хоҳишимга кўра 2017 йил (кун, ой) дан ишдан бўшатишингизни сўрайман.

сана

имзо

Фамилия И.Ш.

Режа-молия бўлим бошлиғи
бошлиғи қайд ёзуви

Изоҳ: агар профессор-ўқитувчи бўлса, албатта, кафедра мудири ва факултет деканининг қайд ёзуви бўлиши шарт.

**з) Ходимнинг ўз ишини давом эттириш имкони бўлмаганда
Ариза намунаси:**

Ташкилот раҳбари

қайд ёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)
Раҳбар лавозими _____ га
_____ (И.Ш.Фамилияси)
_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)
_____ дан
_____ (И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Қариллик пенсиясига чиқаётганлигим сабабли 2017 йил 10 июлдан мен билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилишингизни сўрайман.

сана	имзо	Фамилия И.Ш.
Кафедра мудири қайд ёзуви	Факультет декани қайд ёзуви	Режа-молия бўлим бошлиғи қайд ёзуви

и) Ходим кундузги бўлимга ўқишга кирганда

Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайдёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га

(И.Ш.Фамилияси)

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

дан

_____ (И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мен 2017 йил 26 декабрдан ЎзМУ магистратурасига ўқишга кирганлигим сабабли Тарих факултети “Археология” кафедраси лаборанти лавозимидан бўшатишингизни сўрайман. Ўқишга кирганлигим тўғрисида буйруқдан кўчирмани илова қиламан.

сана	имзо	Фамилия И.Ш.
Кафедра мудири қайд ёзуви	Факультет декани қайд ёзуви	Режа-молия бўлим бошлиғи бошлиғи қайд ёзуви

к) Ходим ҳарбий хизматга чақирилганда
Ариза намунаси:

Ташкилот раҳбари

қайдёзуви

(сана, имзо)

_____ (ташкилот номи)

Раҳбар лавозими _____ га
(И.Ш.Фамилияси)

_____ (ариза берувчининг яшаш манзили)

_____ дан
(И.Ш.Фамилияси)

Ариза

Мен 2017 йил 20 январдан ҳарбий хизматга чақирилганлигим сабабли (лавозим ёки вазифаси аниқ кўрсатилади)дан бўшатишингизни сўрайман.

Аризамга туман мудофаа ишлари бўлимининг чақирув қоғозини илова қиламан.

сана	имзо	Фамилия И.Ш.
Кафедра мудири қайд ёзуви	Факультет декани қайд ёзуви	Режа-молия бўлим бошлиғи бошлиғи қайд ёзуви

Таъкидлаб ўтиш керакки, Ўзбекистон Республикаси Меҳнат кодексиди кўзда тутилган бир қатор ҳолларда (ишга қабул қилиш жараёнидан ташқари) ходимнинг аризаси мажбурий ҳисобланади.

Ариза аксарият ҳолларда танлов асосида ходимни ишга қабул қилишда ёки ишга олинаётган номзод бир қатор лавозим эгалари (бўлим бошлиғи, бош бухгалтер, юрист-консултант ва ҳ.к.) билан келишиш заруриятига кўра расмийлаштирилади. Ишга қабул қилиш тўғрисидаги аризага таркибий бўлинма раҳбари ёки етакчи мутахассиснинг келишув тўғрисидаги визаси кўйилиб, оқлад ёки меҳнатга ҳақ тўлашнинг бошқа усули кўрсатилади. Ходимларни ишга қабул қилиш ҳуқуқи берилган ташкилот раҳбари ходимни ишга қабул қилиш тўғрисида ўз резолюстиясини қўяди. Шундан кейин ариза ишга қабул қилиш билан боғлиқ тегишли ҳужжатларни тайёрлаш учун кадрлар хизматига келиб тушади.

8.3. МЕҲНАТ ШАРТНОМАСИ ТУРЛАРИ

Кадрлар бўлими ишга кирувчини бўлажак меҳнат шартномаси тўғрисида иш берувчи ваколат берган тегишли мансабдор шахслар билан музокаралар юритиши учун шарт шароитни таъминлашлари шарт.

Меҳнат шартномасининг асосий талаблари томонларнинг келишувлар бўйича музокараларида белгилаб олинади:

- 1) иш жойи (тегишли бўлим);
- 2) ишга кирувчининг меҳнат мажбуриятлари, у ишлайдиган ихтисослик малака, лавозим;
- 3) меҳнатга ҳақ тўлашнинг миқдори ва шартлари;
- 4) меҳнат шартномасини муайян муддатга тузиш вақтида унинг амал қилиш муддати;
- 5) ишни бошлаш куни;
- 6) ўриндошлик бўйича ишга қабул пайтида ҳар кунги ишнинг давомийлиги.

Ривожланган мамлакатларда меҳнат шартномалари тузилиши жиҳтадан бир оз фарқ қилиб, жамладан АҚШ меҳнат муносабатларини тузишда меҳнат шартномалари аниқ талабларга жавоб бериши керак. Индивидуал меҳнат шартномалари меҳнатга ёллаш тўғрисидаги қонунчиликка асосан шартномалар низоми талабларига мос келиши лозим. Улар ходим ишга олинаётган лавозим номи ва ходим бўйсунуши керак бўлган раҳбарнинг исми-шарифини ўз ичига олади. Уларга яна иш ҳақи, устамалар, иш вақти, татиллар, ишдан бўшатиш шартлари, пенсияга оид келишувларни тўғрисидаги маълумотларни ҳам киритиш мумкин.

Борган сари кўпроқ муддатлари келишилган шартномалар қўлланилмоқда. Меҳнат шартномасига киритилиши керак бўлган асосий маълумотлар лавозим даражасига қараб ўзгариши мумкин, куйидаги рўйхатда асосий қисмлар баён этилган:

- Лавозим номи;
- Мажбуриятлари;
- Ишни бошлаш санаси ва меҳнат стажини ҳисоблаш учун асоснома;
- Иш ҳақи, устамалар миқдори, сменалик ёки ишдан ташқари вақт ишлагани учун ҳақ тўлаш, иш ҳақини тўлаш тартиби ва муддатлари;
- Танаффус ва тушлик учун вақтларни ўз ичига олган иш вақти, ишдан ташқари ёки сменада ишлаш тўғрисидаги келишув;
- Меҳнат таътили тўғрисидаги келишувлар;

- Йиллар ҳақ тўланадиган меҳнат татилининг давомийлиги;
- Меҳнат таътилига ҳақ тўлаш тартиблари;
- Таътил ҳуқуқини берадиган ишлаш муддати;
- Таътилларнинг йиғилиб қолиши ва уларга ҳақ тўлаш;
- Йиллик таътилнинг қисмларга ажратиш;
- Татилни олиш мумкин бўлган даврлар;
- Белгиланган таътилларни кўчириш;
- Рамзий байрамлар;
- Касаллик варақаларига ҳақ тўлаш муддати;
- Давлат сугуртасига бадаллар ушлаб қолиш⁴
- Узоқ давом этадиган касалланиш туфайли меҳнат шартномаини тугатилиши;
- Иш берувчи ва ёлланма ходим томонидан меҳнат шартномаларини тугатиш тўғрисида хабар бериш муддатлари;
- Меҳнат низоларини ҳал этиш тартиби;
- Имтизомий чоралар кўриш тартиби;
- Амалдаги нормалар
- Меҳнат муносабатларини тугатиш ҳақидаги келишувлар;
- Касаба уюшмасига аъзолик ҳақидаги келишувлар;
- Иш берувчининг меҳнат шартномасига ўзгартиришлар киритиш ҳуқуқлари⁵⁶.

Юқорида келтирилган маълумотларнинг қиёсий таҳлиллари шуни кўрсатадики, хорижий иш берувчилар ва ёлланма ходимлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солишда меҳнат шартномалари жуда кенг қамровлидир. Бизнинг тажрибаларда меҳнат шартномалар билан бирга бошқа кадрларга оид меъёрий ҳужжатлар, низомилар ҳамда турли доирадаги тартиб қоидалар меҳнат муносабатларини тартибга солиш ва иш юритиш ишларини йўлга қўйишда ўрин эгаллаган.

Меҳнат шартномасини тузиш пайтида меҳнатга доир бошқа шартлар ҳам тилга олинishi мумкин (ишга қабул қилиш пайтида олдиндан синаш, иш режими, меҳнат шартномасини олдиндан бекор қилиш ҳолатида жарима тўлаш, тўлиқ иш вақтида ишлаш, касблар (лавозимлар)ни ўриндошлик асосида олиб бориш, хизмат кўрсатиш ҳудудини кенгайтириш, бажарилаётган иш ҳажмини узайтириш, таътилни давом этиш муддатини кўпайтириш ва ҳ.к).

⁵⁶ M. Armstrong. Human resource management. 2010 -p. 733

Меҳнат шартномасида кўзда тутилган меҳнат шартлари даражаси қонунчиликда, жамоа келишувида, шунингдек, жамоа шартномасида, корхонада қабул қилинган бошқа қатъий ҳужжатларда (ички меҳнат тартиби қоидалари, меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги низом, мукофотлаш тўғрисидаги низом ва бошқалар) белгиланган даражадан паст бўлиши мумкин эмас.

Агар меҳнат шартномасида унинг амал қилиш муддати кўрсатилмаган бўлса, у номуайян муддатга тузилган деб ҳисобланади.

Ҳаққат куйидаги ҳолларда муддатли меҳнат шартномаси тузилиши мумкин:

– бўлажак иш муддатли характерда бўлганлиги сабабли шартномани ноаниқ муддатга тузиш мумкин эмас;

– ишни бажариш шартлари айна муддатли меҳнат шартномасини тузишни талаб қилса (қасаллиги, малакасини ошириш учун юборилганлиги, таътилда, шу жумладан, болага қараш бўйича таътилда бўлган вақтинчалик иш жойида бўлмаган бошқа ходимларнинг ўрнига ишга қабул қилиш ва ҳ.к.);

– ходим ана шундай шартнома тузишдан манфаатдор бўлса ва унинг ёзма аризаси мавжуд бўлса;

– муддатли шартномани тузиш қонунда кўзда тутилган бўлса;

Томонлар ўртасида меҳнат шартномасини тузиш тўғрисида келишиб олинганида ходимга рухсатномани расмийлаштириш (агар корхонага кириш рухсатнома билан амалга ошириладиган бўлса) ва ҳарбий ҳисобга олиш столи учун (ҳарбий хизматга мажбурлар учун) зарур миқдордаги сураатларни тақдим этиш тақлиф этилади.

Ишга қабул қилинадиган ҳар бир ходим (шу жумладан ўриндошлик йўли билан қирувчилар) билан меҳнат шартномаси бир хил кучга эга бўлган камида икки нусхада ёзма шаклда тузилади, улар томонларнинг ҳар бирига сақлаш учун топширилади.

Меҳнат шартномаси ходим ва корхона раҳбарининг имзолари билан тасдиқланади. Раҳбарнинг имзоси корхонанинг муҳри билан тасдиқланади.

Ходимнинг талабига кўра меҳнат шартномаси у билган тилда тузилади ва давлат тилда тузилган шартнома нусхаси билан бир хил юридик кучга эга бўлади.

Ходим билан тузилган меҳнат шартномаси уни томонлар имзолаган пайтдан бошлаб кучга қиради. Ходим меҳнат шартномасида кўрсатилган кундан бошлаб меҳнат мажбуриятларини бажаришга киришади. Агар унда ишнинг бошланиш санаси кўрсатилмаган бўлса, ходим шартнома имзолаган кундан кейинги иш кунидан (сменадан) кечиктирмай ишга тушиши керак. Корхона раҳбари томонидан ёки унинг рухсати билан ишга қабул қилишни тегишлича

расмийлаштирмасдан туриб, ишга қўйилган шахс ишга тушган биринчи кунидан бошлаб ишга қабул қилинган деб ҳисобланади.

Меҳнат шартномаси тузилганидан кейин иш берувчи меҳнат шартномасининг мазмунига аниқ мувофиқликда ишга қабул қилиш тўғрисида буйруқ чиқаради ва ходимга имзо қўйдирган ҳолда бундан хабардор қилади.

Иш берувчи қуйидаги ҳолларда иш беришдан бош тортишга ҳақли эмас:

– агар рад этиш ходимнинг амалий хислатлари билан бўлмаган сабаблар бўйича амалга оширилмаган бўлса;

– иш берувчининг ўзи томонидан қабул қилинган шахсларни;

– ногиронларни, 18 ёшдан ёш бўлган шахсларни ва жойлардаги давлат ҳокимияти органлари томонидан корхонага белгиланган енг кам миқдордаги иш ўринлари ҳисобига ишга маҳаллий меҳнат органлари юборган бошқа шахсларни, шунингдек, муқобил хизматдаги хизматчиларни ва ҳ.к;

– ҳомиладор аёлларни ва 3 ёшдаги болалари бўлган аёлларни;

– қонунда кўрсатилган бошқа ҳолларда.

Ходим иш берувчидан ишга қабул қилиш рад этилганлигининг сабабларини ёзма равишда асослашни талаб қилишга ҳақлидир. Иш берувчи уч кун ичида унга ёзма асос кўрсатиши шарт. Ҳомиладор аёлларга ва уч ёшгача боласи бўлган аёлларга иш берувчи агар улар шундай талаб билан мурожат этмаганлари тақдирда ҳам ишга қабул қилишни рад этиш сабабини ёзма шаклда хабар қилади.⁵⁷

Ишга қабул қилиш ғайриқонуний равишда рад этилганда ходим назорат қилувчи органга ёки судга шикоят қилишга ҳақлидир.

8.4. СИНОВ МУДДАТИ

Ишга қабул қилишда дастлабки синов ўрнатилиши мумкинлиги Меҳнат кодексининг 84-87-моддаларида кўрсатиб ўтилган. Ишга қабул қилишдаги дастлабки синов иш берувчи ва ишга кирувчи шахсларнинг ўзаро келишувлари асосида ўрнатилади. Агар ходим дастлабки синов шарти билан ишга қабул қилинаётган бўлса, ушбу шарт меҳнат шартномасида назарда тутилган бўлиши керак. Меҳнат шартномасида дастлабки синов кўрсатилмаган бўлса, ходим дастлабки синовсиз ишга қабул қилинган ҳисобланади.

Қонунда дастлабки синовнинг муддати уч ойгача қилиб белгиланган. Агар ходимга уч ойдан ортик синов ўрнатилган бўлса, у ҳақиқий эмасдир.

⁵⁷ И.А.Бакиева. Кадрлар хизматида иш юритиш. “Чўлпон”. Т.: 2018 – 208 б.

Ходимга ўрнатилган синов ва унинг муддати меҳнат шартномасида ҳамда ишга қабул қилиш тўғрисидаги буйруқда қайд қилинган бўлади. Буйруқ эса ходимга имзо чектириб, таништирилади. Аммо ходимга ўрнатилган синов унинг меҳнат дафтарчасига ёзилмайди. Бошқа ишга доимий ёки вақтинча ўтказилган ходимларга синов ўрнатилмайди.

Еслатиб ўтиш керакки, вақтинчалик меҳнатга қобилияцизлик даври ва ходим узрли сабабларга кўра ишда бўлмаган бошқа даврлар дастлабки синов муддатига киритилмайди. Масалан, ходим 1 майда 3 ойлик синов муддати билан ишга қабул қилинса-ю, 1 июндан 1 июлгача меҳнатга қобилияцизлик варақасида бўлса, синов муддати 31 июлда эмас, 31 августда тугайди.

Дастлабки синов муддати даврида ходимларга фақат меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатларигина эмас, балки муассасада ўрнатилган меҳнат шартлари ҳам тўлиқ татбиқ қилинади. Масалан, улар меҳнат интизомини бузсалар, интизомий жазо чораларини қўллаш, муассасадаги ички меҳнат тартиби қондаларига риоя қилишни талаб этиш ва бошқалар.

Меҳнат кодексининг амалга киритилиши, яъни 1996-йил 1- апрелга қадар амалда боиган Меҳнат кодексига дастлабки синов шarti фақат иш берувчининг манфаатлари учун хизмат қилар, ходимнинг топширилаётган ишга мувофиқлиги текшириб кўриларди. Амалдаги Меҳнат кодекси ходимга ана шу ишнинг давом эттирилиши мақсадга мувофиқлиги ҳақида ўзи бир қарорга келиш ҳуқуқини ҳам берди. Дастлабки синов муддати тугагунга қадар бир тараф уч кун олдин иккинчи тарафҳи ёзма равишда огоҳлантириб, меҳнат шартномасини бекор қилиш ҳуқуқига эгадир. Икки томоннинг келишувига биноан уч кун олдин огоҳлантириш муддати қисқартирилиши мумкин. Ходимга огоҳлантириш муддати давомида меҳнат шартномасини бекор қилиш тўғрисидаги аризасини қайтариб олиш ҳуқуқи ҳам берилган.

Ходимнинг ишлаб бериш нормалари ёки ишлар ҳажмини бажармаслиги, иш сифатининг пастлиги ва бошқалар ишни уддалай олмаётганлигини кўрсатувчи далиллар бўлиб, ходим билан тузилган меҳнат шартномаси иш берувчи томонидан бекор қилиниши мумкин. Бунда касаба уюшма қўмитасининг розилиги олинмайди ва уч кунлик огоҳлантириш муддати пуллик компенсация билан алмаштирилмайди. Меҳнат низоси келиб чиққанда, иш берувчи ходим ҳақиқатан ҳам топширилган ишни бажара олмаётганлигини исботлаб бериши керак бўлади.

Ходим синов муддати даврида ўз ташаббуси билан меҳнат шартномасини бекор қилса, ундан бунинг сабабини тушунтириб бериш талаб қилинмайди.

Унинг бурчи бу ҳақида иш берувчини уч кун олдин ёзма равишда огоҳлантиришдан иборат бўлади.

Агар синов муддати тугагунга қадар иш берувчи ҳам, ходим ҳам меҳнат шартномаси тўхтатилишини ёзма равишда билдирмаса, меҳнат шартномасининг амал қилиши давом этади. Бу ҳақида ҳеч қандай қўшимча буйруқ чиқарилмайди. Кейинчалик меҳнат шартномасининг бекор қилинишига фақат умумий асослар мавжуд бўлгандагина йўл қўйилади.

Меҳнат кодексининг 84-моддасига мувофиқ, ҳомиладор аёллар, уч ёшга тўлмаган боласи бор аёллар, корхона учун белгиланган минимал иш жойлари ҳисобидан ишга юборилган шахслар, ўрта махсус, касб-ҳунар таълими муассасаларининг ҳамда олий ўқув юрларининг тегишли таълим муассасасини тамомлаган кундан эътиборан уч йил ичида биринчи бор ишга қираётган битирувчилари ишга қабул қилинганда, шунингдек ходимлар билан олти ойгача муддатга меҳнат шартномаси тузилиб, ишга қабул қилинганда дастлабки синов белгиланмайди.

Синов муддати ишга қабул қилиш ҳақидаги буйруқда кўрсатилган боиши керак. Ходим синов муддатидан муваффақиятли ўтган тақдирда, янги буйруқ чиқарилмайди ва ходим доимий ишга қабул қилинган ҳисобланади. Синов муддати қоникарсиз деб топилганда, ходим касаба уюшма кўмитасининг розилигини олмасдан ишдан бўшатилади.

8.5. МЕҲНАТ ШАРТНОМАСИГА ЎЗГАРТИРИШ КИРИТИШ

Қуйидаги ҳолларда ва тартибда иш берувчининг ёки ходимнинг талабига кўра меҳнат шартларини ўзгартиришга йўл қўйилади.

Иш берувчи, агар меҳнат шартларини сақлашнинг имкони бўлмаса ёки бундай ўзгаришларни технологиядаги, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил этишдаги, ходимлар сонини ёки иш тарзини ўзгартиришга олиб келган ишлар (махсулот, хизматлар) ҳажмини қисқартиришдаги ўзгаришлар белгиланган бўлса, уларни ўзгартиришга ҳақлидир. Меҳнат шартларини кейинги ўзгартириш тўғрисида ходим камида икки ой олдин ёзма равишда, тилхат берган ҳолда огоҳлантирилиши керак. Бу муддатни қисқартиришга фақат ходимнинг розилиги билан йўл қўйилади.

Бу ҳолда меҳнат шартномасини бекор қилишга қуйидаги мажбурий шартлар мавжуд бўлганда йўл қўйилади:

- агар ходим меҳнатнинг янги шарт-шароитида ишлашга рози бўлмаса;
- агар корхонада меҳнатнинг илгариги шарт-шароитини сақлаб қолишнинг имкони бўлмаса.

Ходим қонунчиликда кўзда тутилган ҳолларда меҳнат шартларини ўзгартиришни ёзма равишда талаб қилишга ҳақлидир (хомиладор ёки 14 ёшгача боласи бўлган (16 ёшгача ногирон боласи) аёллар илтимосига кўра тўлиқ бўлмаган иш кунини ёки тўлиқ бўлмаган иш ҳафтасини белгилаш, тиббий хулосага кўра хомиладор аёлларга ВТЕК тавсияларига кўра ногиронларга махсулот ишлаб чиқариш меъёрларини камайтириш ва ҳ.к.)

Иш берувчи ходимнинг талабини у берилганидан кейин уч кун ичида қўриб чиқиши шарт. Талабни қондиришдан бош тортилган ҳолда иш берувчи ходимга бош тортиш сабабини маълум қилиши шарт.

Ходим иш берувчи томонидан меҳнат шартлари ўзгартирилиши, шунингдек, унинг ходим талбига кўра меҳнат шартларини ўзгартиришни рад этиши хусусида судга шикоят қилишга ҳақлидир.

Иш берувчи ходимни фақат унинг розлиги билан бошқа домий ёки вақтинчалик ишга ўтказиши мумкин.

Томонларнинг келишувига биноан ишга қабул қилиш пайтида ҳам, ундан кейин ҳам ходим томонидан асосий иш бўйича вазифалардан ташқари касблар (лавозимлар)ни ўриндошлик асосида олиб бориш, хизмат кўрсатиш ҳудудини кенгайтириш, бажариладиган ишлар ҳажмини кўпайтириш тартибда қўшимча мажбуриятларни бажариши келишиб олиниши мумкин.

Кўрсатилган ишларни ходим асосий иш учун ажратилган вақтда бажаради. Уларни бажариш тартиби ва меҳнатга ҳақ тўлаш миқдори томонларнинг келишуви билан белгиланади.

Касбларни бирга олиб бориш тартибда ишларни бажаришнинг қанча давом этиши муайян муддатга ҳам, уни чекламасдан ҳам шартлаб қўйилиши мумкин.

Шартланган муддат тугаганидан сўнг касбларни бирга олиб бориш хусусида мазкур ходим билан белгиланган шартлар бекор қилинади. Касбларни ўриндошлик асосида олиб бориш ва уни бекор қилиш меҳнат шартномасида акс эттирилади ва иш берувчи корхонанинг тегишли буйруғи билан расмийлаштирилади.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 37-моддасига биноан, ҳар бир фуқаро меҳнат қилиш, эркин касб танлаш, адолатли меҳнат шароитларида ишлаш ва қонунда кўрсатилган тартибда ишсизликдан ҳимояланиш ҳуқуқига эгадир. Ходимларни ишга қабул қилишда маълум тартиблар белгиланган бўлиб, унга кўра ишга кирувчининг ишга қабул қилиш тўғрисидаги ёзма

мурожаати – аризаси махсус ҳисоб дафтарида рўйхатга олинаиб, иш берувчи томонидан белгиланган бошқа жойда сақланади. Меҳнатга оид қонунда меҳнат шартномасини тузиш кўзда тутилган, шу билан бирга ходимнинг ишга кирганлиги буйруқ билан тасдиқланади. Ишга қабул қилинаётган ходимдан зурурий ва бажариладиган иш хусусиятидан келиб чиқиб қўшимча ҳужжатлар талаб қилинади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Ишга қабул қилишда қандай ҳужжатлар талаб этилади?
2. Меҳнат шартномаси нима?
3. Меҳнат шартномаси қандай муддатларга тузилади?
4. Синов муддати ҳақида нималарни биласиз?
5. Меҳнат шартномасига ўзгартиришлар киритиш қандай расмийлаштирилади?

9 БОБ.

ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ ЖАРАЁНИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

- | | |
|---|--|
| 9.1. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИНИНГ
МАЗМУНИ ВА МАҚСАДЛАРИ | |
| 9.2. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИНИНГ
АСОСИЙ ТУРЛАРИИ | |
| 9.3. АДАПТАЦИЯ ЖАРАЁНИ БОСҚИЧЛАРИ ВА
УНГА ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ ОМИЛЛАР | |
| 9.4. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ БЎЙИЧА
ҒАРБЧА ҚАРАШЛАР: "ONBOARDING"
ТЕХНОЛОГИЯСИ | |

9.1. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИНИНГ МАЗМУНИ ВА МАҚСАДЛАРИ

Бўш иш лавозимини тўлдиришдан олдин, ходимни ёллаш, танлаш ва ишга қабул қилиш жараёнига кўп куч ва вақт сарфланади. Шунинг учун компанияда янги ходим учун лавозим вазифалари, меҳнат шароитлари шунингдек, меҳнат ва ижтимоий муҳит билан танишиш учун қулай шароит яратиш жуда муҳимдир. Корхоналарда кадрлар бўйича мутахассислар ҳар бир ходим — стажёрдан тортиб тажрибали мутахассисга қадар — янги иш жойида вазифани бажаришда хато қилишдан қўрқиш, ҳамкасблар ва бевосита раҳбар билан умумий тил топмаслик кабилар билан боғлиқ стрессларни бошидан кечираётганини яхши билади. Бу тушунарли: ҳамма ҳам биринчи кундан бошлаб ишга киришиб, мавжуд жамоага қўшила олмайди.

Агар янги ходимни корхонада йўналтириш ва мослаштириш жараёни бошқарилса, юқоридаги ҳолатлар билан танишиш даври тезроқ ва самаралироқ бўлиши мумкин ва у барча даражадаги ходимлар муносабатларининг табиатига яъни, иш, ташкилот, раҳбар ёки бошқа аъзоларга бўлган муносабатга таъсир қилиши мумкин. Персонални мослаштириш бу ташкилотнинг кадрлар бўлими вазифасидир. Мослашув вақтида янги ходим компанияни баҳолайди (худди компания ходимни баҳолаганидек) ва агар бу жараён бошқарилмаса, янги ходим лавозимдан воз кечиши ёки жамоага қўшилиши учун кўп вақт сарфлаши мумкин.

Шунинг учун, одатда компанияларда мослашув жараёнини тезлаштириш ва уни тўғри йўналишга йўналтириш учун махсус усул ва дастурлар ишлаб чиқилади. Адаптация чораларининг яхши ишлайдиган тизими компаниянинг харажатларини камайтиради, чунки, бу янги келган ходимга имкон қадар тезроқ ишлашни бошлаш имконини беради, шунингдек, ходимларнинг сadoқатини оширади, пиروвардида ҳар иккала томон ҳам вақтни тежайди.

Персонални мослаштириш – инсон ресурсларини бошқариш тизимининг муҳим элементи ҳисобланади. Мослаштиришнинг асосий мақсади-янги ходимни лавозимга киришиши жараёнини тезлаштириш ҳисобига корхона сарф-харажатларини камайтириш, яъни бунда минимал муддатларда зарур самарадорликка эришилади, функционал вазифаларни ўзлаштиришга боғлиқ хатоларга йўл қўйилиши ҳолатлари камаяди.

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда персонални мослаштириш мақсадларини қуйидагича таснифлаш мумкин:

- бошланғич харажатларни қисқартириш, чунки янги ходим ўз ишини яхши билмаса-да, у самарасиз ишлайди ва қўшимча харажатларни талаб қилади;
- янги ишчилар ўртасида ташвиш ва ноаниқликнинг камайиши;
- ходимлар қўнимсизлигини пасайиши чунки, агар янги келган ходим янги ишда ўзини ноқулай ва кераксиз ҳис қилса, ишдан бўшаш орқали бунга жавоб бериши мумкин;
- раҳбар ва ходимлар учун вақтни тежаш, чунки дастур бўйича бажарилган ишлар уларнинг ҳар бири учун вақтни тежашга ёрдам беради;
- меҳнатга ижобий муносабатни ривожлантириш, ишдан қониқишни ҳосил қилиш.

Одатда, янги иш жойида ишлашни бошлаган ёки ташкилотга янги қўшилган ходимларнинг аксарияти ўзларини ижобий томондан кўрсатишга ҳаракат қилишади. Бирок, янги иш жойидаги меҳнат фаолияти салбий томонлар билан боғлиқ бўлиши ҳам мумкин. Яъни ходимларнинг янги ишда муваффақиятсизликка учраши билан боғлиқ куйидаги кўрқувлари мавжуд бўлиши мумкин:

- ишни йўқотишдан кўркиш (бирон бир сабабга кўра ишдан бўшатиш);
- ҳамкасблар ҳурматини қозонишга қодир бўлмаслик;
- янги иш билан шуғулланмаслик;
- тажриба ёки билим етишмаслиги;
- қобилиятсиз бўлиб туюлиши;
- жамоага ёқмаслик эҳтимоли;
- раҳбар билан умумий тил топа олмаслик.

9.2. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИНING АСОСИЙ ТУРЛАРИ

Шартли равишда адаптацияни бир нечта бўлимларга ажратиш мумкин:

1. Корпоратив адаптация. Мослаштиришнинг ушбу бўлимида куйидаги саволларга жавоблар ақс этади: Компания бозорда қандай ўринни эгаллайди? Ривожланиш динамикаси қандай? Корхонанинг стратегик мақсадлари ва устуворлари қандай? Асосий мижозлар кимлар? Асосий рақобатчилар кимлар? Шунингдек, бу бўлимда корхона тарихи, унинг асосий ютуқлари, ташкилий тузилмаси ақс эттирилади ва қаерда ва қандай бўлинмалар жойлашгани кўрсатилади. Муҳим ҳиҳат, айниқса, ишга қабул қилинган топ-менежерлар, лойиҳа ходимлари учун, корхона менежменти масалаларига ўрин берилиши керак. Қарорларни ким қабул қилади? Режалаштириш ва ҳисобот технологияси ва даврийлиги қандай? Қандай процедуралар, регламентлар амал қилади? Ким ва

қандай тартибда ҳужжатларни имзолайди? ва ҳ.к. Бунда йирик инвестиция лойиҳаларини амалга оширишда рухсат берувчи ҳужжатларни қўлга киритиш учун кўплаб масалалар чет ташкилотлар (вазирликлар, идоралар) билан келишиб олиниши керак. Шунинг учун бу ташкилотларнинг функциясини, иш графигини ва ҳ.к. таърифлаб бериш зарур. Ушбу масалалар бўйича мослаштириш, фикримизча, тўлалигича корхонанинг бевосита раҳбарига юклатилиши даркор.

2. Ижтимоий адаптация. Ижтимоий мослаштириш, биринчи галда, корхонада раҳбариятнинг мулоқот услублари масалаларини камраб олиши керак. Ҳар бир янги ходим учун бу мослаштиришнинг муҳим қисми ҳисобланади, чунки унинг давомида ходимнинг ижтимоий турмушига оид муҳим саволларга жавоблар олинади:

Даражаси/лавозими бўйича тенг бўлган ходимлар, бўйсунувдаги ходимлар билан раҳбар қандай мулоқотда бўлиши керак? Ким билан тушлик қилиш мумкин? Ким билан чекса бўлади? Чекиш хонасида, тушлик пайтида қандай масалаларни муҳокама қилиш мумкин/мумкин эмас? Кимга маслаҳат ва ёрдам сўраб мурожаат қилиш мумкин? ва ҳ.к.

3. Ташкилий адаптация. Мослаштиришнинг ушбу бўлими кўплаб ташкилий масалалар, ички меҳнат тартиби қоидаларини акс эттиришга, корхонада қарор топган корпоратив маданиятнинг баъзи бир жиҳатларини ёритиб беришга бағишланган, масалан: корхонада ошхона борми, шахсий буюмларни қаерга қўйса бўлади, кириш учун доимий рухсатномани расмийлаштириш назарда тутилганми – ким бу билан шуғулланади ва кимга мурожаат қилиш керак, ким компьютерни сошлаб беради, у ишдан чиққанда кимга мурожаат қилиш керак, маош қачон ва қаерда берилади, чой/кофе қаерда ичилади, иш столи устида плакат, оилавий сурат, табиат тасвири туширилган календарни очиб қўйиш мумкинми ва ҳ.к.

Бу бўлимда меҳнат интизомига риоя қилиш нуктаи назаридан асосийси — ички меҳнат тартиби қоидалари, дам олиш ва байрам кунлари билан танишиб чиқилади. Янги ходимга бирор жойга тез етиб бориш зарурати туғилганда машинага буюртма бериш, почтадан хат юборишни қандай расмийлаштириш, музокаралар учун хонани тайёрлаш ва ҳ.к. ҳақида ахборот бериш керак.

Шунингдек, агар ходимга корпоратив мобил алоқа воситаси берилса, ундан фойдаланиш шартлари (тариф режаси), шахарлараро ва халқаро қўнғирокларга чекловлар ҳақида, тиббий суғурта ҳақида йўл-йўриқлар ҳам бериш зарур. Тиббий суғурталаш хизматларидан фойдаланиш, тезкор тиббий ёрдам олиш ва уларнинг шартлари ҳақида масала ҳам катта аҳамиятга эга. Корпоратив маданият хусусиятларига мослаштиришнинг ушбу босқичи

доирасида янги ходимга компанияда туғилган кунларни нишонлаш, корпоратив тадбирларни ўтказиш ҳақида ахборот беришни киритиш ўринлидир.

4. Техник (технологик) адаптация. Бу бўлим ходимнинг янги иш шароитларида янги ускуналар билан ишлашни тез ўзлаштиришига қаратилган. Шубҳасиз, ишлаб чиқариш ишчиларини мослаштиришда уларнинг технологик асбоб-ускуналар ҳақидаги билимлари корхона хизматчиларига қараганда кенгрок текширилиши назарда тутилади.

5. Касбий адаптация. Консалтинг соҳасидаги иш амалиёти шуни кўрсатадики, кўпинча иш берувчилар ходимни ишга қабул қилаётганда биринчи кунданок ундан барча лавозим вазифаларини энг юксак даражада бажаришларини ва берилган топшириқларни бекаму-кўст уддалашларини талаб қилади. Агар ходим дастлабки кунларданок юқори меҳнат натижаларини кўрсатмаса, раҳбар бу ходимнинг лавозимга мос эмаслиги ҳақида хулосага келади ва кадрлар хизматини ходимни яхши танлай олмаганликда айблади. Аммо, сиз текшириб кўрганмисиз янги ходимга унинг билимлари, кўникмалари ва малакалари етарлими ёки уни қўшимча ўқитиш керакми?

Ходим ишнинг қуйидаги касбий жиҳатларини ўзлаштириши лозим: корхонада қўлланиладиган технологиялар ва техникалар; иш стандартлари; хужжатлар; меъёрлар, нормативлар, техник талаблар; иш сифатини баҳолаш ўлчовлари.

Шунинг учун кўпчилик хорижий компанияларда касбий мослаштириш жараёнига жиддий эътибор берилади. Ходимдан бирор нарсани талаб қилишдан олдин унга буни кўрсатиш, стандартни белгилаш ва ўргатиш керак, фикримча, янги ходимларни фаол ўқитиш ва мослаштириш жараёни асосини мана шу асосий тамойил ташкил қилиши лозим. Иш берувчиларнинг кўпчилиги биз унга иш ҳақи тўлаймиз, демак, у қўйилган вазифаларни биз учун зарур сифатда ва ҳажмда бажариши керак деган эътирозлар билдириши мумкин. Тўғри, ходимнинг маълумотига, тажрибасига ва иш кўникмаларига қўйилган малака талаблари мавжуд, бунинг учун ходимларни танлашнинг кўплаб воситалари ишлаб чиқилган – суҳбат, индивидуал қобилиятлар ва билимларни баҳолаш учун тестлар, аммо буларнинг ҳаммаси ҳали ходимнинг сизнинг корхонангизда киришиб кетиши учун етарли эмас.

Республикамиздаги фаолият кўлами ва идоровий мансублиги турлича бўлган корхоналар билан ишлаш тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, уларнинг аксариятида касбий мослаштириш олиб борилмайди. Аммо ишлаб чиқариш корхоналарида мослаштириш жараёнида фаол ўқитиш амалга оширилади, чунки ходим ишлаб чиқариш технологиясига аниқ рўя қилиши керак.

Етарлича мослаштирилмаслик оқибатида янги ходим демотивацияланиб қолади, жумладан, бевосита раҳбарнинг танқиди унга оғир ботади, ўзига паст баҳо бера бошлайди, ишга қизиқиши пасаяди ва ҳ.к.

Касбий мослаштиришнинг муҳим қисми, айниқса ёш ходимлар учун, касбий ўсиш ва карьера истиқболларини, ўқитиш ва малака ошириш имкониятларини муҳокама қилишдан иборат.

6. Психофизиологик адаптация. Психофизиологик мослаштиришда ишлар сменали график асосида олиб борилганда кўпроқ эътибор берилади, зеро, янги ходим илгари кечки сменада ишламаган бўлса, унинг смена бўйича ишлашга ёки, айтайлик, ишга соат саккизда келиб, у ерда 12 соат қолишга қийналиши табиийдир. Шунингдек, график ўзгарган бўлса ҳам қийинчиликлар юзага келиши мумкин. Узоқ муддатли хизмат сафарлари баъзи ходимлар учун кўшимча стресс бўлиши мумкин. Бундан ташқари, лойиҳа бўйича ишларда ходим лойиҳани топшириш олдидан юзага келадиган тигизлик ҳолатларида ишлашга ҳам доим тайёр туриши керак.

Табиийки, корхонага янги келган ходим, айниқса бошқа корхонадан келган ходим дастлабки кунларда, ушбу мослаштириш даражасида, иқлим ва соат поясларининг ўзгариши билан боғлиқ жиддий қийинчиликларни бошидан кечиради.

Бундан ташқари, кўплаб экспертларнинг эътироф этишича, кўпинча лойиҳани амалга ошириш жараёнида меъёрлаштирилмаган иш куни, илгари режалаштирилган ишларнинг кўплаб масалаларни вазирликлар ва идоралар даражасида мувофиқлаштириш процедурасининг кўп вақтни олиши туфайли муддатларнинг силжиб кетишидан стресс юзага келади.

Одатда, мослашиш 2-8 ҳафта давом этади — унинг давомийлиги ишнинг хусусиятига, иш турига, янги бошланувчиларнинг вазифалари сонига ва компанияда ходимларни мослаштириш усуллари қанчалик ривожланганлигига боғлиқ. Бироқ, бу муддат анча узоқроқ бўлиши мумкин: масалан, америкалик кадрлар хизмати бўйича топ-менежерларнинг мослашуви 20-26 ҳафтагача давом этишига ишонишади.

9.3. АДАПТАЦИЯ ЖАРАЁНИ БОСҚИЧЛАРИ ВА УНГА ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ ОМИЛЛАР

Ходимнинг корхонага мослашишига қуйидаги омиллар таъсир қилади:

1. Ёллаш тартибининг тўғрилиги (“номувофиқ номзодни ёллаш” каби хатолар йўқлиги ва ҳ. к.). Ёлланган ходимларнинг касбий маҳоратининг иш

жойидаги талабларга мувофиқлиги иш вақтини қисқартиришга, ходимларнинг янги ташкилий шароитларда номувофиқ хатти-ҳаракатлари билан боғлиқ тушунмовчиликларнинг олдини олишга имкон беради. Бундан ташқари, номувофиқ номзодни ёллаш билан боғлиқ хатолар юзага келганда, кўпроқ муносиб одамни ёллашдан бош тортиш натижасида етказилган йўқотишлар сифатида билвосита харажатлар келиб чиқади.

2. Ташкилотнинг кўлами. Ташкилот қанчалик кичик бўлса, ундаги мослашиш процедуралари шунчалик норасмий бўлади. Шунинг учун, агар кўшимча ўқишга эҳтиёж қолмаса, ташкилотнинг харажатлари, одатда, меҳнат жараёнида олиб бориладиган кириш суҳбати билан боғлиқ бўлади. Ташкилот ҳажмининг ўсиши билан функционал ва ахборот алоқалари сони ортади. Мослашув жараёнида уларнинг ривожланиши зарур, бу маълум вақтни ва шунга мос равишда харажатларни талаб қилади.

3. Жамоада шахслараро мулоқот даражаси ва маънавий-руҳий муҳит. Жамоада шахслараро мулоқотнинг юқори даражаси ва ташкилотдаги кулай ахлоқий ва руҳий муҳит ходимларнинг мослашиши харажатларини камайтиради. Янги ёлланган ходимлар ишончни шакллантириш, норасмий тажриба алмашиш ва ёлланган ходимларнинг мумкин бўлган хатолари билан боғлиқ можароларнинг йўқлиги орқали мослашув вақтини қисқартириш учун кулай шароитларда бўлишади.

4. Ижтимоий-демографик хусусиятлар ва шахсият хусусиятлари (жинси, ёши, оилавий ҳолати, маълумоти, маълумоти ва бажарилган ишнинг мувофиқлиги даражаси, касбий малакаси). Уларнинг барчаси мослашув жараёнини яқунлаш учун сарфланган вақтга ва шунга мос равишда унинг харажатларига турли даражаларда таъсир қилади. Ушбу омилларнинг таъсири мослашув жараёнининг интенсивлиги ва тезлигини ўзгартириши мумкин. Унинг давомийлиги бир ҳафтадан икки йилгача давом этиши мумкин, натижада ходимларнинг мослашиши нархига таъсир қилади.

Ходимларни мослаштириш тизимининг тадқиқот дастури ходимларни мослашувининг қуйидаги шакллари аниқлайди: мураббийлик (тажрибали ходим билан ишлашнинг бошланғич босқичида маслаҳат бериш, янгилаш, жамоани танишда ёрдам бериш); тренинг ва семинарларда қатнашиш (ходимларнинг маълум кўникмаларини ўргатиш ва ривожлантириш, масалан, алоқа, оммавий нутқ қобилияти, тақдимотларни тайёрлаш, стрессга чидамликни ривожлантириш ва бошқалар); суҳбат (янги келган ходимнинг менежери, менежери, кадрлар бўлими ходими билан танишув суҳбати, унда ходим ўз саволларига жавоб олади); ихтисослаштирилган дастур (масалан, ўқув

фильмлари ёки жамоани шакллантиришга қаратилган жамоавий рол ўйнаш ўйинлари); экскурсия (ташкилот, унинг таркибий бўлинмалари, худудга экскурсия, компания тарихи, ходимлар, корпоратив маданият билан танишиш); бошқа усуллар (корпоратив тадбирлар, сертификатлаш, синов, тренинг ва бошқалар).

Мослашув жараёни тўрт босқичда амалга оширилиши мумкин.

1. Самарали мослашув дастурини ишлаб чиқиш учун янги ходимнинг тайёргарлигини баҳолаш зарур. Агар ходим махсус тайёргарликка эга бўлса ва шунга ўхшаш тузилмаларда тажрибага эга бўлса ҳам, янги ташкилотга кирганида, у муқаррар равишда ташкилотнинг турли ташқи инфратузилмаси, янги ходимлар, фаолият технологиялари билан дуч келади. Буларнинг барчаси муқаррар равишда уни нотаниш вазиятга олиб келади.

2. Жойида йўналтириш, яъни ходимни ўз вазифалари ва унга нисбатан қўлланиладиган талаблар билан амалий таништириш. Бу ишда бевосита менежер ва ходимларни бошқариш хизмати иштирок этади.

3. Тўғридан-тўғри мослашув. Ушбу босқич янги ходимни унинг мақомига мослаштиришдан иборат ва кўп жиҳатдан унинг ҳамкасблари билан шахслараро муносабатларга қўшилиши билан белгиланади. Мослашувнинг ушбу элементи муҳим аҳамиятга эга, чунки бу янги ишчини иш жойида қандай қабул қилинишига боғлиқ. Ушбу босқичда ходимга максимал даражада психологик ёрдам кўрсатиш, доимий муҳокамалар ўтказиш ва янги иш жойида унинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш жуда муҳимдир.

4. Ишга тўлиқ қўшилиш. Ушбу босқич ташкилотдаги янги ходимни мослаштириш жараёнини яқунлайди, у ишлаб чиқариш ва шахсий муаммоларни босқичма-босқич бартараф этиш ва барқарор ишлашга ўтиш билан тавсифланади.

Агар ташкилотдаги мослашиш жараёни яхши тартибга солинган бўлса, унда мослашиш даври ва унинг харажатлари бир неча бор камаяди ва бу ташкилот учун ҳам, ходим учун ҳам катта фойда келтиради.

Умуман олганда, корхонага янги келган ходим учун мўлжалланган барча зарур ахборотни битта алоҳида рисолага тўплаб, уни олдиндан электрон почта орқали юбориш мақсадга мувофиқ, мана шунда ходим янги иш жойига етиб келганда унда корхона ҳақида, унинг маданияти ҳақида, у ишлайдиган лойиҳа ҳақида, яшаш ва ишлаш шароитлари ҳақида тасаввур бўлади, мавжуд ахборот асосида ходим барча бўлимлар бўйича мослашувдан анча самарали ўтиши мумкин.

Янги ходимни мослаштириш давридаги ташкилий ҳужжат – “Мураббийлик ҳақида низом” бўлиши мумкин, у кадрлар хизмати ва мураббийнинг

ходимни мослаштиришдаги босқичма-босқич иштирок этишини тартибга солади. Ўзига хос “Йўналишли папка” – корхона бўйича йўл кўрсаткич ишлаб чиқиш ҳам мақсадга мувофиқ. Унга корхона тарихи, унинг ютуқлари, тузилмаси ва филиаллар тармоғи, бизнес бўйича асосий мижозлар ва ҳамкорлар, матбуотдаги чиқишлар, корпоратив маданиятнинг ва ҳамкорлар билан ўзаро муносабатларнинг асосий томонлари ҳақида маълумотларни киритиш мумкин.

Шунингдек, унга ходимнинг функционал мажбуриятлари, “Ички меҳнат тартиби қоидалари”, хавфсизлик техникаси қоидалари ва ходимни таништириш керак бўлган бошқа ички корхона қоидалари киритилиши лозим.

Ҳар бир янги ходимга корхонада мураббий тайинланади, у ходимнинг жамоага, ишга муносиб кириб боришини таъминлайди, топширилган ишнинг дастлабки босқичда бажарилишини кузатиб боради. Корхонага янги келган ходим учун ҳам масъул ходим бириктириб қўйилиши лозим, Корхонага янги келган ходим у билан бирга ўзини қизиқтирган масалаларни аниқлаштириб олади.

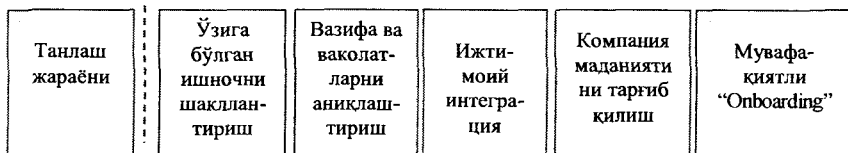
9.4. ПЕРСОНАЛ АДАПТАЦИЯСИ БЎЙИЧА ҒАРБЧА ҚАРАШЛАР: “ONBOARDING” ТЕХНОЛОГИЯСИ

Ҳар бир иш жойи ўзининг тартиб-қоидалари, йўриқлари, имтиёз ва бонуслар ҳамда анъаналарига эга. Шунинг учун янги ходимларга бу тартибларни ўрганишини мураккаблаштирмаслик лозим. Ходимлар адаптацияси ёки Ғарб тили билан айтганда, “Onboarding” мавзусига кўп тадқиқотлар, мақолалар, тавсиялар ва хатто китоблар ҳам бағишланган. “Onboarding” — янги ходимларни ижтимоий муносабат ва фаолият нуқтаи назаридан янги иш жойларига тез ва онсон мослаштириш жараёни тушунилади. “Onboarding” хизмати ўзининг расмийлиги, ёлланганлар кўлами ва уни амалга оширилиш тартиби каби турли ўлчамлари бўйича бир-биридан фарқ қилади. Бази компаниялар “onboarding”га тизимли ва структура жиҳатидан кўпроқ ёндошса, айримлари эса янги ходимларни ноаниқ вазиятта солиб қўйадиган самарасиз ёндошувлардан фойдаланади.⁵⁸ Агар биз янги ходим ўз ишини бошламасидан олдин “onboarding” масаласига эътибор қилмас эканмиз, демак биз бир қадам орқадамиз” – дейди “BambooHR” компанияси раҳбари Бен Питерсон. Мутахассисларнинг тадқиқот натижаларига кўра янги жалб этилган ходимлар фаолиятининг биринчи олти ойлиги мобайнида уларнинг 31 % и янги иш жойларини тарк этишлари маълум

⁵⁸ Talya N. Bauer. Best practice for new employee onboarding. www.hcamag.com

бўлди. Агар улар мукамал “onboarding” дастурлари орқали мослаштириш жараёнларидан ўтсалар, уларнинг 69 % кейинги 3 йил мобайнида янги иш жойида қолишга ҳаракат қилиши аниқланди.⁵⁹

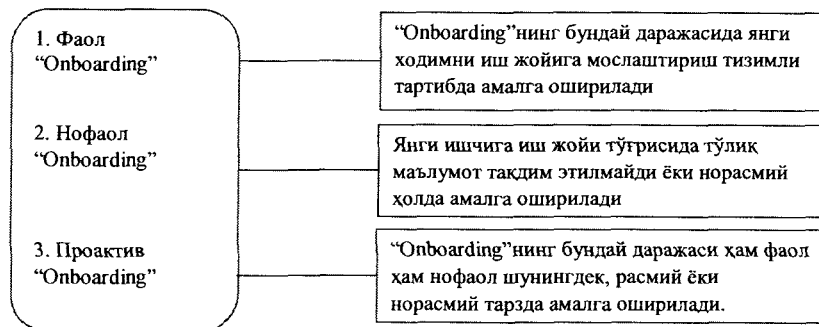
Қўйида биз “onboarding” технологиясининг амалга ошириш босқичларини кўриб чиқамиз:



9.1-расм. Муваффақиятли “Onboarding” босқичлари

Янги ходим ўз ишни яхши бажара олишга бўлган ишончи юқори даражада бўлса, ўзларида унчалик ишончли бўлмаган ҳамкасбларига қараганда кўпроқ ғайратли бўлади ва охир-оқибат кўпроқ муваффақиятга эришади. Америка Қўшма Штатлари ва Буюк Британияда ўтказилган тадқиқотлари шуни кўрсатдики, ҳар йили янги ходимлар ўз ишларини тушунмасликлари сабабли корхоналар тахминан 37 миллиард доллар йўқотишмоқда.

Мутахассислар фикрига кўра, “Onboarding” борасида муваффақиятсизликка учраган менежерларнинг 60 фоизи иш жойида самарали меҳнат муносабатларини ўрнатилмаганлигини асосий сабаб сифатида кўрсатмоқдалар. Ташкилотнинг сиёсати, мақсадлари ва қадриятларини яхши англаб етиш — бу ходимларни иш жойларига муваффақиятли мослашишида муҳим ҳисобланади.



9.2-расм. “Onboarding” технологиясининг даражалари

⁵⁹ Onboarding best practice to drive culture and increase performance of new hires. www.checkster.com

Ташкилотга ёллаш объектив равишда мослаштириш функцияси фаоллашувини асослаб беради. Персонални меҳнатга мослаштириш шахсни унинг учун янги бўлган ишлаб чиқариш ва ижтимоий мухитларга киритиш жараёнини ифодалайди. Жараён объективлиги ходим ва ташкилотда иш билан бандлик борасида турли тасавурлар мавжудлиги билан боғлиқ. Меҳнат социологиясида мослаштириш 6 ой, 1 йилгача давом этиши мумкин деб ҳисобланади. Инсон ресурсларини бошқариш доирасида меҳнатга мослаштириш жараёни синов муддати нуқтан назаридан кўриб чиқилади, бунда ходим ва иш берувчи биргаликдаги фаолият мақсадга мувофиқлиги борасида келишиб олади. Бу функция таркибига куйидагилар киради: мураббийлик, мослаштириш дастурлари ва режалари ишлаб чиқиш, кириш тарзида ўқитиш; ижтимоий-психологик, касбий, ташкилий ва иқтисодий мослаштириш; синов муддатида баҳолаш ва б.

Мустақил ўқиш учун:

Янги иш жойига мослашиш бўйича тавсиялар

Янги ишга мослашиш ўз-ўзидан рўй бермайди. Инсон қанча ўз ишининг устаси бўлмасин, янги ишга ўрганиши осон кечмайди. Кўпчилик зўр профессионални ишга олсам, нима қилиш ва қандай мослашиш борасида муаммолар бўлмайди, деб ўйлайди. Бу профессионализм белгиси ҳисобланади. Мослаша олмадим, демак, профессионал эмас.

Аслида янги ишга мослашиш анчагача чўзилади ва янги ходим 3-6 ойдан кейингина жамоага тўлиқ мослашади. Сифатли адаптация билан бу муддат икки баробарга қисқаради.

Биринчи кун осон бўлмайди.

Шундай қилиб, адаптация – жуда фойдали жараён эканини тушундингиз. Нима қилиш керак, қаёққа югуриш керак? Тезда ходимларингизни жамоага мослаштириш билан шуғулланувчи HR-менежерни ишга ёллаш керак. Энг аввало, тинчланиб олиш керак. Адаптация муваффақияти 90 фоиз биринчи ишчи кунига боғлиқ ва буни раҳбарнинг ўзи сифатли уддалаши мумкин. Бироқ бунга бироз тайёргарлик керак бўлади.

Ҳужжатлар

Бу вақтга келиб ҳужжатлар имзоланганига ишонч ҳосил қилинг (ходимлар компания томонидан ҳужжатларнинг имзоланиши чўзилишини ёқтиришмайди). Имкони бўлса, буни олдиндан тайёр қилиб қўйиш керак.

Иш жойи ва зарур имкониятлар

Барча жиҳатлар ҳисобга олинаши керак: почта, Slack ва бошқалар. Бу шартнома имзоланиши билан қилиниши керак бўлган ишлар.

Компютер, стол ва стул эгаси келгунча тайёр ёки тайёр эмаслигини текширинг. Фирма логоси туширилган ручка ва блокнот, футболка, компания нишони кабилар ҳам эсдан чиқмасин.

Офис ва ходимлар билан танишув

Барча ходимлар жамоага янги ходим келаётганидан хабардор бўлиши керак. Биринчи куни офис бўйлаб экскурсия уюштиринг: “бу ерда ошхона, бу ерда ҳожатхона, бу ер музокаралар хонаси, мана бу ерда дам оламиз, бу ерда бухгалтерия ва х.к.”.

Янги ходимни унинг ёнида ўтирганлар билан таништиринг: “Ҳамкасблар, бир дақиқа вақтингизни ажратишингизни сўрайман. Жамоамизга янги ходим (...) қўшилди, қўлдан келганча ёрдам берасиз деган умиддаман”.

Ўзингизни қандай тутишингиз керак?

Раҳбар: Табриклайман, сиз янги ходимни мослаштириш шарафига эга бўлдингиз. Буни сиз учун биров бажармайди, лекин ёрдам беришлари мумкин. Сиздан нима талаб қилинади?

1. Янги ходимни эрталаб ўзингиз қарши олинг. Буни дарҳол таквимда белгилаб қўйинг ёки HR-менежердан янги ходимнинг ишга чиққан кунини белгилаб қўйишни сўранг;

2. Уни офис бўйлаб айлантиринг. Ишчи ўрнини кўрсатинг, ходимнинг керакли тармоқлардан рўйхатдан ўтганини текширинг;

3. Янги ходим билан суҳбатлашишга бир соат вақт ажратинг. Компаниянгиз, унинг бўлимлари, асосий (умумий ва персонал) вазифалар ҳақида суҳбатлашинг. Ходимга биринчи ҳафта нималарни ўрганиш кераклиги, илк уч ойда ундан нималар кутилишини айтинг;

"Сизга керакли ҳужжатлар мана бу ерда. Мана бу кишилар билан фалон мавзуда гаплашиб олишингизни истардим. Мен билан мана бундай шаклда мулоқот қилган яхши, учрашувларни мана бундай белгилаш, фалон масалалар бўйича мурожаат қилган маъқул. Келаси сафар фалон жойда учрашамиз".

4. Табассум қилинг. Бу жуда муҳим. Бундай қилгингиз келмаса ҳам, жилмайишга ҳаракат қилинг. Ходимлар компанияга ўзлари келишади, кетиши эса раҳбар ихтиёрида;

5. Муаяян вазифалар қўйинг ва уларни қайд қилиб боринг, ҳеч бўлмаганда почта орқали хат кўринишида йўлланг;

6. Барча зарур ҳужжатлар ва имкониятларни тақдим этинг;

7. Жамоадан тажрибали ва хушмуомала инсонни танлаб, уни янги ходимга мураббий этиб тайинланг. Бу шундай инсон бўлсинки, янги ходим барча масалаларда унга мурожаат қила олсин.

Янги ходим: 1. Сизга қандай маълумот етишмаяпти ва уни қаердан олишингиз мумкинлиги ҳақида ўйлаб кўринг. Саволларни дадил бераверинг;

2. Биринчи ҳафта, ой, уч ойда ўз вазифаларингизни тушуниб олинг. Агар раҳбар булар ҳақида айтмаган бўлса, ўзингиз сўраб билинг;

3. Танишган одамларингизнинг исми шарифларини ёзиб олинг. Умуман олганда, бошида ҳамма нарсани ёзиб боришни тавсия қиламан: маълумотлар ҳажми катта, шу боис унутиб қўйишингиз ҳеч гап эмас;

4. Ҳар бир танишган одамингиз билан мулоқотда ўзингиз ҳақингизда жуда қисқа маълумот беринг, масалан:

5. Агар лавозим компанияда ўзгаришлар жорий қилишни кўзда тутса, уларни илк 60 кунда амалга оширган маъқул, кейин қийин бўлади. Айниқса, у қадар таниқли бўлмаган ёки қийин қарорлар (ишга ёллаш, ходимларни истеъфога чиқариш, бошқа лавозимга ўтказиш, янги дастурий таъминотга ўтиш, ҳисоботнинг янги шакли, жараёнлар кетма-кетлигини қайта кўриб чиқиш, янги соҳага сармоя киритиш) қабул қилиш керак бўлса.

6. Кичик ғалабаларни режалаштиринг, улар сизга бўлган ишончни шакллантиришга ёрдам беради. Масалан, илк 60 кунда ҳал қилишингиз мумкин бўлган вазифаларни танлаб олинг-да, асосий эътиборни уларга қаратинг. 60 кундан ортиқ вақт талаб қиладиган вазифаларни кейинга қолдиринг. Жуда катта ҳажмдаги ишни бажариш керак бўлса, уни қисмларга бўлиб, босқичма-босқич ишлаб чиқиш керак бўлади;

7. Ўзингиз бирга ишлайдиганларнинг барчаси билан 30 дақиқали учрашувларга келишиб олинг. Саволларни олдиндан ёзиб олиб, жавобларни ёзиб боринг;

8. Қандай қилса, яхши ёки ёмон бўлади, нимани ўзгартириш керак — сўранг. Қўп маълумотга эга бўласиз ва ишончли муносабатлар ўрнатасиз;

9. Агар раҳбар ёки эксперт бўлсангиз, аудит ўтказинг ва натижаларни тақдимот қилинг;

10. Раҳбар билан мунтазам равишда бирга бир учрашишга келишиб олинг, шунда амалга оширилаётган ишлар натижалари ҳақида маълумот бериш имкони пайдо бўлади;

11. Ҳамкасбларингизга табассум қилинг. Ҳеч ким қовоғи уйилган ходим билан ишлагиси келмайди.

HR-менежер: Бу ҳақида бутун бир китоб ёзиш мумкин бўлса-да, энг муҳим тавсиялар:

1. Янги ходимлар кунини ташкил қилинг: уларни эски ходимлар олдида тўплаб, ўзи ҳақида қисқача (5 дақиқа) сўзлаб беришни илтимос қилинг;

2. Янги ходимлар билан мунтазам мулоқот қилинг. HR-бизнес-ҳамкорингиз бўлмаса, рекрутерларингиз ҳафтада бир марта янги ходимлар билан суҳбатлашишсин.

Ҳамкасб: Албатта, ҳамкасб сифатида янги ходимлар адаптацияси бўйича ҳеч қандай мажбуриятларингиз бўлмайди, бироқ бундан муайян фойда олишингиз мумкин. Одамлар қийин дамларда уларга ёрдам берган кишиларни яхши эслаб қолишади, шундай экан, янги ходим билан яхши муносабат ўрнатиш ва кейинчалик унинг ёрдамига умид қилиш имконингиз бор.

1. Биринчи бўлиб танишинг. Унинг ёнига бориб, шундай денг: “Салом, менинг исмим Миша, мен бу ерда HR-менежер бўлиб ишлайман. Янги ходимга ўхшайсиз, келинг, танишиб олайлик”;

2. Ҳар қандай масалада сизга мурожаат қилиши мумкинлигини айтинг;

3. Ўзингиз муҳим ва керакли деб билган нарсаларни айтинг;

4. Тушликка таклиф қилинг;

5. Янги ходимдан аввалги тажрибаси, келгусидаги режалар ва мақсадлари ҳақида сўранг.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Персонал адаптацияси тушунчасини мазмунини айтиб беринг?

2. Персонал адаптациясининг қандай босқичлари ва турлари мавжуд?

3. Персонал адаптацияси самарадорлигига қандай омиллар таъсир қилади?

4. “Onboarding” технологиясини мазмунини изоҳлаб беринг

5. Ходимларни янги иш жойларига мослаштириш бўйича қандай стратегияларни биласиз?

10 БОБ.

КОРХОНА\ТАШКИЛОТЛАРДА РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИНИНГ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ

10.1. ТАШКИЛОТЛАРДА РЕКРУТМЕНТ
ЖАРАЁНИ САМАРАДОРЛИГИ
ТУШУНЧАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА
МОҲИЯТИ

10.2. РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИ
САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШДА
ҚЎЛЛАНИЛАДИГАН
КЎРСАТКИЧЛАР

10.3. РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИ
САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ
УСЛУБИЯТИ

10.1. ТАШКИЛОТЛАРДА РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИ САМАРАДОРЛИГИ ТУШУНЧАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА МОҲИЯТИ

Бугунги кунда замонавий компаниялар олдида турган муҳим масалалардан бири компанияга муносиб кадрларни танлаш ва уларнинг компанияга келтирадиган нафлилиги оширишдан иборат. Чунки, рекрутмент жараёни кўп вақт ва харажат талаб қиладиган фаолият ҳисобланади. Шундай экан, бу жараёнга киритиладиган инвестициянинг қайтими ҳам кутилган даражада бўлиши лозим бўлади.

Самарадорлик харажат ва вақт нуқтаи назардан тежамкорлик орқали аниқланади. Қисқа вақт ичида кўпроқ муносиб номзодларни ёллаш компаниянинг кадрларга бўлган эҳтиёжини қондиришда жуда муҳим ҳисобланади. “Fortune” нашри рўйхатидаги топ 500 компаниялар кейинги 10 йил ичида фаолиятини тўхтатиши тахмин қилинмоқда. Бунинг энг асосий сабабларида бири сифатида рекрутмент фаолиятининг самарасизлиги деб баҳоланмоқда.

Аввало, замон билан ҳамнафас бўлиб, бугунги кун учун долзарб бўлган кадрларни танлаш ва излаш усулларидан фойдаланиш лозимдир. Ҳозирда кидириш IT-технологиялар ва ижтимоий тармоқларда тобора чуқурлашиб бормоқда. Номзодларга иш топишда ёрдам бериш учун тобора кўпроқ иш кидириш хизматлари пайдо бўлмоқда. Ишга қабул қилувчилар кўпроқ муносиб номзодларни жалб этиш ва ёллаш учун ўз фаолиятларида ижтимоий тармоқлар ва турли каналлардан фойдаланишни афзал кўришмоқда.

Рекрутмент жараёни самарадорлигига бевосита таъсир кўрсатадиган бир неча омиллар мавжуд:

1. *HR брендини ривожлантириш*: компаниянинг бозорда фаол жойлашуви, турли тадбирларда иштирок этиши, эксперт хулосалари, маркетинг дастурлари ва ҳ.к.;

2. *“Эксклюзив” мутахассисларни тезда жалб қилиш қобилияти*: энг муносиб мутахассислар ҳар доим ҳам бозорга киравермайди, шунинг учун ҳисобга олган ҳолда, бундай мутахассисларни жалб этишда кўпроқ профессионал ижтимоий тармоқларда уларнинг профилларини кузатиш, таҳлил қилиш ва собиқ номзодлар билан ҳам доимий алоқада бўлиш орқали муносиб номзод тўғрисида ахборотга эга бўлиш мумкин;

3. *Ҳар бир номзод билан яқин муносабатларни ўрнатиш*: компанияга мурожаат этган ҳар бир номзод компания тўғрисида ижобий таассурот

қолдириш мақсадида улар билан узоқ муддатли муносабатларни ўрнатиш, алоқаларни профессионал тармоқларда сақлаш (LinkedIn) компания имижини оширишга хизмат қилади;

4. *Ёш мутахассислар учун амалиёт дастурлар*: компаниянинг стратегик мақсадлари ва эҳтиёжларини қондириш учун компаниялар ёш мутахассисларни жалб этишда олий таълим муассасалари билан ҳамкорликда амалиёт дастурларини ҳам жорий қилишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайди. Бундай дастурлар бўлажак кадрни компанияга бўлган ижобий таассуротини ва садоқатини оширишда муҳим ҳисобланади.

Рекрутингда йўл кўйилган хатоларнинг компания фаолиятига таъсирини қуйидаги ҳолатлар бўйича изоҳлаш мумкин.

– ходимларнинг ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ йўқотишлар: паст маҳсулдорлик, паст фойда, паст сифатли маҳсулот ёки хизматлар

– ташкилот обрўсининг пасайиши, харидорлар, истеъмолчилар ва етказиб берувчилар олдида ташкилотнинг ноқулай обрўси, ташкилот томонидан ишлаб чиқарилган товарлар ва хизматларнинг рақобатбардошлигини пасайиши ва натижада фойда камайиши

– ишлаб чиқаришдаги шикастланишлар, ишдан бўшатиш билан боғлиқ харажатлар

– малакасиз ишчиларни ўқитиш, алмаштириш ва бўшатиш билан боғлиқ харажатлар (бу харажатлар ишдан бўшатиш тўғрисида судга шикоят қилган тақдирда ишдан бўшатиш ёки компенсация тўлашни ўз ичига олиши мумкин)

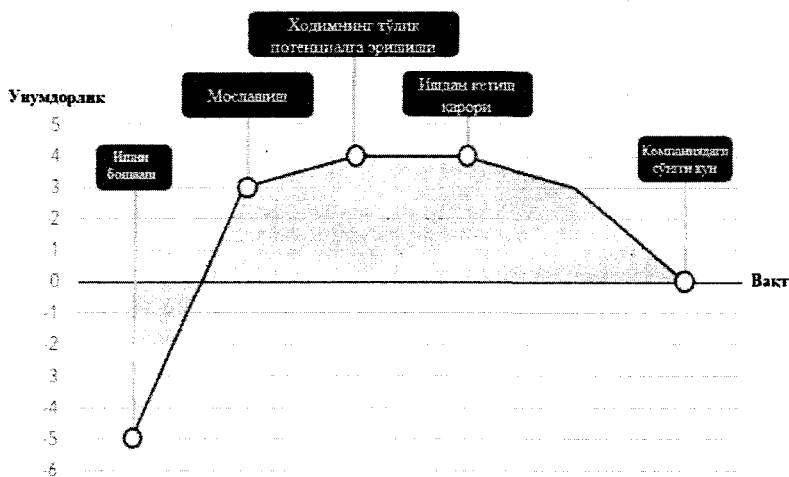
– янги ишчиларни топиш, танлаш ва ўқитиш харажатлари. Янги ишчи бажариши керак бўлган иш қанчалик мураккаб бўлса, шунчалик масъулиятли бўлади.

Ундан ташқари рекрутмент жараёнининг ёмон ташкил этилганлиги ҳам компания учун бир қатор салбий оқибатларни келтириб чиқариши мумкин.

Агар танлов жараёни асоссиз равишда аста-секин ўтказилса, у ҳолда бўш лавозим узоқ вақт тўлдирилмай қолиши оқибатида, шу лавозим орқали компанияга келадиган даромад ҳам етарли бўлмайди. Шу вақт ичида ҳатто мижозларни йўқотиш хавфи ҳам юзага келиши мумкин. Ундан ташқари, агар номзодлар ёлловчилар билан бўлган муносабат жараёнида ёқимсиз таассуротга эга бўлса, компания уларни мижоз сифатида ҳам йўқотиши мумкин, натижада улар компания маҳсулотларини сотиб олишни ёки унинг хизматларидан фойдаланишни хоҳламайди. Тадқиқот натижаларига кўра кўра, суҳбат жараёнида номзодларда шаклланган ёмон таассурот компаниянинг сотув

даражасини 10-12 % гача пасайишига сабаб бўлиши маълум бўлган. Чунки, ишга ёлланмаган номзод, ўзининг салбий таассуротларини ижтимоий-тармоқларда турли жамиятлар ёки дўстлари билан бўлишиши компания имижига таъсир кўрсатади. Худди шу омил бўш лавозимга бўлган талабни ҳам тушиб кетишига сабаб бўлиши аниқланган.

Юқорида санаб ўтилган бир қатор омиллар рекрутмент жараёни самарадорлигига бевосита ва билвосита таъсир қилиши мумкин. Шундай қилиб, **рекрутмент жараёни самарадорлиги** жорий ва истиқболдаги бўш лавозимларни энг оптимал ва тежамкор усулларни қўллаш орқали малакали кадрлар билан тўлдиришни назарда тутати деб айтсак муболаға бўлмайди.

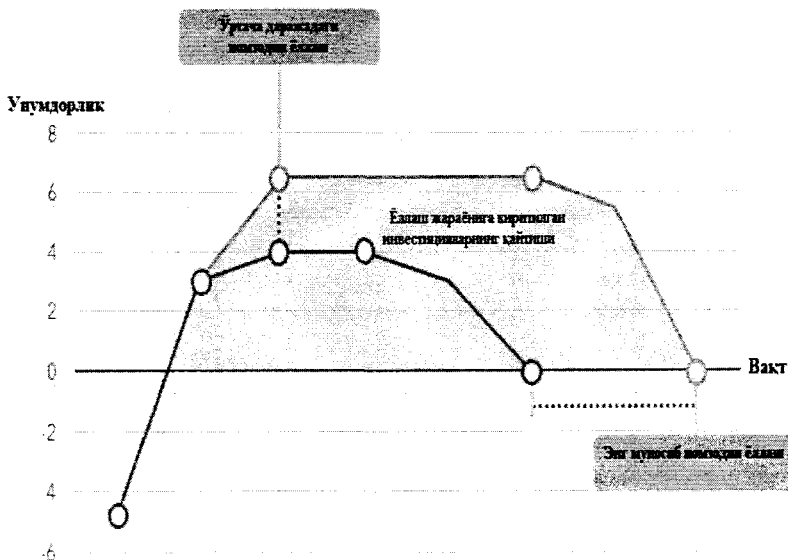


10.1-расм. Ходимнинг умр бўйи компанияга келтирадиган нафи

Рекрутмент жараёнида учта муҳим параметр мавжуд: рекрутмент жараёнига сарфланган харажат ва вақт ҳамда ёлланган ходимларнинг лавозим профилига мувофиқлиги (сифати). Ҳар сафар бу таркибий қисмлар рекрутмент жараёни самарадорлигига таъсир қилади.

Рекрутмент бўйича тўғри қарорларни қабул қилиш муҳимдир. 10.1-расмда ходимнинг умр бўйи компанияга келтирадиган нафини ушбу ходим ҳақида қабул қилинган барча HR қарорларининг йиғиндиси сифатида кўриш мумкин. Бу эса бизга рекрутмент жараёни қанчалик самарали бўлган ёки бўлмаганлиги бўйича хулоса қилишимизга ёрдам беради.

Агар компания HR томонидан рекрутмент жараёни муваффақиятли амалга оширилса, ишга ёлланган кадрлар компания учун истикболли қийматни ярата олишига ишониш мумкин. Ушбу расм ёрдамида маълум лавозим учун кўпроқ мос келадиган номзодни жалб қилиш инвестицияларнинг катта рентабеллигини (РОИ) яратишга қодир эканлигини ифода этамиз. (10.2-расм).



10.2-расм. Рекрутмент жараёнига киритилган инвестицияларнинг қайтиши

Кўпинча компаниялар рекрутмент самарадорлигини баҳолашда рекрутмент жараёни учун сарфланган харажатларини ҳисоблаш билан кифояланадилар. Агар компания раҳбарияти ишга қабул қилишнинг стратегик аҳамиятини тушунса, унда бу фаолиятнинг даромадлигини ҳисоблаб, уни ўтган йилги қиймати билан солиштиришингиз керак, шунингдек бошқа асосий бизнес жараёнларнинг даромадлиги билан таққослаш талаб этилади. Шу асосда перкутерлар фаолиятга киритилган инвестициялар қайтимини ўзгаришини тахмин қилишлари ва ушбу муҳим кўрсаткични яхшилашга интилишлари керак бўлади.

10.2. РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШДА ҚЎЛЛАНИЛАДИГАН КЎРСАТКИЧЛАР

Рекрутмент жараёни бутун бизнесга қандай таъсир қилиши — бу компаниянинг юқори тоифали менежерлари учун муҳимдир. Шунинг учун бу жараён энг юқори рентабелликга эга эканлигини раҳбарлар яхши тушунишлари лозим. Буни рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолаш орқали билиб олиш мумкин. Ҳар қандай фаолиятни самарадорлигини баҳолашда зарур бўлган маълумот ва таҳлил усуллари ҳамда кўрсаткичларни аниқлаб олиш керак бўлади.

Ҳар қандай компания учун рекрутмент жараёнини таҳлил қилиш ва унинг самарадорлигини баҳолашда бир қатор ўлчов усуллари, кўрсаткичлар ва маълумот манбаларидан фойдаланилади. Жумладан, рекрутмент жараёни таҳлили асосини маълумот, кўрсаткич ва таҳлил ташкил этишини алоҳида таъкидлаб ўтиш лозимдир.

Маълумот (data): Масалан, бу йил кадрлар қўнимсизлик даражаси 13,2 % ни ташкил этди. Маълумотлар турли манбалардан олиниши мумкин. Масалан, компания фаолиятига онд бўлган ҳисоботлар ва жорий ёки ўтмишдаги статистик маълумотлар бўлиши мумкин. Буларнинг бари иккиламчи маълумотлар сирасига киритилади. Бундай маълумотларни қўлга киритиш унча мураккаб бўлмайди. Баъзида шундай ҳолатлар бўладики, таҳлил учун зарур бўлган маълумотлар миқдорий жиҳатдан ноаниқ бўлади. Бундай вазиятда маълумотларни қўлга киритишда тадқиқотлар олиб боришни талаб этади. Рекрутмент жараёни самарадорлиги тўғрисида маълумотни номзодларнинг ўзларидан ҳам олиш мумкин. Шу мақсадда интервьюлар, сўровномалар, иш фаолиятини баҳолашдан фойдаланиш мумкин. Шунини ёдда тутиш керакки, бирон бир манбадан ёки бирон бир кўрсаткични баҳолаш орқали ишончли маълумотларни олиш қийин. Масалан, кадрлар қўнимсизлигининг юқори даражаси ходимларни излаш ва танлаш тизимига алоқадор бўлмаган бир қатор омилларнинг таъсирига боғлиқ бўлиши мумкин.

Кўрсаткич (metrics): Масалан, бу йил кадрлар қўнимсизлик даражаси 4 % га ўсди.

Таҳлил (analytics): Масалан, рекрутинг жараёнидаги камчиликлар кадрлар қўнимсизлигини 4 % га ортишига сабаб бўлди.

Рекрутмент жараёнининг асосий кўрсаткичлари — бу рекрутмент жараёни муваффақиятини кузатиш ва ташкилотга номзодларни ёллаш жараёнини

оптималлаштириш учун ишлатиладиган ўлчовлардир. Бундай ўлчовлардан тўғри фойдаланилганда, ушбу кўрсаткичлар рекрутмент жараёнини самарадорлиги ҳамда компания учун керакли мутахассисларни ёллашни баҳолашга ёрдам беради.

Рекрутмент жараёнида қўлланиладиган кўрсаткичлар (метрикалар) ёлловчиларни кизиқтирган ҳар қандай саволга жавоб бериши мумкин. Ишга ёлловчилар рекрутмент жараёнининг сифати, нархи ва таъсирини билиш учун куйидаги саволларга жавоб беришлари мумкин:

Муносиб номзодларни қандай топиш мумкин ва уларни ёллаш учун қанча вақт кетади?

Битта бўш лавозимни тўлдириш учун қанча малакали номзодлар керак?

Биргина муносиб номзодни қанчалик самарали жалб қилиш мумкин ва уларни иш таклифини қабул қилишга қандай ишонтириш мумкин?

Рекрутмент жараёни учун қанча маблағ ва харажат сарфланади?

Рекрутмент жараёни қанчалик самарали ва унинг қайси босқичи энг муваффақиятли ҳисобланади?

Рекрутинг жараёни таҳлилида фойдаланиладиган кўрсаткичларни аксариятини ҳисоблаш осон, аммо уларни қайд этиб бориш мураккабдир. Биринчи қадам қайси маълумотларни қайд этиб бориш кераклигини аниқлашдир. Буни ҳозирги замонавий компаниялар кўрсаткичларни автоматик равишда кузатиб бориш ва ҳисоботларни яратиш учун номзодларни қайд этиб бориш тизимларидан (Applicant Tracking System, ATS) фойдаланган ҳолда амалга оширилмоқда. Рекрутинг жараёни таҳлилида фойдаланиладиган кўрсаткичларни кузатиб бориш, одатда, ёлловчилар (ташқи рекрутерлар) ёки HR ходимларига тегишли. Агар компанияда махсус рекрутинг бўлими бўлмаса, менежерлар ўз бўлинмалари ва функциялари бўйича кўрсаткичларни кузатиши мумкин. HRIS ёки ATS каби дастурлар тегишли маълумотларни тўплашда ёрдам берувчи оммалашиб бораётган дастурий воситалардан ҳисобланади.

Компания муносиб кадрларни ёллашда ташқи ва ички манбалардан фойдаланади. Бу жараёни самарали амалга оширишда ёлланма рекрутерлар хизматидан ҳам фойдаланилади. Умуман, рекрутмент жараёни самарадорлиги учун бу жараёнда иштирок этувчи томонларнинг ўз масъулиятлари ва жавобгарликлари бор. Шунинг учун рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолашда ҳар бир томон ўзи учун муҳим бўлган кўрсаткичларни аниқлаб олиши талаб этилади. Масалан, бўш лавозимларга янги ходимни жалб қилишда ташқи рекрутерлар учун қандай кўрсаткичлар муҳим?

Ташқи ёлловчилар одатда икки томондан баҳоланади:

Улар номзодларни қанчалик тез таъминлаши ва улар тақдим этган номзодларнинг сифати қандай эканлиги билан боғлиқ.

Компания HR учун қандай кўрсаткичлар муҳим? Кадрлар бўлими ҳар бир функция, шу жумладан ишга ёллаш бўйича умумий стратегия ва бюджетни назорат қилади. Инсон ресурслари бўйича мутахассис ходимларни жалб қилиш механизми билан чуқур шуғулланмаслиги мумкин, лекин, ишга қабул қилишда муваффақият қозонишини кўрсатадиган кўрсаткичларга эътибор бериши лозим. Бунга қуйидагилар киради:

- ишга қабул қилиш сифати.
- ишга қабул қилиш нархи.
- ишга қабул қилиш манбалари.

Ишга қабул қилиш манбалари кўрсаткичи ҳар бир ишга қабул қилиш манбаи учун малакали номзодлар ёки ёлланган ходимлар сонини ўлчайди. Ходимлар ҳамкорлик ва ташқи харажатларни қайта кўриб чиқиш учун маълум бир даврда (масалан, бир йилда) қайси манбалар энг самарали эканлигини билишлари керак.

Бош директор учун қандай ёллаш кўрсаткичлари муҳим?

Раҳбарларни ишга ёллашнинг стратегик таъсирга эга кўрсаткичлар қизиқтиради. Энг фойдали кўрсаткичлар бизнеснинг қиймати ва реклама фаолияти билан боғлиқ бўлган кўрсаткичлардир. Масалан:

Ёллаш сифати. Ушбу кўрсаткич ходимларнинг янги иш фаолиятини ва уларнинг қўнимсизлик даражасини ўз ичига олиши мумкин. Қўнимсизлик даражаси ва ёлланганларни фаолият натижалари компания даромадини оширади ва у стратегик аҳамиятга эга.

Режага мувофиқ ёлланганлик даражаси. Ушбу кўрсаткич рекрутерлар олдига қўйилган мақсадларнинг неча фоизига эришилганлиги кўрсатилган. Бу кадрларни жалб қилишнинг барча функциялари қанчалик яхши бажарилишини кўрсатади.

Масалан, янги келганларни ёллаш тезлиги, унинг нархи қанчалик арзонлиги, танланган номзоднинг сифати каби омилларнинг ўзаро боғлиқлигини тенглама орқали аниқлаш мумкин. Бўш иш ўринларига номзодларни жалб қиладиган ва танлайдиган менежер энг оддий ҳисоб-китобларни амалга ошириш орқали ўз фаолияти самарадорлигини баҳолаши мумкин.

Рекрутмент жараёнида кўплаб кўрсаткичларни ҳисоблаш услубиётлари мавжуд. Одатда компаниялар қуйидаги кўрсаткичларни ҳисоблаш орқали рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолашни афзал кўришади:

Рекрутинг жараёни тахлилида фойдаланиладиган кўрсаткичлар

№	Кўрсаткичлар	№	Кўрсаткичлар
1	Бўш лавозимни тўлдириш учун кетадиган вақт	7	Рекрутерлар фаолияти самарадорлиги
2	Бўш лавозимни тўлдириш учун кетадиган харажат	8	Бўш иш ўринларини тўлдириш сифати
3	Ёллаш каналининг самарадорлиги	9	Ёлланган ишчиларнинг сифати
4	Ёллаш жараёнининг сифати	10	Адаптация жараёни самарадорлиги
5	Сухбат жараёнининг самарадорлиги	11	Бўш лавозимларга берилган эълонлар самарадорлиги
6	Танлаш коэффициенти	12	Кадрлар кўнимсизлиги даражаси

Рекрутмент жараёнини яхшилаш учун корпоратив ёлловчилар деярли ҳар бир метрикадан самарали фойдаланишлари мумкин. 10.1-жадвалда рекрутмент жараёнининг ҳар бир босқичини самарадорлигини ифода этувчи муҳим ва сифатли кўрсаткичлар келтирилган.

Бу ерда рекрутерлар томонидан ҳал этилиши керак бўлган асосий масала ҳар бир кўрсаткичларни ҳисоблаш учун формулалар ва вақт оралиғини аниқлашдан иборат бўлади. Масалан, янги ходимни ишга қабул қилиш учун кетган вақтни ёки тўлдирилган бўш лавозимлар кўламини аниқлаш мураккаб эмас. Лекин рекрутмент жараёнига кетган харажатни ҳисоблаш бир мунча мураккаб ҳисобланади. Шунинг учун ҳар бир ёлловчи мутахассисга бу кўрсаткичларни ҳисоблаб топишда мантиқан ёндашишни талаб этади. Кейинги режада рекрутмент жараёнида қўлланиладиган муҳим кўрсаткичларни ҳисоблаш услубиёти билан танишиб чиқамиз.

10.3. РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИ САМАРАДОРЛИГИНИ БАҲОЛАШ УСЛУБИЯТИ

Муносиб номзодларни жалб этишда қўлланиладиган ҳар бир рекрутинг методлари самарадорлигини баҳолаш лозим бўлади. Масалан, компанияда 20 та инженерлик лавозимига вакант мавжуд. Сиз жалб қилган номзодлар сони 20 дан кам бўлса, демак лавозимлар бўйича берилган эълонларни ёки ёллаш манбаларини қайта кўриб чиқишга тўғри келади.

Унинг учун, танланган рекрутмент концепциясига қараб, номзодларни қидириш самарадорлигини баҳолаш лозим бўлади. Қидирув стратегиясини баҳолаш уни ходимларни бошқариш стратегияси ва амалиётига мувофиқлигини назарда тутати. Баҳолашнинг асосий мезони ташкилотнинг ўзига хос шароитларида унинг рационаллиги бўлади.

Умуман олганда, рекрутмент бир неча босқичдан иборат бўлган мураккаб жараён бўлиб, бу фаолиятга сарф этиладиган харажатларни ҳисоблаш ёлловчилар учун мураккабликларни келтириб чиқаради. Рекрутментни ҳар бир босқичи учун кетадиган харажатларни қуйидагича ифодалаш мумкин: бўш лавозим учун эълонларга кетадиган харажат, ёлловчилар учун кетадиган харажат, анкеталарни саралаш ва суҳбат жараёни учун кетадиган харажат, адаптация харажатлари ва х.к. Бу ерда, рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолашда мутахассислар томонидан энг муҳим бўлган кўрсаткичларни аниқлаш ва шу орқали фаолиятни тўлиқроқ баҳолаш мумкин бўлган вариантларни танлаш талаб этилади. Масалан, рекрутмент жараёни натижадорлиги бўйича харажатларни ҳисоблашда ҳар бир ёлланган ходим учун сарфланган харажатни ҳисоблаш мақсадга мувофиқ бўлади.

1. Ҳар бир ёлланган ходим учун харажат кўлами.

$$C_{ph}=R_c/N_{nh}$$

бу ерда,

R_c – Рекрутинг жараёнига кетган харажат.

N_{nh} – янги ёлланган ходимлар сони

2. Янги кадрларни жалб қилиш учун бўш лавозимларга берилган эълонлар самарадорлиги = бўш иш ўринлари тўғрисидаги эълонга жавоб берган номзодлар сони / суҳбатга таклиф қилинган номзодлар сони.

3. Бўш лавозимни тўлдириш учун кетган вақт. Бу кўрсаткич рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолашда қўлланиладиган энг муҳим кўрсаткичлардан бири ҳисобланади. Бу нисбат бўш лавозим қанчалик қисқа муддат ичида тўлдирилса, компаниянинг унумдорлиги ҳам шунча яхши бўлишини англатади. Бўш лавозимни тўлдириш учун кетган вақтни қуйидаги формула асосида ҳисоблаш мумкин:

$$T_{bl}=T_{uk}/N_y$$

бу ерда,

T_{uk} –бўш лавозимни тўлдириш учун кетган умумий кунлар.

N_y -умумий янги ёлланганлар сони

3. Сухбат жараёнининг самарадорлиги

$$I_e = I_n / T_e$$

бу ерда,

I_n — Ўтказилган сухбатлар сони

T_e – Сухбат асосида ишга қабул қилинганлар сони

4. Танлаш коэффициенти. Танлаш коэффициенти (T_k) номзодларнинг умумий сонига нисбатан ёлланган номзодлар сонини англатади. Ушбу кўрсаткич қуйидаги формула асосида топилади.

$$T_k = N_{ys} / N_{us}$$

бу ерда,

N_{ys} – Ишга ёлланган номзодлар сони

N_{us} – Ариза топширган номзодларнинг умумий сони

Бунда бўш лавозимга ариза топширувчилар қанча кўп бўлса, танлаш коэффициенти 0 га яқинлашади. Танлов коэффициенти турли баҳолаш ва ишга ёллаш воситаларининг қиймати каби зарур маълумотларни тақдим этади ва у рекрутмент жараёнининг самарадорлигини баҳолашда кенг қўлланилади.

5. Бўш лавозимлар бўйича таклифларни қабул қилиниш даражаси.

T_q = Номзодлар томонидан қабул қилинган таклифлар сони / бўш лавозимлар бўйича берилган таклифлар сони.

Бу кўрсаткич номзодларга таклиф этилган бўш лавозимлар бўйича номзодлар томонидан қабул қилинган лавозимлар кўламини ўлчашга ёрдам беради. Бўш лавозимларни қабул қилиниш даражаси паст бўлса, рекрутерларнинг номзодлар билан ишлаш ҳолати яхши эмаслигини билдиради.

6. Эълон қилинган лекин очик қолган бўш лавозимлар кўлами. Очик қолган бўш лавозимлар даражасини аниқлашда очик қолган бўш лавозимларнинг умумий сонини компаниядаги умумий лавозимлар сонига нисбати орқали ҳисоблаб топиш мумкин. Бу эса меҳнат бозорида ишчи кучи таклифи пастлиги ёки бўш лавозимлар бўйича таклиф ортиқчалигини англатади.

7. Адаптация жараёни самарадорлиги = иш бошлаган янги ходимлар сони / адаптация жараёнида ижобий баҳоланган янги ходимлар сони.

8. Кадрлар қўнимсизлиги даражаси. Ишга қабул қилиш ва танловни ёмон бошқаришнинг салбий оқибатларидан бири бу кадрлар қўнимсизлигининг юқори даражаси келтириб чиқаради. Қўнимсизликнинг юқори даражаси

ортидан келадиган харажатларини эътиборсиз қолдириб бўлмайди; улар нафақат ёллаш ва янги ходимларни иш жойига мослаштиришнинг тўғридан-тўғри харажатлари, балки номзодларнинг норозилиги ва бўш лавозимларни тўлдириш учун менежерларнинг беҳуда сарфлаган вақтидаги харажатларидан келиб чиқадиган билвосита харажатлардир. Рекрутмент жараёни самарадорлигини баҳолашнинг яна муҳим кўрсаткичларидан бири – бу кадрлар қўнимсизлиги даражаси ҳисобланади. Чунки, янги ишга қабул қилинган ходимнинг узоқ вақт компанияда ишлаб қолиши бу жараёнга сарфланган харажатларни инвестициявий қайтишини таъминлашга асос бўлади. Шунинг учун НК мутахассислари кадрлар қўнимсизлигини ҳисоблаш орқали рекрутмент жараёнининг қанчалик самарали эканлиги баҳолашга ёрдам беради. Бунда биринчи йилда ишдан бўшаган ходимлар сонини шу йилда ёлланган ходимларнинг умумий сонига нисбатини олиб, натижани 100 га кўпайтириш орқали қўнимсизлик даражасини аниқлаш мумкин. Яъни:

$$K_{qd} = V_{ib} / N_{iy} \times 100$$

бу ерда,

V_{ib} — биринчи йилда ишдан бўшаганлар сони.

N_{iy} - ишга ёлланган ходимларни умумий сони

9. Рекрутерлар фаолияти самарадорлиги = тўлдирилган бўш лавозимлар сони / бўш лавозимни тўлдиришга жалб этилган рекрутерлар сони. Бу кўрсаткич рекрутерлар меҳнатининг интенсивлигини ҳам баҳолашга хизмат қилади.

Кадрлар хизмати янги ишчиларни излаш ва танлаш самарадорлигининг микдорий кўрсаткичларидан ташқари қуйидаги формуладан фойдаланган ҳолда сифат кўрсаткичидан ҳам фойдаланиш мумкин:

1. Бўш иш ўринларини тўлдириш сифати. Бўш иш ўринларини тўлдириш сифати = синов муддатидан муваффақиятли ўтганлар сони/ ёлланган ходимларнинг умумий сони $\times 100\%$

$$V_{js} = N_{fp} / N_h \times 100$$

бу ерда,

N_{fp} – Синов муддатидан муваффақиятли ўтганлар сони

N_h – ёлланган ходимларнинг умумий сони

Масалан: апрел ойида ёлловчи ўнта вакансияни тўлдирди. Ишга қабул қилинган ўн кишидан саккиз киши синов муддатидан ўтди. Вакансияларни ёпиш сифати қуйидагиларга тенг бўлади: $8 / 10 \times 100 = 80\%$.

2. Ёлланган ишчиларнинг сифати

$$K_n = (T_i + P_r + O_r) : N,$$

бу ерда,

T_i – ёлланган ходимлар томонидан бажарилган иш сифатининг ўртача кўрсаткичи

P_r – бир йил ичида лавозимидан кўтарилган янги ишчиларнинг улуши

O_r – бир йилдан кейин ишлашда қолган янги ишчиларнинг улуши

N – ҳисоблашда ҳисобга олинган кўрсаткичларнинг умумий сони

Масалан, T_i 20 та параметр бўйича ҳисобланади, уларнинг ҳар бирининг рейтингини 5 балли шкала бўйича ўртача 4 балли ташкил этади (яъни 80% га тенг); $P_r = 35\%$ ва $O_r = 85\%$. Шунда, $K_n = (80 + 35 + 85) : 3 = 66,7\%$.

Агар ушбу оддий кўрсаткичлардан бирортаси пасайиш тенденциясини кўрсатадиган бўлса, бу кадрларни жалб қилиш ва танлаш самарадорлигини босқичма-босқич яхшилаб бориш лозимлигини англатади.

Назорат учун саволлар

1. Рекрутмент жараёни самарадорлиги тушунчасига изоҳ беринг.
2. Рекрутмент жараёнига киритилган инвестициялар қайтими деганда нимани тушунасиз?
3. Рекрутмент жараёнида қўлланиладиган асосий кўрсаткичларни санаб беринг.
4. Рекрутмент жараёнида танлаш коэффициенти қандай аниқланади?
5. Рерутмент жараёнини баҳолаш услубларини изоҳлаб беринг.

11 БОБ.

РЕКРУТИНГ КОМПАНИЯЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ

11.1. МЕҲНАТ БОЗОРИДА РЕКРУТМЕНТ
ХИЗМАТЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА
РИВОЖЛАНИШИ

11.2. НОДАВЛАТ БАНДЛИК ХИЗМАТЛАРИНИНГ
ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ
ТАСНИФЛАРИ

11.1. МЕҲНАТ БОЗОРИДА РЕКРУТМЕНТ ХИЗМАТЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ

Ўзбекистоннинг ҳозирги инновацион ривожланиш тенденциялари шароитида меҳнат бозорини ҳам ислоҳ қилиш, илғор мамлакатлар тажрибаларини чуқур ўрганиш ва уларни миллий меҳнат бозоримиз хусусиятларидан келиб чиқиб, амалиётга татбиқ этиш долзарб вазифалардан биридир. Уни амалга ошириш учун аҳолини иш билан таъминлаш, бандликнинг янги ва эгилувчан шакллари ривожлантириш, аҳоли бандлигига кўмаклашувчи нодавлат ташкилотлар, жумладан, рекрутинг фаолиятини қўллаб-қувватлаш, энг аввало, мукамал ҳуқуқий пойдеворини яратиш лозим.

Зеро, мамлакатда шу кунга қадар меҳнат ресурсларини иш билан банд қилишга (ишга жойлаштиришга) маълум ҳақ эвазига кўмаклашиб келаётган тузилмалар мавжуд бўлса-да, улар фаолиятининг ҳуқуқий асосини белгилаб берувчи алоҳида қонун йўқ эди. Мутахассислар фикрига кўра, рекрутинг агентлиги ўз зиммасига, Фуқаролик кодексининг 703-моддаси талабларига биноан, ашёвий шаклда бўлмаган хизматни бажариш (муайян ҳаракатларни қилиш ёки муайян фаолиятни амалга ошириш), буюртмачи – иш берувчи ёки иш қидираётган шахс эса бу хизмат учун ҳақ тўлаш мажбуриятини олиши мумкин. Қолаверса, бултур қабул қилинган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган вазифаларга мувофиқ, “Хусусий бандлик агентликлари”ги қонун ишлаб чиқилиб, юртимиздаги нодавлат ташкилотларга фуқароларни республикамиз ҳудудида ишга жойлаштириш соҳасида пулли, хорижга ишга жойлаштириш фаолияти амалга ошириладиган ҳолларда Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги томонидан бериладиган лицензия асосида хизматлар кўрсатиш ҳуқуқини бериш назарда тутилди.

Ривожланган мамлакатларда кенг фойдаланилаётган аҳоли бандлигига кўмаклашувчи нодавлат хизматларни, жумладан, мамлакатда рекрутинг фаолиятини оммалаштириш, бизнингча, меҳнат бозорида ижобий тенденция яратишга хизмат қилади. Интернет маълумотларига қараганда, ҳозир бу шаҳарда фаолият турларида рекрутинг хизматлари кўрсатилган Ujobs.com, Superjob, Business status personal agency, Aurora human resources LLC, Global work resources LLC, HRC Personnel agency, Person hunters ТМ каби ўндан ортиқ корхона ишлаб турибди.

Ҳозирги кунда хусусий ташкилотлар томонидан фуқароларни Ўзбекистон Республикасида ва чет элларда ишга жойлаштириш бўйича амалга ошираётган фаолияти қонунчилик билан тартибга солинган. Хорижда хусусий бандлик (рекрутинг) агентликлари мустақил субъект сифатида корхоналар (иш берувчи)га ва иш қидираётганларга хизмат кўрсатади. Рекрутинг компаниялари ҳар йили жаҳон миқёсида 8-10 миллион кишини иш билан таъминлашга ҳисса кўшади.

Адабиётда кадрлар агентликлари асосан қуйидаги хизматлар учун тўлов турлари бўйича таснифланади:

– бандлик агентликлари (шу жумладан ўқув марказлари) — хизматлар ташаббускори бўлган шахс томонидан тўланади;

– кадрларни танлаш бўйича агентликлар (ёллаш) — хизматлар кадрлар буюртмачиси бўлган иш берувчи компания томонидан тўлайди;

– кадрларни танлаш ва иш билан таъминлаш агентликлари (аралаш турдаги).

Ушбу 3 турдаги агентликларнинг барчаси меъёрий ҳужжатларда хусусий иш билан таъминлаш агентликлари деб номланади.

Ишга қабул қилиш агентликларининг мақсади миқозларнинг талаб қилинадиган малакали кадрларга бўлган қизиқишини қондиришдир.

Ишга қабул қилиш агентликлари вазифаларини шартли равишда икки гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчи гуруҳ миқозларга хос вазифалар:

– иш берувчининг талабларига мувофиқ ходимларни излаш ва танлаш. Бу ерда миқоз компаниясининг номзодга бўлган талабларини тўлиқ ва тўғри аниқлаш жуда муҳимдир.

Танловнинг ишончлилиги. Бу ишга қабул қилиш агентлиги зиммасидаги масъулият ва қаролатлар. Тақдим етилган номзод зарур даражадаги вазифаларни аниқ ҳал эта олиши учун агентлик жавобгардир. Лавозимнинг оғирлигига қараб қаролатлар 3 ойдан 6 ойгача давом этади.

Шартномада қатъий белгиланган муддат ичида танлов. Шартнома шартларига риоя қилиш муваффақиятли ва узоқ муддатли ҳамкорликнинг калитидир. Шартлар фақат миқоз томонидан белгиланиши мумкин эмас, чунки улар тўғридан-тўғри буюртманинг мураккаблигига боғлиқ. Шунинг учун, шартларни муҳокама қилишда миқознинг еҳтиёжларини ва меҳнат бозори ва агентликнинг ўзи томонидан тақдим етилган имкониятларни аниқ ўлчаш керак.

Иккинчи гуруҳнинг вазифалари ишга қабул қилиш агентлигининг ўзи билан боғлиқ:

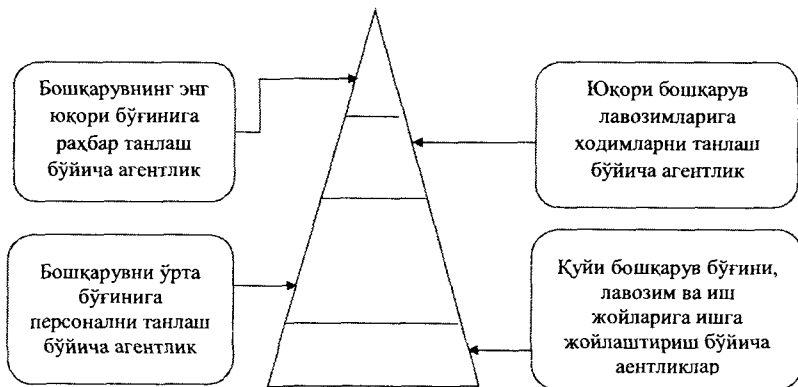
Агентликнинг рентабеллигини таъминлаш. Рекрутинг компаниялари бу соф тижорат ташкилотлари бўлиб, уларнинг якуний мақсади фойда олишдир, бу эса

бизнесни янада ривожлантиришга сармоя киритишга имкон беради. Даромадли агентлик номзоднинг ойлик иш ҳақининг 1,4 бараваридан бошланади.

Республикада инновацион иқтисодиётнинг ривожланиб бориши меҳнат бозорининг ташкилий тузилмалари сифатида давлат иш билан бандлик хизмати органлари билан бирга турли ихтисослашган ва универсал тижорат иш билан бандлик органлари: меҳнат биржалари, ўқув марказлари, рекрут агентликлари меҳнат бозорида аҳамиятли ўринга эга бўлмоқда. Нодавлат иш билан бандлик хизмати меҳнат воситачилиги билан шуғулланишда давлат иш билан бандлик хизмати сингари ўз фаолиятида бир қанча йўналишларга эга бўлиб, улар меҳнат воситачилигининг кўринишлари, меҳнат бозорида функцияларнинг тақсимланиши, ходимларни танлаш мезонлари, ихтисосла-шиш даражаси ва босқичлари, фаолият доираси ҳамда малака ва тармоқ хусусиятларига кўра таснифланди.

Меҳнат бозорида фаолият юритувчи нодавлат иш билан бандлик хизмати органлари конкрет тармоқлардаги корхоналар учун ходимларни танлашда ихтисослашиши ёки барча касбий-малака белгилари бўйича хизматлар кўрсатиши мумкин. Шунингдек, маълум бир тармоққа тегишли иш жойларида фуқароларни ишга жойлаштириш бўйича ҳам хизматлар кўрсатиши мумкин. Шундай экан, ишга жойлаштириш бўйича агентликлар универсал ва ихтисослашган агентликларга таснифланади.

Меҳнат бозорида рекрутинг агентликларининг персонални танлаш бўйича хизматларини пирамида модели бўйича тавсифлаш мумкин (2-расм).⁶⁰



2-расм. Меҳнат бозорида рекрутинг хизматларининг шаклланиш модели⁶¹

⁶⁰ Арабов Нурали Уралович. Ўзбекистон республикасида меҳнат бозори инфратузилмасини ривожлантириш самарадорлигини ошириш. Автореферат. 2018 й. Ziyouet.uz

⁶¹ А.А.Абдусанов. Хусусий иш билан бандлик хизмати ривожланишининг ҳудудий хусусиятлари. Иқтисод ва молия / Экономика и финансы 2019, 10(130).

Пирамиданинг асосида – қуйи даражадаги бўш иш ўринларини тўлдириш бўйича хизматлар (ишга жойлаштириш бўйича агентлик, персонал лизинги), ўртача даражада – ўрта бўғинга мутахассисларни танлаш, юқори даражада – юқори бошқарув лавозимларига ва энг юқори бошқарув бўғинига раҳбарларни танлашдан иборат.

АҚШда рекрутинг хизматлари бозорининг қуйи ва ўртача даражаларида ишловчи агентликлар энг яхши даромадга эга бўлади. Масалан, Express Personnel Services таркибида 60 % буюртмалар қуйи даражадаги бўш иш ўринларини тўлдириш бўйича, 30%и ўрта даражадаги, 10 %и юқори бошқарув лавозимларига ва энг юқори бошқарув бўғинига раҳбарларни танлаш бўйича буюртмаларни ташкил этади.

11.2. НОДАВЛАТ БАНДЛИК ХИЗМАТЛАРИНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ ТАСНИФЛАРИ

Давлат ва нодавлат иш билан бандлик хизматларининг муносабатлари, яъни конкрет бўш иш ўринларига ходимларни танлаш, ходимларни мақсадли танлаш, конкрет мутахассислар учун бўш иш жойларини излаш, ижтимоий ҳимоя ва иш билан бандлик хизматидан фойдаланишга мухтож фуқароларни ишга жойлаштириш бўйича қўшма ҳамкорликни амалга ошириш меҳнат бозори инфратузилмаси самарали ривожланишининг муҳим шарт-шароити ва омили ҳисобланади. Бирок ҳудудий даражада турли йўналишларга асосланган ихтисослашган меҳнат биржаларининг шаклланмаганлиги, бу масала бўйича давлат ва нодавлат иш билан бандлик хизмати ўртасида ўзаро ҳамкорлик таъминланмаганлигини ифодалайди.

Хусусий бандлик агентликлари ривожланиши давомида турли минтақаларнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиши билан бир қаторда, меҳнат бозорида умумтегишли бўлган жиҳатлар таъсирида ҳам такомиллашиб борган. Ишга ёллаш ва танлаш бўйича агентликларнинг хорижий мамлакатлардаги тажрибаларининг илғор жиҳатларини ўрганиш, фикримизча, миллий меҳнат бозорида уларнинг фаолиятини йўлга қўйиш ҳамда ривожлантиришда муҳим аҳамиятга эга.

Иш қидирувчиларга иш қидириш хизматларини кўрсатадиган ва иш берувчиларга ёллаш хизматларини кўрсатадиган **аралаш турдаги агентлик** деб номланган агентликлар ҳам мавжуд. Ушбу агентликлар иш излаётганларга ҳам, иш берувчиларга ҳам келишилган хизматларни тақдим этади.

**Нодавлат иш билан бандлик хизматларининг ташкилий тузилмаси
таснифи⁶²**

№	Ташкилий шакли	Таснифи
1	Кадрлар агентлиги ташкилий тузилмасига кўра	Аралаш турдаги агентликлар
		Комплекс хизмат кўрсатувчи агентликлар
		Тармоқ агентликлари
2	Тақдим этиладиган хизматлар учун тўлов турига қараб	Танлов агентликлари
		Ишга жойлаштириш агентликлари
3	Тақдим этиладиган хизмат турига қараб	Аутплейсмент
		Рекрутинг агентликлари
		Executive search (экслюзив мутахассисларни бўйича)
		Head-hunting
4	Ишга ёллаш шаклига кўра	Доимий ишга танлаш бўйича агентликлар
		Вақтинчалик ёллаш агентликлари (пресонал лизинги)
5	Меҳнатнинг тақсимланиш даражаси бўйича	Кенг профили агентликлар
		Ихтисослашган агентликлар
6	Рекрутмент технологиясига кўра	Стандард қидирув агентликлари
		Тўғридан-тўғри қидирув агентликлари
7	Корхона бошқарув даражаларига ходимларни танлашга кўра	Юқори бошқарув бўғинига ходимларни танловчи агентликлар
		Ўрта бўғин бошқарувига ходимларни танлаш агентликлари
8	Агентликлар кўлами бўйича	Йирик, ўрта ва майда
9	Меҳнат бозори камрови бўйича	Халқаро, маҳаллий ва ҳудудий

Турли даражадаги кадрларни қидириш яъни, бир вақтнинг ўзида юқори лавозимларга (менежерлар ва етакчи мутахассислар) ва қуйи лавозимларга (оммавий ходимларга) ходимларни танлаш ва ёллаш билан шуғулланидиган агентликлар **комплекс хизмат кўрсатувчи агентликлар** сирасига киритилади.

Агар меҳнат бозори воситачиси сифатида ташкилот фақат иш берувчиларнинг буюртмаси билан кадрларни излаш ва танлаш билан шуғулланса, бундай ташкилот **танлов агентлиги** ҳисобланади. Агар меҳнат бозори воситачиси иш изловчиларнинг буюртмалари бўйича иш қидирса, бу агентлик **ишга жойлаштириш агентлиги** деб юритилади.

⁶² Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие/ под. Ред. Ю.Г.Одегов. – М.: Издательство “Экзамен”, 2002, с.33

Вақтинчалик ёллаш агентликлари — бу ходимларни агентлик томонидан маълум вақт ёки маълум бир лойиҳа тугагунига қадар жалб этишга ихтисослашган хизмат туридир. Ушбу хизмат турига иш берувчилар томонидан мавсумий ёки ишлаб чиқариш жадаллашган вақтларда ёки аксинча, ходимлар харажатларини камайтириш зарурати билан боғлиқ бўлган даврларда, шунингдек касаллик ёки асосий ходимларнинг таътил вақтда эҳтиёж ортади.

Кенг профилли агентликлар бошқарувнинг турли даражалари ҳамда турли малака тоифаларига ва мутахассисликларга эга бўлган кадрлар шунингдек, стартаплар ёки аллақачон бизнес фаолиятини юритаётган компаниялар учун кадрлар танлаш ва ишга жойлаштириш хизматларини тақдим этади.

Ихтисослашган агентликлар бизнес соҳасининг аниқ йўналишларига мос келадиган кадрларни қидириш ва танлаш билан шуғулланади. Рекрутинг бўйича ихтисослашган агентликлар маълум бир вакансия учун меҳнат бозори тўғрисида тўлиқ маълумотга эга бўлиб, мижозларга иш ҳақининг қайси даражаси белгиланиши, янги ишчи қандай шароитлар яратилиши кераклигини ҳамда буюртмачи учун аниқ кўникма ва малакага эга бўлган кадрлар тўғрисида маълумот ва хизматларни тақдим қила олади.

Меҳнат бозорида нодавлат иш билан бандлик хизмати сифатида рекрутинг хизматлари юқори малакали мутахассисларни танлаш ва ўқитиш хизматларини кўрсатади. Бу фирмалар фақат буюртмачилар олдида мажбурият оладилар ва фаолияти иш берувчи ташкилотлар билан ишлашга йўналтирилган.

Ривожланган мамлакатларда персонални танлаш бўйича мавжуд рекрут хизматлари тизими меҳнат бозори инфратузилмасининг ривожланиш белгиси ҳисобланади. “Palmen Institute” (АҚШ) маслаҳат фирмаси маълумотларига кўра, барча Америка компанияларининг 98 %и рекрутинг хизматларига таянадилар. Рекрутинг агентликларига персонални танлаш бўйича потенциал иш берувчиларга хизматларни тақлиф этувчи меҳнат бозорида ҳар қандай фаолият тегишлидир. Рекрутинг агентликларини бир қатор белгилари бўйича таснифлаш мумкин (2-жадвал).

Рекрутинг агентликлари таснифи*

Таснифлаш белгилари	Агентликларнинг ихтисослашуви
Фирма ичидаги иерархия даражаси	Юқори менежерларни танлаш
	Универсал танлов
Касбий мансублик ёки танланаётган персонал фаолияти соҳаси	Бир нечта ўзaro алоқадор касблар бўйича қисқа профилдаги мутахассисларни танлаш
	Кенг доирадаги касблар бўйича ишчиларни танлаш
Ёллаш тури	Персонал лизинги (ижараси)
	Доимий ишга персонални танлаш

Биринчи гуруҳ рекрут агентликлари энг кўп оммалашган бўлиб, бошқарув соҳасининг ҳар қандай даражаси учун персонални танлашга тайёр универсал агентликлар ҳисобланади. Бунда асосий диққат бошқарувнинг паст ва ўрта даражалари учун ишчиларни танлашга қаратилади. Юқори менежерларни танлаш бўйича агентлик рекрут бизнесининг элитаси ҳисобланади. Улар бўлим бошлиғи ўринбосари даражасидан бошлаб дунё штаб-квартирасида корпорация президенти даражасига етадиган лавозим билан шуғулланувчи компания фаолиятининг бутун йўналишларига масъул муҳим менежер масъулларни кидириш билан шуғулланади.

Ҳар қандай хусусий агентликлар мақсади мустақил равишда учта масаланинг ечимидан иборат: 1) буюртмачи-компаниянинг кадрларга эҳтиёжини тушуниш; 2) бу эҳтиёжларга энг кўп даражада мувофиқ келадиган таклифлар ичидан топиш; 3) келгуси ишчиларнинг максимал омили-корлиғи ва тартиблилиги бўйича буюртмачига қафолат бериш мақсадида олдинги номзодларни текшириш. Корхоналарни ўрганиш лойиҳалари доирасида USAID Ассоциацияси томонидан ўтказилган сўров маълумотларига кўра, кўпгина миллий, кўшма ва хорижий компанияларнинг (33,10 ва мувофиқ 52) 79 % сўралганлари кадрлар агентликлари хизматидан фойдаланадилар. Бу режада энг фаоли малакали мутахассислар ва менежерларни олишнинг энг самарали канали сифатида ҳаётини тасаввур қила олмайдиган хорижий компаниялар вакиллари (87 %) ҳисобланади. Рекрут агентлигидан танлашда асосий мезон сифатида нафақат хизматлар баҳоси ва буюртманинг бажарилиш муддати, балки компания “ёши” ҳамда ходимларнинг обрўси ҳам ҳисобга олинади. Рекрут агентликларининг ривожланиши меҳнат бозорининг самарали шаклланиш имконини беради. Бироқ бунда мамлакатдан хорижга юқори малакали ишчи кучи чиқиб кетиши амал қилади, модомики, кўпчилик ҳолларда бундай агентликларнинг мижозлари бўлиб, кўшма корхоналар ёхуд хорижий фирмалар ҳисобланади.

Рекрутинг агентликларни хизматларининг асосий турларига:

- иш қидираётган шахсларга Ўзбекистон Республикаси ҳудудида мос келадиган ишларни ахтариб топиш;
- иш берувчилар учун кадрларни танлаш;
- чет элда иш ахтараётган шахсларни иш билан таъминлаш;
- меҳнат бозоридида ахборот ва маслаҳат хизматларини кўрсатиш қиради.

“Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги қонуннинг янги таҳрири қабул қилиниши Ўзбекистон аҳолисини мамлакатимиз корхоналарида ҳамда чет элда ҳам иш билан таъминлаш имкониятларини кенгайтириш, давлат

хизмати ва хусусий сектор томонидан аҳоли бандлигига кўмаклашиш механизмларини аниқ тартибга солиш, ишга жойлаштириш бўйича кўрсатилаётган хизматлар тартиби ва шартларини, рекрутинг агентликлари, корхона ва иш қидираётган шахсларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқлаш имконини беради, ўз ўрнида ноқонуний меҳнат миграциясини олдини олишга хизмат қилади.

Ишга жойлаштириш бўйича агентлар. Ишга жойлаштириш бўйича агент – фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари, Ўзбекистон ёшлар иттифоқи ва Ўзбекистон Хотин-қизлар қўмитаси туман (шаҳар) бўлинмаларининг аҳолини ишга жойлаштиришда кўмаклашувчи ходимлари.⁶³ Ушбу тушунча Ўзбекистон Республикасининг 2020 йилнинг 20 октябрь куни “Аҳоли бандлиги тўғрисида”ги қонунида ўз аксини топган. Жумладан, ҳужжатда ишга жойлаштириш бўйича агент институти акс эттирилган. Ишга жойлаштириш бўйича агент – туман(шаҳар) Аҳолини бандликка кўмаклашиш маркази билан шартнома асосида аҳоли бандлигига кўмаклашиш ваколати берилган юридик ва жисмоний шахс ҳисобланади.

Соддароқ қилиб айтганда, ишга жойлаштириш бўйича агент бугунги кундаги маклер вазифасини бажаради. Фақатгина бу расмий фаолият бўлиб, фуқарони ишга жойлаштиришга кўмаклашгани учун агентга Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг Бандликка кўмаклашиш давлат жамғармаси маблағлари ҳисобидан маблағ тўланади.

Ишга жойлаштириш бўйича агент – айна кундаги замонавий машғулот турларидан бўлиб, қўшимча фаолиятдан даромад олиш билан бирга, долзарб масалалардан бири – аҳолини бандлигига ҳисса қўшишга хизмат қилади.

Бу фаолият учун алоҳида бино ёки бошқа қўшимча воситалар муҳим эмас. Ушбу иш билан маҳалла ходими, юридик шахслар ёки оддий фуқаро ўз уйида ҳам шуғулланиши мумкин. Мисол учун, ёшлар иттифоқи етакчиси маҳалласи худудидаги ишсиз фуқароларни компьютер орқали туман(шаҳар) Аҳолини бандликка кўмаклашиш марказининг автоматлаштирилган ахборот тизимидаги бўш иш ўринлари базасидан фойдаланган ҳолда, ишсиз фуқарога маъқул бўлган ишга йўлланма расмийлаштириш орқали ишга жойлаштириши мумкин.

Шу билан бирга, агент бўш иш ўринлари миллий базасига ишга жойлаштиришга муҳтож бўлган шахсларни, шунингдек, салоҳиятли иш берувчиларни, микрофирмалар, кичик корхоналар, оилавий корхоналар, фермер ва деҳқон хўжаликларидаги, яқка тартибдаги тadbиркорлар ва

⁶³ Ўзбекистон Республикасининг “Аҳоли бандлиги тўғрисида”ги 642-сонли Қонуни. 20.10.2020. <https://lex.uz>

хунармандлардаги бўш иш ўринларининг мавжудлиги тўғрисидаги ишончли маълумотларни киритиш билан ҳам шуғулланади.

Юқорида санаб ўтилган ишлари учун, албатта, унга Бандликка кўмаклашиш давлат жамғармаси маблағлари хисобидан ҳақ тўланади.

Умуман, мазкур фаолиятни амалга оширишнинг ҳуқуқий жиҳатлари қонунда акс эттирилиши унинг тўғридан-тўғри ижро этилиши, аҳоли бандлигини ишончли таъминлашда кўшимча куч бўлиб хизмат қилади.

Ишга жойлаштириш бўйича агентлар қандай ишлайди?

Бу фаолият учун алоҳида бино ёки бошқа кўшимча воситалар муҳим эмас. Ушбу иш билан маҳалла ходими, юридик шахслар ёки оддий фуқаро ўз уйида ҳам шуғулланиши мумкин.

Мисол учун, ёшлар иттифоқи етакчиси маҳалласи ҳудудидаги ишсиз фуқароларни компьютер орқали туман(шаҳар) Аҳолини бандликка кўмаклашиш марказининг автоматлаштирилган ахборот тизимидаги («Ишга жойлаштириш» ААТ) бўш иш ўринлари базасидан фойдаланган ҳолда, ишсиз фуқарога маъқул бўлган ишга йўлланма расмийлаштириш орқали ишга жойлаштириши мумкин.

Шу билан бирга, агент бўш иш ўринлари миллий базасига ишга жойлаштиришга муҳтож бўлган шахсларни, шунингдек, салоҳиятли иш берувчиларни, микрофирмалар, кичик корхоналар, оилавий корхоналар, фермер ва деҳқон хўжалиқларидаги, яқка тартибдаги тадбиркорлар ва хунармандлардаги бўш иш ўринларининг мавжудлиги тўғрисидаги ишончли маълумотларни киритиш билан ҳам шуғулланади.

Меҳнат бозорида фаолият юритадиган рекрутинг компаниялар аксарияти бугунги кунда ўзининг танлов тартиб-таомилларига тўғридан-тўғри изланиш элементлари ва овлаш элементларини – номзодга янги ишни сотишни қўшган ва шу тариқа ўзини ҳед-хантерлар қаторига қўша бошлаган.

Ҳар хил турдаги ходимларни танаб олишга ихтисослашган Ҳед-хантер/рекрутерлари бозори структураси куйидагича:

Ким буюртмани бажаради	Танлов бўйича барча мутахассислар орасида мутахассислар сонини, %
Бизнес экспертлари/хантерлар	0,5
Анъанавий хед-хантерлар	5
“Териб олувчилар”	95

Бироқ ходимларни эксклюзив танлови тўғридан-тўғри (фаол) изланишга бориб тақалмайди. Бу уларнинг натижасида истеъдодли ходим буюртмачи

компанияда иш жойини эгаллайдиган боскичлар, кадамлар, усуллар мажмуидир. Рекрутерлар, айниқса, мижоз-компаниялардан рекрутерлар нималардан ташвишланади? Эркин изланишда яхши номзодлар амалда йўқ. Мижоз-компаниялар раҳбарлари персонал танлаш бўлимларидан иш излаётган эмас, ишлаётган номзодлар олиб келишни, яъни «тўғридан-тўғри изланиш» ва уларнинг фикрича, executive search билан шуғулланаётган номзодлар олиб келишни талаб қилади.⁶⁴

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Рекрутинг агентликлари таснифини изоҳлаб беринг.
2. Кенг профилли агентликлар деганда нимани тушунасиз?
3. Ихтисослашган агентликлар қандай фаолият юритади?
4. “Нодавлат иш билан бандлик хизматларининг ташкилий тузилмаси таснифини тушунтириб беринг.
5. Меҳнат бозорида рекрутинг хизматлари қандай шаклланади?

⁶⁴ Г.К.Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

12 БОБ.

АУТСОРСИНГ – РЕКРУТМЕНТНИНГ ЯНГИ ЙЎНАЛИШИ СИФАТИДА

12.1. АУТСОРСИНГ ТУШУНЧАСИНИНГ
МАЗМУНИ ВА МОҲИЯТИ ҲАМДА
УНИНГ РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИДА
Қўлланилиши

12.2. РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИДА АУТСОРСИНГ
ХИЗМАТЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ

12.3. ИШ БЕРУВЧИ ҚОРХОНА ВА КАДР
АГЕНТЛИГИ ЎРТАСИДАГИ
МУНОСАБАТЛАРНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

12.1. АУТСОРСИНГ ТУШУНЧАСИНИНГ МАЗМУНИ ВА МОҲИАТИ ҲАМДА УНИНГ РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИДА ҚЎЛЛАНИЛИШИ

“Аутсорсинг” атамаси инглиз тилидан (инглизча “outer-source-using” сўзлари бирикмасидан иборат “outsourcing” сўзидан) олинган бўлиб, том маънода ўзгалар ресурсларидан бирор бир наф эвазига фойдаланиш сифатида таржима қилинади. Кенгроқ қилиб изоҳлаганда, аутсорсинг – бу хўжалик юритувчи субъектларнинг кўшимча функцияларни шартнома асосида ўша функцияни бажаришга ихтисослашган ва тегишли тажрибага, билимга, техник воситаларга эга бўлган бошқа ташкилотларга топшириш демақдир. Шундай қилиб, аутсорсинг — бу компания эътиборини фаолиятнинг асосий йўналишга қаратиш орқали ташкилот функцияларини оптималлаштиришга имкон берадиган бошқарув стратегиясидир. 1970 йилда таниқли маркетинг мутахассиси Филипп Котлернинг: “Ким топширигингизни арзонроқ ва содда қилиб бажарса, уни ўз бизнесингизга ёлланг”, — деган сўзлари ҳозирги замонавий аутсорсинг тушунчасининг маъносини яққол ўзида акс эттириб турибди. Ушбу тушунча аввал саноатда кейинчалик ҳуқуқий соҳада ва ҳозирда эса тадбиркорлик соҳасида қўлланила бошлади. Аутсорсингнинг моҳияти шундаки, пудратчининг хизмати корхонанинг ўзига қараганда арзон ва сифатли бажарилишидадир.

Биринчи аутсорсингнинг хизмати 1962 йилда “General Motors” томонидан EDS – Eelectronic Data System (Американинг ахборот технологиялари ускуналари ва хизматларини етказиб бериш компанияси)нинг кичикроқ фирмасини ахборот етказиб бериш ва қайта ишлаш мақсадида ёллаган эди. Ўша вақтдан бошлаб “General Motors” раҳбари Росс Перро бу катта бизнеснинг бошланиши эканлигини англаб етган.

XX асрнинг 90-йилларига келиб аутсорсинг хизматлари бизнеснинг барча соҳаларини қамраб ола бошлади. “Yankelovich Partners” деб номланган тадқиқот компанияси дунёнинг 14 мамлакатадаги 304 та энг йирик компаниялар орасида аутсорсинг хизматлари ҳолати бўйича тадқиқотлар олиб борди. Тадқиқот натижасида шулар маълум бўлдики, барча компанияларнинг 63 фоизи субпудратчилар учун ўзларининг бир ёки бир нечта кўшимча функцияларини тақдим этишлари аниқланди. Шу билан бирга, аутсорсингдан фойдаланувчи бундай компанияларнинг 84 фоизи аутсорсинг фойдали хизмат эканлигини тан олишган.

Аутсоуринг хизматларининг энг кенг тарқалган тури — бу молия ва бухгалтерия соҳасидаги аутсорсинг хизматларидир. Бундай фирмалар

бухгалтерия ҳисоби ва солиқ ҳисобини ташкил этиш, юритиш, молиявий ҳисоботларни тузиш, солиқ текширувлари билан бизнес юритиш ва аутсорсинг адвокатлари иштирокида суд жараёнларида иштирок этишгача бўлган хизматларни таклиф қилишади.

Корхоналарнинг аутсорсингга муурожаат қилишининг сабаблари қуйидагилар билан изоҳланади:

- бизнес жараёнларининг мураккаблашув даражасининг ортиши;
- ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш ҳамда бизнес функцияларининг сифатини ошириш истаги;
- мавжуд ресурсларни бўшатиш ва компаниянинг асосий фаолиятига эътибор қаратиш имконияти.

Аутсорсинг хизматида қуйидаги турдаги операциялар мавжуд:

1. Саноат аутсорсинги: ишлаб чиқариш тўлиқ ёки ярим-аутсорсинг компанияси;
2. ИТ-аутсорсинг (ИТО): компаниянинг ахборот тизимини бошқариш билан боғлиқ масалалар бўйича вакиллар;
3. Бизнес-жараёнларнинг аутсорсинги: бизнес-жараёнларни бошқаришда билимларни, ташқи манбалар тажрибасини қўллаш;

Сўнги бир неча ўн йилликлар давомида замонавий глобал бизнес муҳити бизнес амалиётига таъсир кўрсатди. Технологиялар ва бозорлар хизмат кўрсатиш тузилмалари ривожланиб бориши билан амалиёт ва ташкилий доиралар тубдан ўзгартирилди. Бизнес-жараёнларнинг аутсорсинги — бу аутсорсинг хизматларини тақдим этадиган компания (аутсорсер)га ташкилот учун асос бўлмаган айрим бўлимларнинг функцияларини (масалан, реклама; ходимларни бошқариш; логистика; транспорт; офисни тозалаш; хавфсизлик) шартнома асосида ўтказишдир.

Корхонага ишлаб чиқариш айрим функцияларини бажариш учун четдан ходимлар ва мутахассисларни жалб қилиш зарурати қатор омиллар билан изоҳланади. Улар қаторида қуйидагиларни келтириш мумкин:

- ишлаб чиқариш жараёнларининг технологик жиҳатдан мураккаблиги;
- айрим функцияларни амалга ошириш мақсадида ишлаб чиқаришни модернизация қилишнинг катта маблағ талаб этиши;
- бозорларда рақобатнинг кучайиши;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига талабнинг ортиши;
- иқтисодиётнинг глобаллашув жараёнлари.

Иш билан бандликнинг шакли сифатида аутсорсинг ахборот тизимлари ва технологиялари ривожланиши билан боғлиқ. Аутсорсингнинг 1960-йилларда

пайдо бўлганлиги худди шундан далолат беради. Айнан ўша пайтда хориждаги йирик корпорацияларда ахборотни электрон қайта ишлаш бўйича ихтисослашган марказлар ташкил этилган. Улар кейинчалик зарур техника-вий имкониятга эга бўлмаган кичик ва ўрта бизнес субъектларига ўзларининг хизматларини тақдим эта бошлаган. Буни ушбу соҳада 1970-йиллар ўрталарида Германияда 400 тага яқин ихтисослашган ҳисоблаш марказлари фаолият олиб боргани ҳам кўрсатади.

АҚШда барча турдаги федерал солиқларни йиғиш аутсорсинг хизматига ишониб топширилган. Буюк Британияда ҳам солиқ хизматининг ахборот технологиялари тизими аутсорсер «Dell» компаниясига юклатилган. Европада кичик ва ўрта бизнес субъектларининг 80,0 % дан ортиғи, АҚШда 90,0 % дан ортиғи, Исроилда 94,0 % дан ортиғи бухгалтерия хизматларини тўлиқ аутсорсинг компанияларига топширган.

Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда аутсорсингдан асосан чет эллик компаниялар фойдаланмоқда. Улар ушбу усул орқали амалда ўз ишлаб чиқаришларида кўшимча таркибий бўлинмага эга бўлмоқда. Чет эл компаниялари аутсорсингдан бухгалтерия ҳисобини юритиш, кадрлар сиёсатини амалга ошириш, миллий қонунчилик, ахборот-коммуникация технологиялари каби соҳаларда фойдаланмоқда.

Айниқса, ҳуқуқ соҳасида аутсорсинг тобора кенг қўлланилмоқда. Бунга мисол тариқасида «International Legal Group» адвокатлар фирмасини келтириш мумкин. У ҳар қандай мураккаб бизнес масалаларини қонуний ҳал этишда тадбиркорларга самарали хизмат кўрсатмоқда. Тижорат кўчмас мулкани бошқаришга ихтисослашган «Xalqaro Hamkorlik Markazi» акциядорлик компанияси эса аутсорсингдан фақат маркетинг ва ахборот технологиялари соҳасида эмас, шунингдек, энергетика хўжалигини бошқаришда ҳам фойдаланмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳам Мудофаа вазирлиги ҳарбий бўлинмалари шахсий таркибини овқатлантиришни ташкил этишни босқичма-босқич аутсорсинг асосида амалга ошириш тўғрисида махсус қарор қабул қилган¹. Бу вазирликка ўз таркибида бўлган ошхоналарнинг персонали сонини мақбуллаштириш, маҳсулотларни харид қилиш ва олиб келиш ҳаражатларини камайтириш, таомлар турларини кўпайтириш ва сифатини яхшилаш имкониятини бериши кўзда тутилган. Тендер асосида ана шундай хизмат тақдим этишни қўлга киритган аутсорсинг ташкилоти Мудофаа вазирлигининг бинолари ва жиҳозларидан вақтинча бепул фойдаланиш имтиёзига эга бўлади.⁶⁵

⁶⁵ Каландар Абдурахмонов. Мехнат иктисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. ЎзР ФА "Фан" нашриёти. 2019.-544 б.

Рекрутмент соҳасидаги аутсорсинг ғарб тажрибаси бўйича “Рекрутмент жараёнида аутсорсинг (Recruitment Process Outsourcing)” деб номланади ва у иш берувчи томонидан рекрутмент жараёнининг тўлиқ ёки бир қисмини шартнома асосида ташқи хамкорга топширишни назарда тутлади.

Аутсорсинг қилинган ИРБ функциялари ва унинг сабаблари⁶⁶

№	Аутсорсинг қилинган ИРБ функциялари	Компаниялар тури	Аутсорсинг қилиш сабаблари
1	Рекрутмент	ўрта бизнес	– вақт ва харажатни тежаш; – HR мутахассисларини тажрибаси етишмаслиги; – малакали номзодни жалб этиш кафолати.
2	Кадрлар ошириш малакасини	ўрта бизнес	– ходимларни янги билимларга ўқитиш эҳтиёжи; – ўқитиш бўйича мутахассиснинг йўқлиги
3	Аутплейсмент	ўрта бизнес	– аутплейсмент бўйича тажриба етишмаслиги
4	Ойлик маошни ҳисоблаш ва тақсимлаш	кичик бизнес	– малакали HR менежерининг етишмаслиги

Ривожланган мамлакатларда сўнгги йилларда компаниялар кадрлар бўлимининг барча функциялари (иш ҳақини ҳисоблаш ва тақсимлаш, кадрларни ўқитиш, рекрутмент ва фаолиятни баҳолаш)ни аутсорсинг фирмаларга топшириш ҳолатлари ортиб бормоқда.⁶⁷ Ва бунинг натижасида буюртмачи компаниялар кўп миқдордаги маблағларни тежаб қолишга эришмоқда. Шунингдек, рекрутмент жараёнида аутсорсингни қўллаш кадрлар бўлимининг функцияларини тез ва сифатли амалга оширилиши каби унумдорликни юзага келтиради. Натижада компаниянинг кадрлар бўлими мутахассисларининг фаолиятнинг асосий функцияларига кўпроқ эътибор беришларига имконият яратади.

Аксарият ҳолларда кичик ва ўрта бизнес компаниялари инсон ресурсларини бошқариш бўлими функцияларини аутсорсинг фирмаларга шартнома асосида топширишлари кўпроқ кузатишмоқда. Масалан, Испанияда ўтказилган тадиқотда, инсон ресурсларини бошқариш бўлими функцияларининг қайсилари аутсорсерларга кўпроқ юклатилиши ўрганилган. Натижада компанияларнинг

⁶⁶ Debora Gottardello, Mireia Valverde. Human Resource Management Outsourcing in Spanish firms: Evolution over time and implication for devolution. Intangible Capital – <https://doi.org/10.3926/ic.1102>

⁶⁷ Byham, W. C., & Riddle, S. (1999). Outsourcing: A strategic tool for a more strategic HR. Employment Relations Today, 26(1), 37–55.

инсон ресурсларини бошқариш бўлими энг кўп аутсорсинг қилган функцияси – бу рекрутмент экани маълум бўлган (юқоридаги жадвал).

Соҳага оид бир қатор адабиётлар ўрганилганда, компанияларни ИРБ функцияларини аутсорсинг қилишига асосан икки умумий омил сабаб қилиб кўрсатилади яъни, иқтисодий ва стратегик омиллардир. Иқтисодий нуктаи назардан, компаниялар унумдорликка эришиш, қўшимча қийматга эга бўлиш ҳамда харажатларни тежаш эҳтиёжидан келиб чиқади. Стратегик нуктаи назардан эса, рақобат бозорида компания устунлигини сақлаб қолиш, соҳа бўйича ихтисослашган ташқи мутахассислар тажрибасини ўзлаштириш ҳамда малакали номзодларни ташқаридан жалб этиш имконияти мавжуддигидир.⁶⁸

Рекрутмент жараёнида аутсорсингнинг қуйидаги афзалликлари таъкидланади:

- компаниянинг қисқа муддатга зарур миқдорда малакали ходимни ишга ёллаш олиши;
- янги ходимларни қисқа муддатга ишга олиш билан боғлиқ турли харажатларни тежаш;
- компанияни қониқтирмаган ходимларни хоҳлаганча алмаштириб туриш имконияти;
- ходимни ишдан бўшатиш билан боғлиқ харажатларни тежаш;
- мақбул бўлган ходимни доимий ишга олиш ва бошқалар.

12.2. РЕКРУТМЕНТ ЖАРАЁНИДА АУТСОРСИНГ ХИЗМАТЛАРИНИНГ ТУРЛАРИ

Рекрутмент жараёнида аутсорсинг хизматларининг уч тури тавсифланади:

Талабга асосланган рекрутмент аутсорсинги. Шартнома асосида рекрутинг хизматлари бозорининг профессионал иштирокчилари хизматларидан фойдаланишни назарда тутлади. Шартномада рекрутмент хизматларини тақдим этувчиларнинг вазифаси ва уни бажариш муддати маълум давр учун аниқ белгиланади. Бунда рекрутинг хизматларини тақдим этувчи фирма компания ҳақида мукамал ахборотга эга бўлиши талаб этилади.

Функцияга асосланган рекрутмент аутсорсинги. Рекрутментда аутсорсинг хизматини тақдим этувчилар компаниянинг рекрутингга бўлган маълум эҳтиёжларини қондиришга хизмат қилади. Масалан, маркетинг бўлими жамоага янги кадр жалб этишда рекрутмент аутсорсинг хизматидан фойдаланиш мумкин.

⁶⁸ Hartman, P.L., Ogden, J.A., & Hazen, B.T. (2017). Bring it back? An examination of the insourcing decision. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), 198-221.

Тўлиқ рекрутмент аутсорсинги. Бундай вазиятда аутсорсинг хизматини тақдим этувчилар компаниянинг рекрутмент функциясини бажаришни тўлиқлигича узоқ муддатга ўз зиммасига олади. Уларнинг вазифаси бўш иш ўрнини тўлдириш билан якунига етмайди. Рекрутмент аутсорсерлари компаниянинг бутун рекрутмент жараёнини бошқариш билан машғул бўлган ҳолда, нафақат бўш иш ўринларини тўлдириш, балки у компаниянинг малакали кадрларга бўлган эҳтиёжларини қондириш мақсадида рекрутмент жараёнларини амалга ошириш ва назорат қилиш орқали бутун бир рекрутмент тизимини такомиллаштиришга хизмат қилади.

Куйида рекрутмент жараёнида аутсорсинг хизматларининг компания учун бир қатор ижобий жиҳатларини келтириб ўтамыз.

Кадрлар сифати

Рекрутмент жараёнида аутсорсинг хизмати ва унда қўлланиладиган технологиялар рақобатли меҳнат бозори муҳитида ташкилот учун малакали ва қобилиятли кадрларни аниқлаш ҳамда уларни ёллашга ихтисослашган бўлади. Соҳа мутахассислари меҳнат бозори хусусида чуқур билимга эга бўлиб, малакали номзодларни қисқа муддат ичида аниқлаш тажрибасига эга бўлади.

Харажатларнинг тежалиши

Рекрутмент жараёнларини бошқариш компаниялар учун қутилмаган қийинчилик ва харажатларни юзага келтиради. Кўп ҳолларда, рекрутмент жараёнида аутсорсинг хизматларини тақдим этувчилар компаниянинг бу борадаги харажатларини тежалишига сабаб бўлади.

Ёллаш учун кетадиган вақтнинг қисқариши

Рекрутмент хизматлари бозорининг профессионал иштирокчилари бўлган рекрутмент жараёни аутсорсерлари ўзларининг мақсадли дастурлари орқали ёллаш жараёнига кетадиган вақтни тежашга сабаб бўлади. Яъни турли соҳа ва тармоқлар бўйича рекрутмент хизматлари бозоридаги ўтмишдаги ва жорий вақтдаги ўзгаришларни билган ҳамда таҳлил қилган ҳолда, компания учун вақт ва харажатларни тежашга кўмаклашади.

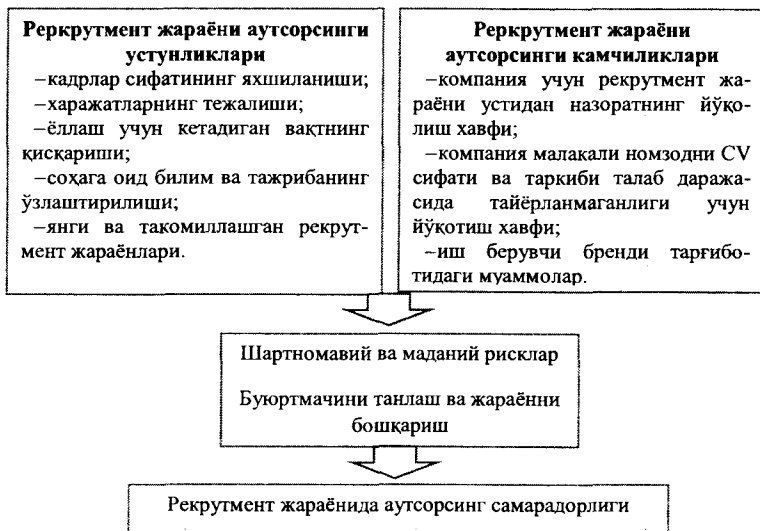
Соҳага оид билим ва тажрибанинг ўзлаштирилиши

Рекрутмент жараёни аутсорсерлари меҳнат бозори борасида чуқур билимга эга бўлибгина қолмасдан балки, бу билим ва тажрибаларни компания билан ҳам баҳам кўради.

Янги ва такомиллашган рекрутмент жараёнлари

Рекрутмент аутсорсерлари рекрутмент жараёнларини такомиллашуви ва янги рекрутмент манбаларининг ривожлантиришга ёрдам беради. Буларнинг

бари ташкилотнинг ички эҳтиёжларини яхши тушуниш ва бозорни чуқур тадқиқ этишга асосланади.⁶⁹



12.1-расм. Рекрутмент жараёни аутсорсингига таъсир этувчи омиллар

Шу ўринда, рекрутмент жараёни аутсорсингидан фойдаланишнинг компания учун айрим салбий томонлари ҳам мавжуд:

Компания учун рекрутмент жараёни устидан назоратнинг йўқолиш хавфи. Рекрутмент соҳасида тадқиқот олиб борувчи олимлар Орданини ва Силвестри (Ordanini & Silvestri)ларнинг фикрича рекрутмент компания учун бошқарувдаги оғир масъулият ёки ракобат устунлигига сабаб бўлувчи ресурс бўлиши мумкин. Уларнинг фикрича, рекрутмент жараёнини кадрловчи компания ўзининг рекрутмент жараёнини аутсорсерларга топширмайди.⁷⁰

Компания малакали номзодни CV сифати ва таркиби талаб даражасида тайёрланмаганлиги учун йўқотиш хавфи. Чунки профессионал рекрутерлар энг аввало ҳар бир потенциоал номзоднинг CV маълумотлари ҳамда унинг техник жиҳатларига ҳам алоҳида баҳо беради.

⁶⁹ John Cunningham. Benefits of recruitment process outsourcing. <https://www.m3solutions.com/article/benefits-recruitment-process-outsourcing-rpo/226>.

⁷⁰ Amrita Betgerikar. Recruitment Process Outsourcing: A new type of service provider. Dissertation, May 2015.

Иш берувчи бренди тарғиботидаги муаммолар. Аберден Груп (Aberdeen Group Inc) компанияси томонидан олиб борилган тадқиқотда мутахассис Хаусер (Hauser)нинг фикрича, рекрутмент хизматларини тақдим этувчи агентлик иш берувчи брендини мижозларга тарғиб қилишда қийинчиликларга дуч келади.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, рекрутмент жараёнида аутсорсинг – бу иш берувчи кадрлар сиёсатида бажарадиган рекрутмент функциясини ташқи хизмат кўрсатувчиларга шартнома асосида топшириши тушунилади. Шунинг учун бундай хизматни амалга оширувчи аутсорсерлар компаниянинг рекрутмент жараёнига тўлиқ жавобгар бўлган ҳолда натижани мукамал бўлишига ҳаракат қилади.⁷¹ Бу шуни англатадики, рекрутмент жараёнини амалга оширувчи ёлланма фирма бу шунчаки рекрутмент агентлиги эмас балки, у компаниянинг кадрлар сиёсати борасидаги стратегик ҳамкори ҳам саналади.

Шунингдек, рекрутмент хизматини амалга оширувчи ёлланма агентликнинг вазифаси шунчаки бўш иш ўринларини тўлдиришдан иборат бўлибгина қолмасдан балки, унинг бу борадаги ёндашуви буюртмачи компаниянинг рекрутинг услугиёти ҳамда рекрутмент жараёнини такомиллаштиришга ҳам ёрдам беради.

Яъни улар қуйидаги йўналишларда компанияга ёрдам кўрсатади:

- ёллаш жараёнини тўлиқ зиммасига олади. Рекрутмент аутсорсерлари буюртмачи компаниянинг кадрлар бўлимига бўш иш ўринлари рўйхатини тўғри шакллантиришдан тортиб, бутун жараёни баҳолашга кўмаклашади;

- рекрутинг технологияларини такомиллаштиришга кўмаклашади. Рекрутмент аутсорсерлари номзодларни қидириш ва жалб этишнинг анъанавий услубларидан фойдаланишни афзал кўрмайди. Аксинча, муносиб кадрларни жалб этишнинг энг замонавий технологияларидан фойдаланган ҳолда компания учун малакали номзодларнинг тўғри манбасини аниқлаб беради;

- жараёни реал вақтда кузатиб бориш имконини тақдим қилади. Яъни рекрутмент жараёни аутсорсерлари буюртмачи компания учун жараёни кузатиб бориши учун реал-вақт режимида ишлайдиган порталлар ёки бошқарув панеллари ёрдамида фаолият ҳисоботини тақдим этиб боради. Бу эса рекрутинг жараёнини янада такомиллаштиришга хизмат қилади;

- маслаҳат шаклдаги кўмакни тақдим этади. Агар буюртмачи компания учун рекрутмент борасида қўшимча маълумот ёки ахборот олиш эҳтиёжи юзага келса, улар консальтинг хизматларини ҳам тақдим этади. Яъни рекрутмент жараёни методикасини баҳолаш ва уларни такомиллаштириш бўйича зарур тақлиф ва тавсияларни бериб боради.

⁷¹ <https://biz30.timedoctor.com/recruitment-process-outsourcing/>

12.3. ИШ БЕРУВЧИ КОРХОНА ВА ХУСУСИЙ БАНДЛИК АГЕНТЛИГИ ЎРТАСИДАГИ МУНОСАБАТЛАРНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Иш берувчи корхона ва хусусий бандлик агентлиги ўртасидаги муносабатларни тўғри йўлга қўйиш ҳамда бу муносабатларни томонлар ўртасида шартнома орқали расмийлаштириш муҳим ҳисобланади чунки, бу фаолият давомида буюртмачи ташкилот ва ижрочи агентлик ўртасида юзага келиши мумкин бўлган тушунмовчиликларнинг олдини олишга ёрдам беради. Хусусий бандлик агентликлари ва мижоз ўртасидаги шартнома муносабатларини шакллантириш, авваламбор, маълум бир хизмат турини тақдим этиш жараёнини ўзаро тушунишдан иборат.

Хусусий бандлик агентликлари томонидан хизматлар кўрсатиш тўғрисидаги шартнома хусусий бандлик агентлиги томонидан иш қидираётган шахс ёки иш берувчи билан ёзма шаклда тузилади. Хусусий бандлик агентликлари томонидан хизматлар кўрсатиш тўғрисидаги шартнома қуйидагиларни ўз ичига олиши керак:

- хизматларнинг мазмуни;
- хизматлар кўрсатиш муддатлари;
- хизматлар кўрсатилганлиги учун ҳақ тўлаш миқдори ва шартлари;
- шартнома тарафларининг ҳуқуқ ва мажбуриятлари;
- шартнома мажбуриятларини бажармаганлик ёки лозим даражада бажармаганлик учун тарафларнинг жавобгарлиги;
- шартномани бекор қилиш тартиби ва шартлари;
- шартнома мажбуриятлари бажарилмаганда ёки лозим даражада бажарилмаганда пул маблағларини қайтариш тартиби;

Ўзбекистон Республикасидан ташқаридаги ишни қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича хизматлар кўрсатилган тақдирда, хусусий бандлик агентлигида лицензия мавжудлиги тўғрисидаги маълумотлар, лицензиянинг тартиб (рўйхатдан ўтказиш) рақами ва берилган санаси кўрсатилиши лозим бўлади. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 13 август санасидаги “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги Қонунинг янги таҳририда хусусий бандлик агентлиги томонидан хизматлар кўрсатиш тўғрисидаги шартнома Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг «labor-migration» ахборот тизимида реал вақт режимида рўйхатдан ўтказилиши белгилаб қўйилди.

Фуқаролик муносабатларининг тўла ҳуқуқли иштирокчилари (субъектлари) бўлган хусусий бандлик агентликлари ўз фаолиятининг асосий йўналиши сифатида Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий бандлик агентликлари

тўғрисида”ги қонунда кўрсатилган талаблар асосида ўз хизматларини тақдим этадилар.

Ушбу қонунга мувофиқ, иш берувчилар учун кадрлар танлаш бўйича хизматлар қуйидагиларни ўз ичига олади:

– иш берувчиларда мавжуд бўлган бўш иш ўринлари тўғрисидаги ахборотни тарқатиш, шу жумладан ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланган ҳолда тарқатиш;

– ишга жойлаштириш учун мақбул номзодларни излашни амалга ошириш;

– ишга жойлаштириш учун номзодлар билан музокаралар ўтказиш;

– иш берувчилар ва бўш иш ўринларини эгаллашга номзодлар ўртасидаги музокараларда (суҳбатларда) иштирок этиш;

– иш берувчилар ва иш қидираётган шахслар ўртасидаги меҳнат шартномалари лойиҳаларини тайёрлашда иштирок этиш.

Шунингдек, хусусий бандлик агентлиги ва буюртмачи корхона ёки ташкилот улар ўртасида тузилган шартнома доирасида амалга оширилган ҳаракатларни рўйхатга олиш ва ҳужжатлаштириш тартиб-қоидаларига аниқ риоя қилишлари керак.

Кадрларни қидириш ва танлаш бўйича хизматлар кўрсатиш тартиби қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Ишга ёллаш агентлиги ва мижоз ўртасидаги шартномадан олдинги муносабатлар.

2. Шартнома тузиш тартиби.

3. Буюртмачининг топшириғига мувофиқ равишда номзодни излашга қаратилган ҳаракатларни қатъий бажариш.

4. Шартномада кўрсатилган хусусиятларга мос номзодларни аниқлаш.

5. Ушбу номзодларни буюртмачига тақдим этиш.

Хусусий бандлик агентлиги ва буюртмачи ташкилот ўртасидаги шартномадан олдинги муносабатлар қуйидагиларни ўз ичига олади.

Биринчи навбатда, хусусий бандлик агентлиги томонидан буюртма аниқланади – яъни бандлик агентлиги мутахассиси томонидан қуйидаги омиллар бўйича дастлабки баҳолаш ишлари амалга оширилади:

– буюртмачи ташкилот бандлик агентлигига чиндан ҳам мутахассисларни (ҳодимларни) излаш ва танлаш функциясини ишониб топшириш ниятидами?

– буюртмачи ташкилот муносиб мутахассисни ишга олиш борасида меҳнат бозорини баҳолай оладими?

Бундай вазиятда ақсарият ҳолларда мижознинг ҳуқуқий ҳолати текширилиши керак бўлади. Бунга мижоздан юридик шахснинг ҳуқуқий макомини

тасдиқловчи ҳужжатларни олиш киради. Бундай ҳужжатлар сирасига ташкилот низоми, бирлашма тўғрисидаги меморандум (МЧЖ учун), юридик шахснинг ягона давлат реестрида рўйхатдан ўтганлик тўғрисидаги гувоҳнома, бош директорни тайинлаш тўғрисида буйруқ ёки шартномани имзолаш учун етарли даражада ўз манфаатларини ҳимоя қилишга ваколат берувчи ишончномани киритиш мумкин.

Олинган ҳужжатларни баҳолаш, биринчи навбатда, буюртмачи ташкилот номидан иш юритаётган юридик шахснинг мавжудлигини тасдиқлайди. Иккинчидан, буюртмачи ташкилотнинг шартномада кўрсатилган номидан юридик шахсни вакиллик қилиш ваколатига эга эканлиги, шу жумладан унинг ваколати шартномани имзолаш учун етарли ёки етарли эмаслигини аниқлашга асос бўлади.

Буюртмачи ташкилот томондан, биринчи навбатда, керакли мутахассисни излаш ва танлашни айнан шу бандлик агентлигига топшириш тўғрисида қарор қабул қилиниши керак. Бу ташкилот, ўз навбатида, хусусий бандлик агентлигининг ҳуқуқий ҳолати билан танишиш ҳуқуқига эга.

Ёлловчилар томонидан ўз миқдорларига тақдим этилган номзодларнинг сифати буюртмачи томонидан тақдим этилган маълумотларга боғлиқ бўлади. Шунингдек, буюртмачи ташкилотда хизмат шартномасини тузишдан олдин номзодни кидириш ва танлаш учун зарур бўлган бўлғуси мутахассис учун талаб этиладиган аниқ хусусиятлар талабномаси мавжуд бўлиши керак. Ушбу масаладаги аниқлик буюртмачига бўш иш ўринларини тўлдиришнинг долзарблигини ва ёлловчилар учун – маълум бир соҳадаги меҳнат бозорини тўлиқ таҳлил қилиш ва муносиб мутахассисларни танлаш имкониятини тақдим этади.

Ушбу фаолиятнинг ҳар бир босқичи тегишли равишда расмийлаштирилиши керак бўлади. Амалга оширилган барча ҳаракатлар тегишли шаклдаги ҳужжатларда акс эттирилиши керак, бу эса, шубҳасиз, ушбу ҳаракатларни амалга ошириш учун асос бўлганлигини тасдиқлайди, яъни:

- ушбу ҳаракатларнинг амалга оширилганлиги;
- уларни амалга ошириш тартиби;
- ҳамда хусусий бандлик агентлиги томонидан амалга оширилган ҳаракатларнинг натижаси.

Бундан ташқари, хусусий бандлик агентликларининг давлат органлари ва бошқа ташкилотлар билан ўзаро муносабатлари ҳам йўлга қўйилади. Яъни, хусусий бандлик агентликлари аҳолини ишга жойлаштириш соҳасида хизматлар кўрсатиш мақсадида давлат органлари ва бошқа ташкилотлар билан

ҳамкорликни амалга оширади. Давлат органлари ва бошқа ташкилотлар куйидаги йўналишлар бўйича хусусий бандлик агентликлари билан ҳамкорлик қилади ҳамда уларга кўмаклашади:

– иқтисодиёт тармоқларида талаб қилинган касблар ва малакаларга эга бўлган кадрлар тайёрлаш бўйича давлат буюртмасини олиш учун танловларда иштирок этишга жалб этиш, шунингдек, аҳолини ишга жойлаштириш соҳасида бошқа хизматлар кўрсатиш;

– хусусий бандлик агентликларининг сўровлари бўйича бўш ва ташкил этилаётган иш ўринлари, шунингдек иш кидираётган шахслар тўғрисидаги маълумотларни тақдим этиш;

– аҳоли бандлигини таъминлашга қаратилган дастурлар ва лойиҳаларни амалга оширишга, шу жумладан хорижда амалга оширишга жалб этиш;

– аҳолини ишга жойлаштириш соҳасида давлат-хусусий шерикликни ривожлантириш;

– аҳолини ишга жойлаштириш соҳасида ахборот кампаниялари, конференциялар, симпозиумлар, семинарларни биргаликда тайёрлаш ва ўтказиш.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. “Аутсорсинг” фаолияти илк мартаба қандай мақсадда шаклланган?
2. Рекрутмент жараёнида аутсорсинг деганда нимани тушунаси?
3. Рекрутмент жараёнида аутсорсингнинг салбий ва ижобий томонларини айтиб беринг.
4. Рекрутмент жараёнида аутсорсинг хизматларининг қандай турлари мавжуд?
5. Рекрутмент жараёни аутсорсингига қандай омиллар таъсир этади?

13 БОБ.

ХОРИЖДА РЕКРУТМЕНТ ТАЖРИБАЛАРИ

13.1. ШИМОЛИЙ АМЕРИКА МИНТАҚАСИДА
РЕКРУТИНГ ФАОЛИЯТИНИНГ
ХУСУСИЯТЛАРИ

13.2. ҒАРБИЙ ЕВРОПА МАМЛАКАТЛАРИДА
РЕКРУТМЕНТ ТАЖРИБАЛАРИ

13.3. ОСИЁ-ТИНЧ ОКЕАНИ МИНТАҚАСИДА
РЕКРУТИНГ АМАЛИЁТИ

13.4. РЕКРУТМЕНТ БЎЙИЧА ЯПОНИЯ
ТАЖРИБАСИ

Жаҳон амалиётида бандликка қўмаклашишнинг хусусий шакли хизматлари соҳасида ҳар йили эришилган натижалар, жумладан, фаолият юритаётган агентликлар сони, уларнинг йиллик умумий даромадлари, улар хизматидан фойдаланиб ишга жойлашганлар ёки карьерасини ривожлантирганлар сони, мавжуд агентликларда ишлаётганлар бўйича тахлилий ахборотлар чоп этилади.

Рекрутмент агентликлари ривожланиши давомида турли минтақаларнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиши билан бир қаторда, меҳнат бозорида умумтегишли бўлган жиҳатлар таъсирида ҳам такомиллашиб борган. Ишга ёллаш ва танлаш бўйича агентликларнинг хорижий мамлакатлардаги тажрибаларининг илғор жиҳатларини ўрганиш, фикримизча, миллий меҳнат бозорида уларнинг фаолиятини йўлга қўйиш ҳамда ривожлантиришда муҳим аҳамиятга эга.

Жаҳон бандлик конфедерацияси (World Employment Confederation) ҳисоботларида келтирилишича, ҳар йили тахминан 50 миллион киши хусусий бандлик хизматларига мурожаат қилиб меҳнат бозорида ўзини кўрсатади. Ўртача ҳисобда уларнинг 17 фоизи талабалар, ўқиш даври мобайнида ҳам ишлайдиганлар (вакцинчалик, шартномавий шаклда), 31%и 25 ёшдан кичиклар, шунингдек 44 фоизи аёллардан иборат. Конфедерациянинг 2017 йил ҳисоботида кўра, хусусий бандлик хизматлари бозори дунё бўйича 417 миллиард евро, жумладан тўғридан-тўғри рекрутинг хизмати 36,8 миллиард евро микдоридagi даромадга эга бўлган. Ушбу хизматларни кўрсатувчи агентликларда 1,5 миллион нафар HR-менежер, HR-консультант ва рекрутерлар фаолият олиб боришган.⁷²

Европа минтақасида 2017 йилда 2014 йилга нисбатан 11,3 %га ёки 935,8 минг кишига кўнайган.

13.1-жадвал

Жаҳон мамлакатларида хусусий бандлик агентликлари ёрдамида ишга жойлашганлар бўйича маълумот, минг киши

Худудлар	2016	2017	2018	2019	2016-2020 йиллар, фарқи	
					фарқи	%
АҚШ	11500	11000	14600	15600	4100	135.7
Европа мамлакатлари	8246	8736.1	11320	9181.8	935.8	111.3
Япония	2504.2	2450.8	3133	2630.3	126.31	105.0
Мексика	1644.3	1674.9	1730	1765.1	120.8	107.3
Бразилия	–	613	–	507.6	–	–
Австралия	436	475	850	550	114	–

⁷² <https://wecglobal.org> World Employment Confederation's Economic Report 2019

Канада	425	450	450	450	25	–
Жанубий Корея	462.4	462.5	–	–	–	–
Россия Федерацияси	303.7	303.7	–*	75.8*	–	–

Манба: Жаҳон бандлик конфедерациясининг 2016, 2017, 2018, 2019 йил ҳисоботлари асосида муаллиф томонидан шакллантирилган.

**Маълумотлар тўла келтирилмаган ёки йиллик ҳисоботга қадар шакллантирилмаган.*

Умуман олганда, қараб чиқилаётган барча мамлакатларнинг хусусий бандлик бозори секторига мурожаат қилувчилар сони 2014-2017 йиллар мобайнида ошиб борган (2.9-жадвал). Эътиборли томони шундаки, Осиё китъасидан улкан меҳнат потенциали ва ресурсларга эга бўлган Хитой ва Ҳиндистоннинг бу борадаги кўрсаткичлари етарли даражада катта бўлса-да, ҳисоботни шакллантирувчи масъул ташкилот ва мутасаддиларга маълумотларнинг тақдим этилмаганлиги ва бошқа сабабларга кўра улар ҳисоботга доимий киритилмаган.

13.1. ШИМОЛИЙ АМЕРИКА МИНТАҚАСИДА РЕКРУТИНГ ФАОЛИЯТИНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

Жаҳон мамлакатлари амалиётида аҳолини иш билан банд қилиш борасида хусусий сектор (нодавлат) вакилларига ҳам кенг имкониятлар яратиб берилган. Халқаро меҳнат ташкилоти (ХТМ) нинг 1997 йил 3 июнда қабул қилинган “Аҳоли бандлигига кўмаклашиш агентликлари тўғрисида”ги конвенциясига кўра, хусусий агентликлар бевосита меҳнат муносабатларида иштирок этмайди. Бўш иш ўринлари тўғрисида маълумотларни тўплаш, таҳлил қилиш, иш берувчилар ва иш қидираётган шахсларга тегишли тартибда маслаҳатлар бериш (хизмат кўрсатиш) фаолияти билан шуғулланади ҳамда давлат органларидан мустақил тарзда иш юратади.

Шунингдек, конвенцияни ратификация қилган мамлакатлар зиммасига хусусий бандлик агентликларининг белгиланган меъёр ва ахлоққа зид ҳаракатларини бартараф этиш мажбурияти юклатилади. Қуйида жаҳоннинг турли минтақаларидаги мамлакатлар меҳнат бозорида рекрутмент хизматлари ривожланиши билан боғлиқ тажрибаларни кўриб чиқамиз. Сўнгги беш йил давомида, биз кўриб ўтаётган рекруттинг хизматлари бозорида, даромад йиллик ўртача 20 фоизга ошмоқда. Даромад ўсиш даражаси рекруттинг фаолиятининг

куйдаги сегментларида якқол кўзга ташланади. Улар: вақтинча ишдан доимий ишга ўтказиш бўйича кўрсатиладиган хизматлар 38,5 фоиз, персонал лизинги бўйича хизматлар 28,0 фоиз, вақтинчалик мутахассислар билан таъминлаш 27,8 фоиз, ИТ мутахассислари билан таъминлаш хизмати 24 фоиз ва кадрларни танлаб бериш хизмати 22 фоизлик ўсишни ташкил қилган.

Шимолӣ Америка минтақасида рекрутинг фаолияти билан шуғулланувчи 25 мингдан зиёд компания ва фирмалар мавжуд. Улардан 10 мингдан ортиқ компанияларда рекрутмент асосий бизнес ҳисобланиб, улар фаолиятининг 80 фоизини қамраб олади. Соҳадаги кўплаб компаниялар профессионал уюшмаларга (ассоциацияларга) бирлашган. Ҳозирда минтақада 26 та миллий ва 10 дан ортиқ халқаро ассоциациялар мавжуд. Дастлаб ўзида 1500 та компанияни бирлаштирган NAPS (National Association of Professional Services) ассоциацияси 1961 йилда ташкил қилинган.

Америка Қўшма Штатларида ҳар йили 500 та энг жадал ривожланаётган компаниялар рўйхати эълон қилиб борилади. Ушбу рўйхатга киритилган компаниялар мустақил бўлиши ва йилига 200 минг АҚШ долларидан кам бўлмаган миқдорда хизмат кўрсатиш даражасига эга бўлиши лозим. Охириги беш йил ичида бу рейтингга яна 20 тадан 40 тагача рекрутинг фаолияти билан шуғулланувчи компаниялар қўшилган. Шу ўринда таъкидлаш ўринлики, даромад бу рўйхатга кириш учун асосий мезон бўлмаса-да, рўйхатга киритилган 34 компаниядан фақат биттаси йиллик 16 фоиз даромад ўсишига, иккитаси 10-15 фоиз ўсишга, 8 таси 6-10 фоизлик ўсишга, 22 таси 1-5 фоиз ўсишга эришганлиги ва битта компания зарар кўрганлиги тўғрисида хабар берилган. Рейтингда номи акс этган рекрутинг компанияларидан 15 таси вақтинчалик иш билан таъминлашга кўмаклашувчи, 13 таси техник кўмак кўрсатишга ихтисослашган, 4 таси персонал лизингини амалга оширувчи, 2 таси эса “executive search” типидagi компания ҳисобланади.

13.2. ҒАРБИЙ ЕВРОПА МАМЛАКАТЛАРИДА РЕКРУТМЕНТ ТАЖРИБАЛАРИ

Кузатув ва таҳлил натижаларига кўра, деярли барча Европа мамлакатларида рекрутинг компанияларининг йиллик даромадлари йил сайин ошиб бормоқда. Хусусан, Франция ушбу хизматлар бозорининг миқёси ва натижалари ўсиши бўйича дунёда АҚШдан кейин иккинчи ўринда туради. Статистик маълумотлар кўрсатадики, Францияда сўнгги йилда ушбу фаолиятдан олинган даромад

миқдори 11 миллиард АҚШ долларидан зиёдни ташкил қилган. Европа меҳнат бозорида вақтинчалик ишга жалб қилиш ва вақтинчалик бандликни таъминлаш соҳасида хизмат кўрсатувчи компания ва фирмалар даромадлари ошиши кузатилган. Хусусан, Испанияда 114%, Швецияда 50%, Голландияда 28%, Францияда 25%, Швейцарияда 20%, Белгия ва Австрияда 19 фоизлик ўсиш кузатилган. Таъкидлаш жоизки, Европа рекрутмент компаниялари мижозларга хизмат кўрсатишнинг аралаш ёндашувидан кўпроқ фойдаланадилар. Бу эса мижозларни ҳам доимий, ҳам вақтинчалик иш билан банд бўлишларига кўмаклашишда қатор имкониятларни пайдо қилади.

Бошқа томондан, Европадаги айрим мамлакатлар, жумладан, Белгия, Франция, Люксембург, Нидерландия, Норвегия ва Испания ҳукуматлари рекрутнинг компаниялари фаолиятини кадрлар хизматининг фақат бир турини кўрсатишга рухсат берувчи лицензия орқали чеклайди. Мисол учун, Францияда вақтинчалик иш билан бандликка кўмаклашувчи рекрутмент фирмалари доимий ишга ёллаш хизматларини реклама қилиш ва буни амалга ошириш ҳуқуқига эга эмас. Шунга қарамасдан, иш берувчи компания ўзида вақтинчалик асосда ишлаётган ходимини муддат сўнггида доимий ишга ёллаши мумкин.

Буюк Британияда рекрутнинг. Маълумки, ушбу давлатда узок вақтлардан буён консалтинг хизматларидан фойдаланиб келишади. Бу фикрни иктисодиёт ва бизнес юритиш соҳасида консултация соҳасида буюк Британия дунёда етакчи давлат эканлиги асослайди. Бундан икки аср муқаддам, техника инкилоби рўй бериши олдидан биринчи агент-консультантлар шу ерда пайдо бўлган эди. XX асрнинг бошида Буюк Британия АҚШ билан биргаликда бутунги кундаги консалтинг хизматларига замин бўлиб хизмат қилган фаолиятнинг яратувчилари (пайдо бўлган худудлари) сифатида намоён бўлди.

Буюк Британиянинг меҳнат бозори ва бандлик соҳасидаги сиёсатини амалга оширишда давлат ҳамда хусусий сектор тузилмалари ўз ўрнига эга.

Ушбу давлатда XXI асрнинг бошларида “HSMP” (High Skilled Migration Programme) ва “Job-centre Plus” дастурлари шакллантирилган бўлиб, уларнинг хусусиятларини куйида кўриб чиқамиз.

“HSMP” – меҳнат миграцияси асосида мамлакатга кириб келган ишчи кучини баҳолаш учун махсус дастур бўлиб, мамлакат иктисодиёти соҳаларида талаб қилинган юқори малака, кўникма ва билимга эга бўлган мутахассисларни мигрантлар орасидан саралаб олишни кўзда тутди. Шунингдек, ушбу дастур асосида ҳақиқатда керакли деб топилган кадрларга яшаш ҳамда ишлаш учун барча шароитлар яратиб берилди. Дастурда иштирок этувчиларнинг асосий мижозлари рекрутнинг агентликлари бўлиб,

улар йирик концернлар, корпорация ва компаниялар буюртмаси асосида малакали мутахассисларни ёллашга ҳаракат қилишади. Бу жараёнда улар фаол хизмат кўрсатишади.

Бундан ташқари, ишга жойлашишга кўмаклашишнинг ҳар хил турини бирлаштириш дастури (“Job-centre Plus”) ҳам бўлиб, у давлат меҳнат биржалари, электрон меҳнат биржалари, рекрутинг агентликлари ва олий таълим муассасаларидаги ишга жойлашишга кўмаклашиш бўлимлари фаолиятини бирлаштирувчи махсус рекрутмент марказларини ташкил этишни кўзда тутади. Айти мана шу марказлаштириш Буюк Британия рекрутинг агентликлари ривожланишига катта туртки берди.

Шуни таъкидлаш лозимки, бу вазиятда меҳнат бозори борасида улкан ҳажмли ахборот шаклланишига шароит туғилади. Мумкин бўлган барча манбалардан тўпланадиган кўп миқдордаги ахборотлардан фойдаланиш нагжасида рекрутмент агентликлари меҳнат бозоридаги конъюктура ўзгаришларига тезкорлик билан мослашиш имконига эга бўлади.

Ҳозирги кунда Буюк Британия рекрутинг компаниялари фаолиятида ҳам умумий ишга ёллашдан кўра, меҳнат бозоридаги конкрет тармоқ ва соҳалар бўйича ишга жойлаштириш хизматлари ихтисослашув жараёни изчил давом этмоқда.

Буюк Британия рекрутинг хизматларининг ўзига хос хусусиятини унинг тирик организм сифатида бир вақтнинг ўзида бирлашиш ва бўлиниш характерига эгаллиги билан ифодалашимиз мумкин.

Бирлашиш дейилганда юқорида кўриб ўтганимиз “Job Centre Plus” дастури доирасида давлат бандлик хизматлари, хусусий бандлик хизматлари, олий таълим муассасаларидаги бандликка кўмаклашиш бўлимларининг махсус рекрутинг субъекти сифатида бирлашган шакллари назарда тутилса, меҳнат бозори субъектлари ўртасида функцияларнинг аниқ ва оқилона тақсимланганлиги билан бўлиниш тушунилади.

13.3. ОСИЁ-ТИНЧ ОКЕАНИ МИНТАҚАСИДА РЕКРУТИНГ АМАЛИЁТИ

Осиё-Тинч океани минтақаси кўплаб маданиятларни ўзида жамлаган ва ўзига хос хусусиятларга эга макон ҳисобланади. Мутахассислар бу минтақада фаол меҳнат бозорига эга тўртта худудни алоҳида ажратишади. Улар: Австралия, Япония, Сингапур ва Гонконг. Бизнинг фикримизча, ҳозирги кунда

улар қаторига Хитой ҳамда Жанубий Корея республикасини ҳам киритиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Ҳозирги кунда 5 миллиондан ортиқ аҳолиси бўлган Сингапур бошқа Осиё мамлакатлари орасида энг илғор инсон ресурслари хизматлари бозорига эга. Малайзия яриморалининг жанубий қисмида жойлашган бу орол мамлакат 224 км.кв. ҳудудга эга бўлиб, Осиё дарвозаси саналади. Сингапур ривожланган ва мустақил инфратузилмали меҳнат бозорига эга.

Инглиз тилида мукаммал сўзлаша олувчи бизнес жамияти, жадал ривожланишда давом этаётган иқтисодиёт ва мустаҳкам инфратузилманинг мавжудлиги меҳнат бозоридаги рақобат муҳити ҳамда ишга жалб қилиш ва ёллаш хизматларининг ривожланишига ҳам ижобий таъсир этмоқда. Натижада меҳнат бозорида ишчи кучининг (меҳнатнинг) “сўрилиши” жуда тез суръатда намоён бўлмоқда. Бу жараён рекрутинг фаолиятини савдо каби муҳим категорияга айлантиради.

Юқори даражадаги талаб ва паст ишсизлик даражаси маҳаллий рекрутмент компанияларига хориж меҳнат бозорига чиқишга ва четдан малакали мутахассисларни жалб қилишга имкон яратади. Бу эса ўз навбатида, Сингапур хусусий бандлик компанияларининг халқаро даражада ўз имижини шакллантириб боришига кенг йўл очади. Бу борада Сингапур ҳукуматининг ишчи кучига бўлган юқори талабни қондириш мақсадида рекрутмент компанияларига яратиб берган шароитлари ҳамда нисбатан тартибга солинмаган бозорни қўллаб-қувватлагани ҳам эътиборга арзийдиган жиҳатдир.

Сингапур рекрутинг компаниялари томонидан доимий ишга ёллаш жараёни мутахассисни ишга ёллашнинг алоҳида шартлари асосида эмас, балки фаолиятни лицензиялаш орқали тартибга солинади. Бу муайян вақанцияни тўлдириш учун жалб қилинган хорижлик номзодларнинг виза ҳужжатлари билан боғлиқ ишларни ҳам осонлаштиради.

Гонконг. Хитой таркибида бўлишига қарамай, Гонконг иқтисодиёти ўзига хос аҳамиятга эга ва меҳнат бозори жадал суръатларда ўсишда давом этмоқда. Мазкур ҳудуд меҳнат бозорида талаб қилинадиган кўникма-қобилиятларнинг етишмаслиги бу ерда ноодатий иш шароитларини яратишга имкон берди. Кучли, ўзгаришларга интенсив таъсирчанликка эга меҳнат бозорида ёш мутахассислар ҳар 12-14 ойда иш жойларини алмаштиришади. Бундан кўринадики, Гонконгда вақтинчалик ёки шартномавий бандлик кўрсаткичлари юқори.

Гонконг меҳнат бозорида хусусий бандлик агентликларининг фаол ҳаракатланишига таъсир кўрсатувчи муҳим омил – бу ҳудудга қўллаб бизнес

вакиллари, инвестицион банклар ва трансмилий корпорацияларнинг кириб келиши натижасида кулай бизнес муҳити юзага келганлиги, дейишимиз мумкин.

Гонконг рекрутмент компанияларида малакали кадрларни нафақат ўз мамлакати ичкарисидан, балки иш берувчи-буюртмачи компаниялар талабидан келиб чиққан ҳолда Сидней, Нью-Йорк, Лондон каби ривожланган меҳнат бозорига эга ҳудудлардан ҳам жалб қилиш имкони мавжуд.

13.4. РЕКРУТМЕНТ БЎЙИЧА ЯПОНИЯ ТАЖРИБАСИ

Япония меҳнат бозорининг бир қатор хусусиятлари сабабли янги ходимни ишга жалб этиш ёки рекрутмент фаолиятини амалга ошириш компаниялар учун турли даражадаги мураккабликларни юзага келишига сабаб бўлади. Айниқса, бундай вазиятларни Японияда фаолият юритаётган хорижий компаниялар кўпроқ бошидан кечиришга мажбур бўлади. Япония ҳукуматининг расмий маълумотларига кўра, фақатгина ярим миллионга яқин японияликлар хорижий компаниялар таркибида фаолият юритади. Меҳнат ресурсларининг асосий қисми яъни, 42,5 миллион аҳоли кичик ва йирик япон компанияларида иш билан банд. Буларнинг асосий сабабалари, Япониянинг кадрларни ишга ёллашдаги ўзига хос хусусиятлари (умрбод ишга ёллаш анъанаси), мамлакатда туғилиш даражасининг пастлиги, миграциянинг чекланганлиги ҳамда аҳолининг хорижий тилларни ўзлаштирмаслиги деб баҳолаш мумкин. Бу эса, истеъдодли номзодларни топишдаги қийинчиликлар юзага келишига ва рекрутмент хизматларининг қимматлашувига олиб келади.

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бугунги кунда Японияда рекрутмент агентликлари ҳар бир номзоднинг ишга ёллаш эвазига буюртмачидан янги ходимнинг йиллик маошининг 35% миқдорида хизмат ҳақи ундиради. Бундан ташқари, шундай лавозимлар мавжудки, рекрутерлар бу лавозимларга ёлланган ходимларнинг тўлиқ бир йиллик маоши миқдорида хизмат ҳақи талаб этадиган ҳолатлар ҳам кўп учраб туради.

Анъанага кўра, япон компаниялари учун янги ходимларни жалб этишнинг асосий манбаси университет ва коллеж битирувчилари сегменти ҳисобланади. Бундай компаниялар коллеж ва университетлар билан кадрлар борасида яқин алоқаларни йўлга қўйишган. Японияда рекрутмент бўйича қарор қабул қилиш стратегик жиҳатдан муҳим ҳисобланиб, компаниялар имкон қадар истеъдодли битирувчиларни уларнинг жамоасига қўшилишга ишонтиришади. Энг нуфузли

университетларни тамомлаган битирувчилар компаниялар томонидан кафолатли иш ўринлари билан рағбатлантирилади.

Хорижий компанияларнинг Япония бозорига кириб келиши жадаллиги ортиши билан, рекрутмент борасидаги тажрибалар ҳам ўзгара бошлади. Компанияларнинг коллеж ёки университетлар билан бир қаторда рекрутмент агентликларига мурожаатлари сони ҳам орта бошлади. Умрбод ишга ёллаш анъанасидан кўра вақтинчалик иш билан бандлик тажрибасини ҳам қўллаш анъанага тусига кириб бормоқда. Масалан, аутсорсинг хизматларининг оммалашини мамлакатда вақтинчалик иш билан бандликка бўлган талабни ортишига сабаб бўлмоқда.

2018 йил ҳолатига кўра, Япония меҳнат бозорида рекрутмент агентликларининг улуши 250 млрд. иенага баҳоланди. 2010 йил бошида бу кўрсаткич атиги 50 млрд. иенага тенг бўлган. Бу шундан далолат берадики, компаниялар томонидан йилдан-йилга рекрутмент агентликлари хизматларидан фойдаланиш даражаси кескин ошиб бормоқда.

13.2-жадвал

Япония, АҚШ ва Россияда кадрлар сиёсатининг ўхшаш ва фарқли жиҳатлари

Белгилари	Мамлакатлар		
	Япония	АҚШ	Россия
Фаолиятнинг рақобатбардошлик жиҳати	Мавжуд, лекин жуда муҳим ҳисобланмайди	Жуда муҳим ҳисобланади	Иккинчи даражали аҳамиятга эга
Номзоднинг маълумот даражаси	Юқори баҳоланади	Муҳим эмас	Асосий мезон ҳисобланади
Номзоднинг иш тажрибаси	Талабгорнинг собиқ иш берувчиси ёки мураббийси билан суҳбат ўтказилади	Бошқа талабгорлар билан қиёслаш ва солиштириш мақсадида танлов ташкил этилади	Талабгорни баҳолашда энг муҳим кўрсаткич ҳисобланади
Рекрутинг фаолияти	Тез ва сифатли амалга оширилади	Тез ва сифатли амалга оширилади	Тез ва сифатли амалга оширилади

Японияда янги номзодни танлаш жараёнига ўртача 48 соат вақт сарф этилади. Бу мамлакатда ходимларни ишга жалб қилиш ва уларни саралашда малакали мутахассислар штати ва кўп сонли психологик тестлардан иборат бўлган алоҳида баҳолаш марказлари тармоқлари фаолият юритади. Ишга қабул қилиш жараёнида номзоднинг ўз мутахассислигидан кўра унинг инсоний хислатлари ва сифатини аниқлашга алоҳида эътибор қаратилади. Ҳар бир

талабгорнинг олдинги иш жойидаги фаолияти кўпроқ баҳоланади. Агар талабгор илк маротаба ишга хужжат топшираётган бўлса, у ўқиган таълим муассасасидаги ўқитувчи ёки профессорнинг номзод тўғрисидаги фикрини билишга қизиқишади.

Аксарият япон компанияларида бўш лавозимни ички манба асосида тўлдиришга тўғри келганда, номзод ходимлар ўртасида танлов ташкил этилади. Танловда ижобий натижа кўрсатган номзодгина лавозимга муносиб деб топилади. Бу компанияда ахлоқий кадриятларни яхшилашга ҳамда компанияга бўлган ишончни ортишига хизмат қилади. Асосий эътибор кадрлар захирасига қаратилади.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Хорижий мамлакатларда рекрутмент фаолиятининг оммалашшига асосий сабаб нима деб ўйлайсиз?
2. Шимолий Америка минтақасида рекрутинг фаолиятининг ўзига хос хусусиятларини айтиб беринг.
3. Ғарбий Европа мамлакатларида рекрутмент тажрибалари айтиб беринг.
4. Осиё-Тинч океани минтақасида рекрутинг амалиёти қандай амалга оширилади?
5. Рекрутмент бўйича Япония тажрибасини тушунтириб беринг.

14 БОБ.

ТАРМОҚЛИ, ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГ

14.1. ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГ ТУШУНЧАСИНИНГ
МАЗМУНИ, МОҲИАТИ ВА
РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

13.2. ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГНИ ЖОРИЙ
ЭТИШНИНГ АСОСИЙ ОМИЛЛАРИ

13.3. ИЖТИМОИЙ ТАРМОҚЛАР ЭЛЕКТРОН
РЕКРУТИНГНИНГ АСОСИЙ
КОМПОНЕНТИ СИФАТИДА

14.1. ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГ ТУШУНЧАСИНИНГ МАЗМУНИ, МОҲИЯТИ ВА РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

XXI асрнинг бошидан бери дунё бизнес ташкилотлари функционал бўлимларида ахборот технологияларидан жуда кенг фойдаланишни бошидан кечирмоқда. Бундай компанияларнинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари ҳам, барча функционал бўлимларнинг ҳаётий қони сифатида, рақамли технология имкониятларидан кенг фойдаланишга интиломоқда. Бундан ташқари, ахборот технологиялари ва бошқа илмий ихтиролар бизнесни юритиш услубига катта таъсир кўрсатди. Ахборот технологиялари жиддий таъсир кўрсатган соҳалардан бири бу электрон рекрутинг ёки онлайн рекрутинг деб таърифланган рекрутинг жараёнларини мисол қилиб келтириш мумкин.

Бутунги кунда замонавий компанияларда рақамли HR бўлимларининг қуйи тизими сифатида электрон рекрутинг технологиялари компания учун кадрларнинг стратегик аҳамияти ҳамда рекрутинг хизматлари сифатини оширишга катта ҳисса қўшмоқда. Шунингдек, потенциал номзодларни жалб этиш ва ёллаш жараёнида компания учун вақтни, ортиқча ҳаракат ва уринишларни, маблағни сарфини, айниқса иш берувчилар ва номзодлар ўртасида алоқа узилишларни қисқартириш имкониятларига эгалиги учун ҳам электрон рекрутинг технологияси қулай ва фойдали восита сифатида юзага чиқди ҳамда компанияни малакали кадрларни жалб этиш жараёнида рақобатбардош бўлишига сабаб бўлмоқда. Бундай рақобатбардош муҳитда устунликка эга бўлиш учун, компаниялар малакали ишчи кучи етишмовчилиги муаммосини ҳал этиши ҳамда иқтидорлиларини ишга олиши, ривожлантириш ҳамда уларни узок вақт давомида сақлаб қолиш учун рекрутингнинг замонавий технологияларидан фойдаланиши лозим бўлади.

Саноати ривожланган мамлакатларда малакали кадрларни ишга ёллашда яъни, рекрутинг фаолиятида замонавий ахборот технологияларининг катта таъсирга эга бўлишига қарамай, ривожланаётган мамлакатларда эса электрон рекрутинг усуллари ва воситаларидан фойдаланишда даражаси жуда суст бормоқда.

АҚШдаги етакчи 100 компанияларининг корпоратив веб-сайтларини таҳлил қилиш орқали электрон рекрутинг тизимлари эволюциясини ўрганган “Fortune” нашриёти иқтисодчиларининг фикрига кўра, электрон рекрутинг малакали кадрларни жалб этиш ва ёллаш жараёнини тубдан ўзгартириб, бу фаолиятни

мавсумий характердан узлуксиз жараёнга ўзгартириб юборганлигига алоҳида тўхталиб ўтишди.

Анъанавий қоғозга асосланган рекрутинг жараёнидан фарқли ўлароқ, электрон рекрутинг компания ва иш изловчилар ўртасида икки томонлама алоқа жараёнини кун бўйи исталган жойда ва вақтда амалга ошириш ҳамда компания учун ишчи кучи таклифларини доимий равишда тўплаш ва қайта ишлашга имкон берди. Масалан, 90% америкалик иш излаб мурожаат этувчилар иш топиш учун смартфонлардан фойдаланадилар, бу эса компаниянинг карьера саҳифаларининг мобил иловаларга киришни таъминлайди.

Электрон рекрутинг орқали иш берувчилар потенциал ходимларнинг кўпроқ сонига эришадилар. Компаниялар ўзларининг электрон рекрутинг платформаларини яратишлари ёки электрон рекрутинг дастурий таъминотларидан фойдаланишлари ҳамда электрон рекрутингни ўзларининг асосий фаолият йўналиши сифатида олиб борадиган рекрутинг агентликлари хизматидан фойдаланишлари мумкин.

Энди электрон рекрутинг тушунчасининг мазмунига тўхталадиган бўлсак, бугунги кунда унинг жуда кўплаб талқинлари мавжуд. Яъни, улар қуйидагиларни ўз ичига олади: Интернет рекрутинги, рақамли рекрутмент, веб-рекрутинг ва бошқалар. Анъанавий рекрутингдан фарқли ўлароқ, электрон рекрутинг ёллаш жараёнини бошқариш учун ахборот технологияларидан фойдаланишга имкон беради.

Оксфорд луғатида электрон рекрутингга қуйидагича тариф келтирилган: **электрон рекрутинг** – бу компания ва ташкилотлар учун янги ишчиларни топиш ва жалб этиш жараёнида Интернетдан фойдаланишни назарда тутади.

Бошқа бир катор адабиётларни ўрганганимизда ҳам электрон рекрутмент тушунчасига берилган тарифлар бир-бирини мазмунан тўлдиради. Масалан, бир манбадан олинган талқинда: электрон рекрутинг — бу рекрутмент жараёни самарадорлиги, тезлиги ва сифатини таъминлаш учун ахборот технологияларидан фойдаланиш воситасидир деб келтирилган. Яна бир манбада эса: **электрон рекрутинг** — кадрлар амалиёти ва сиёсатини ишлаб чиқиш учун веб-технологиялардан фойдаланадиган E-HRMнинг функцияларидан биридир⁷³ деб талқин этилган.

Биз электрон рекрутментга бўлган ёндашувларни янада чуқурроқ таҳлил қилиш натижасида ўрганилган ёндашувлар ҳамда концепцияларни тизим-

⁷³ Douglas H. Reynolds, John A. Weiner. Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition. Wiley-Blackwell. 2009.

лаштиришга эришдик. 14.1-жадвалда электрон рекрутментнинг турли концепциялари таснифини баён этилган.

Электрон рекрутментнинг технологик восита сифатида талқин этилиши рекрутмент жараёнида анкеталарни саралаш ва таҳлил этишда автоматик ечим воситаси сифатида қаралиши билан боғлиқдир.

Электрон рекрутмент алоҳида лекин, бир-бирига боғлиқ бўлган элементлардан иборат бутун бир тизимни ҳосил қилади. Бу элементлар технология, ташкилот ва инсон ресурслари ва бошқаларни қамраб олади. Электрон рекрутментнинг тизим сифатида кўрилиши ҳар бир таркибий қисмга бошқа элементлардан маълумот олиш ва бошқа компонентлар учун маълумот ишлаб чиқариш имконини беради.

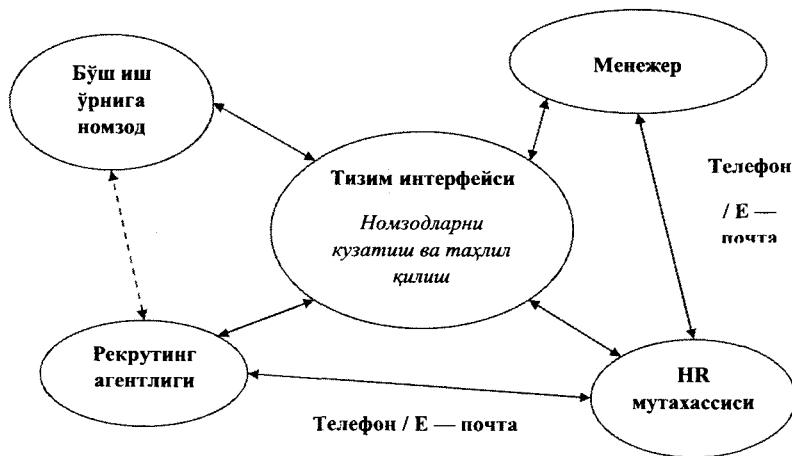
14.1-жадвал

Электрон рекрутмент концепцияларининг таснифи

№	Концепциялар	Талқини
1	Электрон рекрутмент технология воситаси сифатида	Баъзи адабиётларда электрон рекрутмент технология воситаси сифатида қаралади
2	Электрон рекрутмент тизим сифатида	Электрон рекрутмент алоҳида лекин, бир-бирига боғлиқ бўлган элементлардан иборат бутун бир тизимни ҳосил қилади. Бу элементлар технология, ташкилот ва инсон ресурслари ва бошқаларни қамраб олади.
3	Электрон рекрутмент жараён сифатида	Электрон рекрутмент ўзаро мувофиқ тизимлашган фаолиятлар кетма-кетлигидан иборат. Бундай фаолият ахборот технологиялари ва анъанавий тарзда амалга оширилади.
4	Электрон рекрутмент хизматнинг бир тури сифатида	Электрон рекрутмент – рекрутмент фаолиятига хизмат кўрсатувчи жараёндир. У самарали рекрутмент фаолиятининг барча босқичларида қўлланилмайди. Шунинг учун уни рекрутментнинг айрим функцияларига қўллаш мумкин.
5	Электрон рекрутмент резервуар сифатида	Электрон рекрутмент ходимларни ишга жалб этиш ва ёллаш борасидаги маълумотларни сақлаш учун “Big Data” вазифасини ўтайди.
6	Электрон рекрутмент восита сифатида	Электрон рекрутмент фаолият иштирокчилари ўртасида коммуникацияни таъминлаб беради.
7	Электрон рекрутмент ваколат сифатида	Электрон рекрутмент жамоат ташкилотлари ва компаниялар номидан амалга оширилади.

Электрон рекрутментнинг тизимли кўриниши барча автоматлаштириш функцияларини тизимнинг АТ базасига юклайди, шу билан бирга ташкилотнинг ёллаш бўйича мутахассисларига натижани баҳолаб бориш

имконини беради. Фаолиятнинг баъзи бир иштирокчилари электрон рекрутмент тизимини тизим сифатида кўриб чиқса, бошқалари уни жараён сифатида кўрадилар. 14.1-расмда электрон рекрутментни умумий тизим сифатида ўзаро алоқадор элементлардан иборат эканлигини кўришимиз мумкин.



14.1-расм. Электрон рекрутмент тизими⁷⁴

Учинчи sanoat inqilobi davrini davom ettiruvchi raqamlashtirish jaraёni – Sanoat 4.0 (sanoatning 4-inqilobi) deb ataluvchi yangi davrga йўl ochib berdi. Ushbu inqilobий – Sanoat 4.0 konseptsias 2015 йилда Германия хукумати ташаббусига кўра немис иқтисодчи олими Клауз Шваб (Klaus Schwab) томонидан рақамли иқтисодиётнинг пайдо бўлиши билан sanoat технологияларида автоматлаштириш ва маълумотлар алмашинувини қўллашни ифодалаш ҳамда sanoatning узок муддатли рақобатбардошлигини таъминлаш мақсадида ишлаб чиқилган.

Sanoatning 1-inqilobi (Sanoat 1.0) XVIII asr oxirlarida сув ва буг қуввати асосида ҳаракатланувчи қурилмалар яратилиши билан бошланган. Жумладан, 1784 йилда бундай қурилмалар ёрдамида илк механик тўқиш дастгоҳи яратилди.

XX asrning бошларида кузатилган sanoatning 2-inqilobi (Sanoat 2.0) davrida электр қувватининг кашф этилиши билан махсулотлар кенг қўламда ишлаб чиқарила бошланди.

⁷⁴ Neha Sharma. Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media. International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM) Volume 1, Issue 5, August 2014.

Саноатнинг 3-инкилоби (Саноат 3.0) юз берган XX асрнинг 70-йилларида ишлаб чиқаришни компьютер дастурлари ва электроника асосида автоматлаштириш кенг йўлга қўйилди. Бугунги кунда эса ишлаб чиқаришнинг Интернет орқали бир-бирига боғлиқ қилиб қўйилганлиги саноатнинг 4-инкилоби (Саноат 4.0) деб аталмоқда.

Бундай жадал ривожланаётган технологиялар тараққиётнинг ҳар бир босқичида меҳнат бозорида иш билан бандлик муносабатларига ҳам ўз таъсирини ўтказиб боради. Жумладан, рекрутмент фаолиятининг рақамлашуви ҳам бунга аниқ мисол бўла олади. Рақамли рекрутмент ёки электрон рекрутмент тушунчаси муомалага кирганига унча кўп вақт (15-20 йил) бўлмаган бўлса-да, у қисқа давр ичида ривожланишнинг бир неча босқичини босиб ўтди.

Саноатнинг ривожланиш босқичлари каби, интернетга асосланган коммуникация усуллари (веб технологиялар) ривожланишининг турли босқичларда электрон рекрутментнинг восита ва усуллари ўзгаришини кўриб чиқамиз. (17.2-жадвал)

Электрон рекрутмент нафақат рекрутмент соҳасидаги операцион вазифаларни амалга ошириш усулларида, балки ушбу вазифаларнинг моҳиятидаги ўзгаришлар билан ҳам тавсифланади. Бу ўзгаришлар Web 1.0 да аллақачон содир бўлган; Ҳозирги вақтда корхоналарнинг ўз сайтларида катта ҳажмдаги трафик ва янада кенгрок Интернетга уланиш имконияти компаниялар ўз веб-сайтларида филмлар, кўрсатувлар, блоглар ёки ўйинлар каби кўпроқ маълумот жойлаштириши ва уни узатишнинг бой усулларидан фойдаланиши мумкинлигини англатади. Аънавий рекрутментда бўлганидек, кўпроқ маълумот, уни узатишнинг бой усуллари ва бўш лавозимлар тўғрисидаги хабарларни янада индивидуаллаштириш номзодлар учун иш таклифларининг жозибadorлигини оширади.

14.2-жадвал

Электрон рекрутментнинг тўрт авлоди⁷⁵

Номи	Алоҳида хусусиятлари	Интернет воситаси тури	Ташкилот учун муҳим жиҳати
Web 1.0	Иш берувчи ва номзод ўртасида бир томонлама алоқа	Компания веб саҳифаси, иш билан бандлик сайтлари	Рекрутментга тааллуқли кўплаб ахборотларни компания веб саҳифасига жойлаштириш имконияти

⁷⁵ Jacek Woźniak. On E-Recruitment And Four Ways Of Using Its Methods. 8 th International Scientific Conference "Business and Management 2014" May 15–16, 2014, Vilnius, LITHUANIA.

Web 2.0	Компаниялар потенциал номзодлар ўртасидаги мулоқотни кузатади	Қидирув сайтлари ва ижтимоий медиа тармоқлари	Номзодни хабардор қилмасдан баҳолаш имконияти
Web 3.0	Компания ва номзодлар тегишли бўлган гуруҳлар ўртасидаги кўп томонлама алоқа	Ижтимоий тармоқлар, блоглар ва ўйин порталлари	Турли жамоалардаги бренд элчилари тармоғини қўллаб-қувватлаш
Web 4.0	Компаниянинг илтимосига биноан компания доирасидаги шахслар томонидан рекрутмент вазифаларини амалга ошириш	Юқоридагиларнинг барчасини қамраб олади	Рекрутмент тўғрисидаги маълумотларга эга бўлган йирик ва хилма-хил ижтимоий гуруҳларга кириш имконияти

Web 2.0-да рекрутмент Интернет-ҳамжамияти иштирокчилари томонидан яратилган материаллардан фойдаланиш билан боғлиқ. Бу ерда "ҳамжамиятлар" атамасидаги кўплик муҳимдир, чунки иштирокчилар ўзлари яратган баёноғлар ва материалларни тақдим этадиган ижтимоий тармоқ сайтлари ва бошқа форумларни яратиш имконияти пайдо бўлиши билан бирга, бундай сайтларнинг доираси доимий равишда ўсиб бормоқда. Мазмунига кўра, Web 2.0 модели Web 1.0 дан имтиёзли ахборот узатувчиси ва олувчи ўртасидаги фарқни ва Интернет фойдаланувчилари томонидан бир-бири билан алоқа қилиш учун яратган таркибдан фойдаланиши жиҳатидан фарқ қилади.

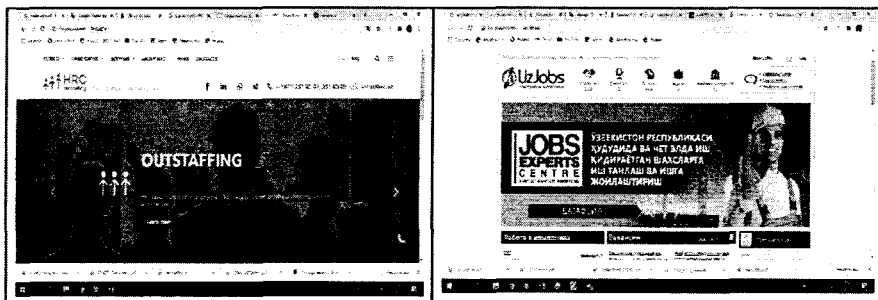
Потенциал иш берувчиларнинг мулоқотлари атрофида Интернет ҳамжамиятини яратишга қаратилган фаолият табиий равишда Web 3.0 рекрутментнинг алоҳида ажратиб кўрсатади.

Электрон рекрутмент воситаларини ишлаб чиқишда кейинги босқич Web 4.0 рекрутмент ҳисобланади. Ўзининг ходимларидан потенциал номзодлар учун тавсияларни излаш каби вазифаларни Web 4.0 рекрутмент Интернет фойдаланувчиларига беришни мақсад қилади.

Бугунги кунда, Ўзбекистонда корхона ва ташкилотларнинг кадрлар бошқаруви фаолиятида ҳамда хусусий бандлик агентликлари фаолиятида рекрутментнинг замонавий усулларини кенг жорий этиш бўйича ҳуқуқий асослар яратилмоқда. Масалан, мамлакат Президентининг 2019 йил 19 майдаги "Давлат ҳуқуқий сиёсатини амалга оширишда адлия органлари ва муассасалари

фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5997 сонли Фармонида Адлия органилари ва муассасалари тизимига малакали кадрларни жалб этишга йўналтирилган рекрутментни янги усулларини (онлайн рекрутмент, актив ҳед-хантинг, тавсияларга мувофиқ рекрутмент) жорий этиш вазифаси белгилаб қўйилган.

Ҳозирда Ўзбекистонда электрон рекрутмент фаолияти соҳасида маҳаллий компаниялар ҳам фаолият юритиб келмоқда. Масалан, меҳнат бозорида онлайн рекрутмент хизматларини кўрсатувчи машҳур “Uzjobs.uz” ва “HRC” компанияларини мисол қилиб келтириш мумкин. 14.2-расм



14.2-расм. Ўзбекистонда муваффақиятли фаолият юритаётган электрон рекрутмент порталлари

Бундан ташқари, Интернет-рекрутмент соҳасида Россия, Украина, Қозоғистон, Беларусь ва Озарбайжон бозорларининг етакчиси бўлган россиянинг HeadHunter компанияси Ўзбекистон бозорида 2019 йилдан ўз фаолиятини йўлга қўйган. HeadHunter компаниялар гуруҳи интернет-рекрутмент (малакали ходимларни ишга танлаб олиш) бозорида 2000 йилдан бери фаолият юритиб келади. hh.uz веб-сайти Ўзбекистондаги етакчи HR-портали ҳисобланади.

Бундан ташқари МДХ минтақасида кадрлар индустрияси бўйича етакчилардан бири бўлган АНКОР холдинги Ўзбекистонда ўзининг расмий ваколатхонасини очган. АНКОР компанияси мижозларга рекрутмент, стаффинг, аутсорсинг, консалтинг каби барча йўналишларда хизмат кўрсатади.

Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган рекрутинг фирмаларининг веб-сайтларида қуйидаги маълумотлар тўлиқ ёки қисман кўрсатилган:

- сайтнинг номи, манзили ва бошқалар;

- рекрутинг фирмасининг номи, ютуқлари, тарихий шаклланиши ва бошқалар;
- асосий фаолият турлари, соҳалари, жойлашган манзили, телефонлари ва бошқалар;
- танлов бўйича ходимлар, мутахассислар, ишчи-хизматчилар ва бошқа касбий-малакавий маълумотлар;
- ўзаро ҳамкор корхона ва ташкилотлар ҳамда бошқа маълумотлар.

Иқтисодий-ижтимоий тараққиётнинг hozirgi bosqichida мамлакатимизнинг жаҳон ҳамжамиятида муносиб ўринни эгаллаши учун бозор муносабатларига мос бўлган хизмат кўрсатувчи инфратузилмалар фаолиятини янада ривожлантириш бугунги куннинг муҳим вазифаларидан ҳисобланади. Шу туфайли ҳам меҳнат бозоридаги вазиятни мувофиқлаштириш ва юмшатиш, бизнес субъектлари учун зарур бўлган ходимлар таъминотини амалга ошириш билан шуғулланувчи тадбиркорлик субъектларини республиканинг барча минтақа ва аҳоли пунктларида ташкил этиш долзарб масалалардан ҳисобланади.

14.2. ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГНИ ЖОРИЙ ЭТИШНИНГ АСОСИЙ ОМИЛЛАРИ

Электрон рекрутмент сўнги ўн йиллик ичида жуда тез суръатлар билан ўсиб келмоқда ва ҳозирда бутун дунё бўйлаб ишга ёлловчилар ва иш кидирувчилар томонидан кенг қўлланилиб келинмоқда. Электрон рекрутмент бўш иш ўрнига анкеталарни кўриб чиқиш учун кетадиган вақт ва харажатни пасайтирди, шунингдек, малакали иш кидирувчиларнинг мурожаатлари сонини кўпайтиради ва фирмалар томонидан скрининг механизмларини такомиллаштириш бўйича саъй-ҳаракатларни кучайтирди.

Электрон рекрутментнинг мақсади потенциал номзодларни онлайн иш порталларидан кўпроқ фойдаланишга йўналтириш ва бу порталларни дўстлари ва яқинларига келажакда фойдаланиш учун тавсия этишдир. Ўзбекистонда мукамал ишлаб чиқилган ва бой маълумотли порталларга мавжуд бўлишига карамай, компаниялар ушбу сайтлардан фойдаланиш учун потенциал ва кўзланган номзодларни жалб қилишда қисман муваффақиятсиз бўлмоқдалар. Бунинг сабаблари тегишли бўш лавозим тўғрисидаги маълумотларнинг тўлиқ эмаслиги, компания ва уларнинг сиёсати тўғрисида маълумотларнинг етишмаслиги ва иш изловчиларнинг муайян иш сайтларидан фойдаланишдаги қийинчилик ёки билмаслик бўлиши мумкин.



14.3-расм. Электрон рекрутментдан фойдаланиш афзаллиги модели

Шу сабабли, талабгорларни самарали равишда жалб қилиш учун фойдали контентларни, бой ва фойдаланувчилар учун қулай веб-сайтларни яратиш жуда муҳимдир. Бунни иқтисодчи Девис томонидан олиб борилган тадқиқот ҳам тасдиқлайди. Девис ҳозирда кенг қўлланилаётган интернет технологияларининг ҳар бир шахснинг ҳуқ атворига таъсири қандай бўлишини ўрганиш учун “Технологияни қабул қилиш” модели (TAM) деб номланган моделни ишлаб чиқди (14.3-расм). Ушбу моделга қўра, шахсларнинг технологияга боғлиқ тизимдан фойдаланиш хоҳиши иккита асосий омил билан белгиланади: фойдаланишдан кутилаётган нафлилик ва ундан фойдаланиш қулайлиги.⁷⁶

Ушбу модел номзод учун иш қидиришда технологияга асосланган усулдан фойдаланиш унинг иш топиш имкониятини яхшилаши, кутилаётган иш ҳақи, нафақа, мукофотлар тўғрисида батафсил маълумот олиш каби кутилаётган афзаллик ҳамда бу тизимдан фойдаланиш қулайлигини электрон рекрутментнинг асосий манбаларидан бири сифатида қарайди.

Электрон рекрутмент тизимини жорий этиш учун асосий омиллар иқтисодий самарадорлик, тезкор жараёнлар, мурожаат қилувчиларнинг кенг доирасига кириш ва иш берувчиларнинг бренди ҳисобланади. Шунингдек, маъмуриятдаги ортиқча шататларни қисқартириш, рекрутмент жараёнининг тезлиги ва бренд имиджини яхшилаш каби бошқа омиллар ҳам аниқланган:

Тежамкорлик: Электрон рекрутмент усуллари анъанавий усулларга қараганда анча тежамкор бўлиши мумкин. Электрон рекрутмент бўйича ёндашувни амалга оширишда тежмакорлик ягона муҳим сабаб бўлди.

Тезлик ва самарадорлик: рекрутмент жараёни бўш иш ўринлари тўғрисидаги эълонларни он-лайн тарзда жойлаштириш, онлайн ариза тўлдириш

⁷⁶ Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.

ва резюмеларни электрон почта орқали юбориш орқали осонлаштирилиши мумкин. Шунингдек, бунда мурожаатларни бир неча дақиқа ичида кўриб чиқиш мумкин, натижада иш берувчилар ва иш қидирувчилар қимматли вақтни тежашади.

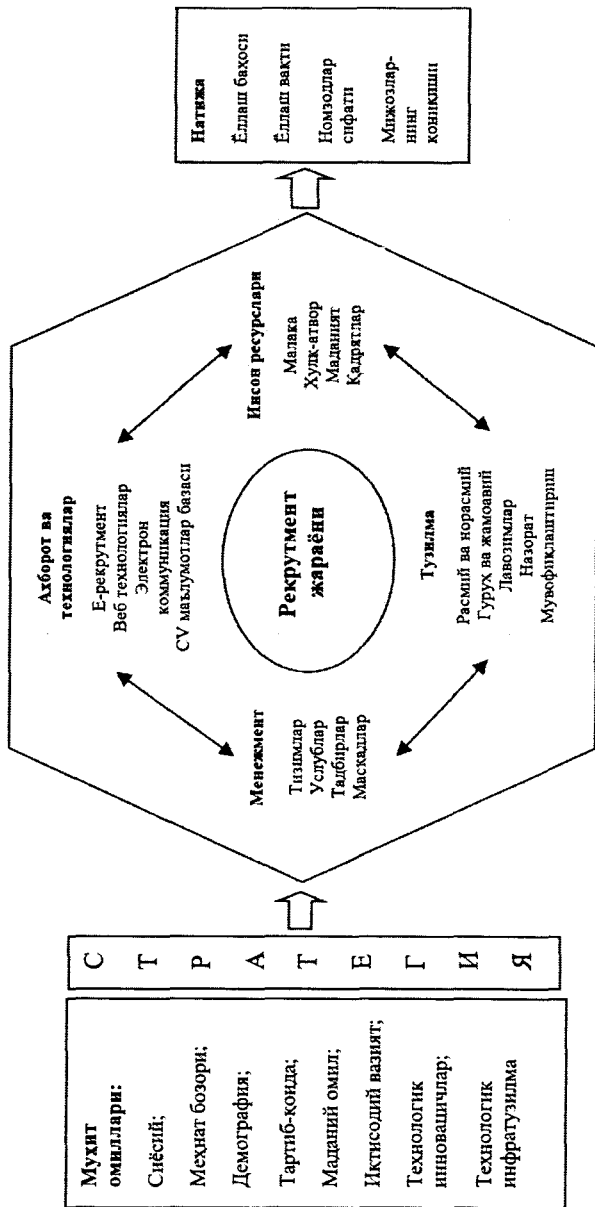
Иш берувчилар бренди: бу, шунингдек, ташкилот учун электрон рекрутментга жорий қилиш илғор ташкилот сифатида ўз имижини илгари суриш учун асосий сабабидир. Бўш лавозимлар ва унинг хусусиятлари тўғрисидаги батафсилроқ маълумотни газетанинг рекламасида эмас, балки компаниянинг веб-сайтида олиш мумкин мавжуд бўлади. Бу компаниянинг имиджи ва профилини яхшилайти ва ташкилий маданиятини намоёниш этади.

Мурожаат қилувчиларнинг кенг доирасини ҳосил қилиш: Дунё бўйлаб иш изловчиларга компаниянинг бўш лавозимлари тўғрисидаги маълумотларга куну-тун киришни таъминлаб, мурожаат қилувларнинг янада кенгроқ доирасини яратади. Бу тўғри номзодни топиш учун яхшироқ имконият беради. Бу, шунингдек, кўпроқ ёки хилма-хил анкета берувчилар доирасини жалб қилади.

Юқорида келтирилган омилларнинг ўзи иш берувчилар ва иш изловчилар учун электрон рекрутментдан фойдаланишга асос бўлади деб ишонч билан айтиш учун етарли эмас. Бошқа омиллар ҳам мавжудки, бу тизимдан фойдаланишга томонларни ундайдиган: иш қидирувчилар учун ҳам, иш берувчилар учун ҳам фойдаланишнинг қулайлиги; ахборотни тарқатиш тезлигининг ўсиши; лоқа учун замонавий технологиялардан фойдаланиш; ҳисоботларни соддалаштириш; ҳамкасблар орасида маълумотни тарқатиш қулайлиги; қоғоз ишини қисқартириш кабилар шулар жумласидандир.

Электрон рекрутмент жараёни кўплаб омиллар туфайли юзага келиши мумкин ва ташкилотларга кўп жиҳатдан таъсир қилади. Рекрутмент жараёнига АКТни жорий қилиш, электрон рекрутментда бўлганидек, нафақат бизнес жараёнининг вазифаларига, балки одамларга, компаниянинг бошқаруви ва ташкилий тузилишининг ўзгаришига ҳам таъсир қилади. (17.4-расм)

Электрон рекрутмент жараёни учта асосий босқичдан иборат: номзодларни жалб қилиш, саралаш ва улар билан алоқани йўлга қўйиш. Биринчи босқич Интернет саҳифаларида ва онлайн маълумотлар базасида потенциал номзодларни кузатиб бориш, реклама учун электрон тармоқлардан фойдаланган ҳолда веб-саҳифаларнинг тегишли дизайнни ўз ичига олади. Кейинги босқич — саралаш — мураккаб онлайн тестлар ёрдамида номзодларни скринингдан ўтказиш. Учинчи босқичда номзодлар билан алоқа ўрнатиш бўлиб, электрон рекрутмент тизимлари алоқа вазифаларини автоматлаштиришга имкон беради.



14.4-расм. Электрон рекрутмент жараёнининг ўзгариш модели

Комплексли HRM-тизимлардан ташқари, инсон ресурсларини бошқариш жараёнида алоҳида функцияларни (ходимларни танлаш ва саралаш) автоматлаштирувчи дастурий маҳсулотлардан ҳам фойдаланилиши мумкин. Ушбу дастурлар шарҳи 14.3-жадвалда келтирилган.

Инсон ресурсларини бошқариш автоматлаштириган тизимни муваффақиятли жорий қилиш учун, бу комплексли тизим ёки фақат битта ИРБ функциясига дахлдор дастурий маҳсулот бўлишидан қатъи назар, қуйидаги босқичларни амалга ошириш зарур:

- 1) автоматлаштириш лойиҳасининг мақсадини аниқлаш;
- 2) автоматлаштириш тизими зарурий функциялари рўйхатини шакллантириш;
- 3) дастурий маҳсулот тоифасини аниқлаш;
- 4) дастурий маҳсулотни танлаш, бу жараёнда тизимнинг бошланғич функционал имкониятлари (одатий конфигурация) қўйилган вазифалар, меҳнат соҳасидаги миллий қонунчиликка мувофиқлик, шунингдек, функционал нархи ва ҳажми нисбати билан таққосланиши зарур.

Инсон ресурсларини бошқариш жараёнида ходимларни танлаш ва саралаш жараёнларини автоматлаштириш дастури маҳсулотлари⁷⁷

Дастурий маҳсулотлар ёки онлайн-сервислар	Функционал имкониятлар
E-Staff Рекрутер	Бўш иш ўринларини барча жалб қилинган ресурсларга жойлаштиришни автоматлаштириш, резюмени қайта ишлаш, номзодлар маълумотлар базасини юритиш, бўш иш ўринларини бошқариш, мижозлар билан ишлаш, таҳлилларни тўплаш ва б.
FriendWork Recruiter	Бу турли манбалардан резюмеларни ва номзодлар билан ёзишмаларни ягона маълумотлар базасида сақлайди, ресурсларни жалб қилиш самарадорлиги ва ёлланма ходимларнинг ўзлари ҳақида статистик маълумотларни беради, номзодларнинг профилларини ижтимоий тармоқларда тезда топади
AmazingHiring	Фаол иш излашда бўлмаган IT-мутахассисларни топишга ёрдам беради. Сервис 80 дан ортиқ манбадан, жумладан, Facebook, linkedin, «Мой круг», OitHub, Stack Overflow ва «Хабрахабр» маълумотларини агрегациялайди
GoRecruit	Ижтимоий тармоқлардан олинган маълумотлар асосида номзодларни баҳолаш ва саралаб олишга имкон беради, ижроия

⁷⁷ Г.К.Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

	ишлаб чиқариши мавжудлиги ҳақида маълумот излайди
JungleJobs Stafory	Компаниялар ўзининг бўш иш ўринларини жойлаштиради, уларни ёпиш учун эса ўнлаб рекрутерлар (жумладан, фрилансерлар) мусобақалашади
VCV, Skillaz, Pre-Interview.	Видеорезюме ва видеоинтервью

Шундай қилиб, замонавий электрон рекрутмент жараёни бу икки томонлама алоқа жараёни бўлиб, у Интернетга уланган, вақт ва маконга боғлиқ эмас ва иш қидирувчилар учун ҳам, ёлланма ишчилар учун ҳам кенг имкониятларни тақдим этувчи тизимдир.

14.3. ИЖТИМОЙ ТАРМОҚЛАР ЭЛЕКТРОН РЕКРУТИНГНИНГ АСОСИЙ КОМПОНЕНТИ СИФАТИДА

Ижтимоий тармоқлар рекрутерлар учун энг самарали каналларидан бири бўлиб, ундан турли вақт ва жойда фойдаланиш имконияти мавжуд. Тадқиқот натижаларига кўра, бугунги кунда иш қидирувчиларнинг 75 % ижтимоий тармоқлардан фойдаланган ҳолда иш қидиришни афзал кўришади. Бундай ижтимоий тармоқларга мисол қилиб LinkedIn, Facebook, Instagram, ва Twitter ни келтириш мумкин. Бугунги рақобатли меҳнат бозори шароитида аксарият компаниялар потенциал номзод тўғрисидаги маълумотларни айнан ижтимоий тармоқлар орқали шакллантириши маълум бўлган.

Профессор С.Салменнинг сўзларига кўра, ижтимоий тармоқлар орқали ёллаш жараёни 20 фоизгача оптималлаштирилиши мумкин. Бугунги кунда дунёда 18 ёшдан 34 ёшгача бўлган номзодларнинг 73 фоизи уларнинг ёрдами билан иш топадилар. Масалан, АҚШда ёш истеъдодларни қидираётган компанияларнинг 92 фоизи ижтимоий тармоқларда корпоратив профилга эга: 93% LinkedIn-да, 66% Facebook-да, 54% Twitter-да.

Ижтимоий тармоқлардан меҳнат муносабатлари соҳасида самарали фойдаланиш аҳоли бандликка кўмаклашиш марказлари ва рекрутинг агентликларининг виртуал, инновацион прототипини яратади. Бу ташкилотларнинг ташқи бозорга чиқишини таъминлайди, унинг чەгараларини кенгайтиради ва шу тариқа нафақат бошқа минтақалардан, балки бошқа давлатлардан ҳам “масофадан” номзодлар жалб қилиш ҳисобига ташкилот штатини катталаштиришга имкон беради. Ижтимоий тармоқларнинг тарқалиши

ҳам ходимларнинг, ҳам ташкилотнинг ҳаракатчанлигини оширишга, мустақил амалиётни ривожлантиришга ёрдамлашади. Чунки ижтимоий тармоқлар базасида яратилган виртуал офис ходимларига бир-биридан жуда узок масофада жойлашган ҳолда муваффақиятли ишлашлари учун имкон туғилади. Бугунги кунда деярли барча замонавий ҳамкорлик ечимлари у ёки бу тарзда, ижтимоий тармоқларга хос элементлардан фойдаланади.

Персонал рекрутингини амалга ошириш учун Facebook.com, LinkedIn.com, Nabrahabr.ru, Professionali.ru, Moikrug.ru каби оммавий ижтимоий тармоқлар фойдаланилмоқда. Шуни ҳам таъкидлаш жоизки, бугунги кунда персонални ижтимоий тармоқлар орқали излаш амалиёти асосан ИТ-компаниялар ходимлари, котибалар, сотув, PR ва маркетинг бўйича менежерлар орасида тарқалган. Энг машҳур бўлган ижтимоий тармоқлар эса ВКонтакте, Одноклассники, Instagramm, Facebook, Twitter ва бошқалар ҳисобланади.⁷⁸ Ташкилотлар амалиётида қуйидаги жараёнларни амалга оширишда ижтимоий тармоқ технологиялари энг кенг тарқалган:

- 1) персонал излаб топиш ва ёллаш;
- 2) ўқитиш ва ривожлантириш;
- 3) мослаштириш;
- 4) инновацияларни жорий қилиш;
- 5) иш унумдорлигини бошқариш.

Ижтимоий тармоқлар катта миқдордаги маълумотларни, шу жумладан, инсонларнинг шахсий бўлган моддий ва маънавий маълумотларини умумлаштириб сақлашга имкон берадиган булутли бошқарув технологиясининг бир тури ҳисобланади. Ижтимоий тармоқларнинг формати турли хил масалаларда, шахсларни ҳар томонлама баҳолашга имкон беради. Шу жумладан ходимларни бошқариш билан боғлиқ тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш, шунингдек, ташқи бозорни кузатиш орқали зарур бўлган ходимларни топиш, истеъдодларни жалб қилиш имкониятини беради. Ижтимоий тармоқ воситалари ташкилотнинг кўплаб бизнес-жараёнларига интеграциялашуви ҳам муҳимдир.

Кадрларни излаб топиш ва танлашда ижтимоий тармоқларнинг баъзи бир афзалликлари орасида:

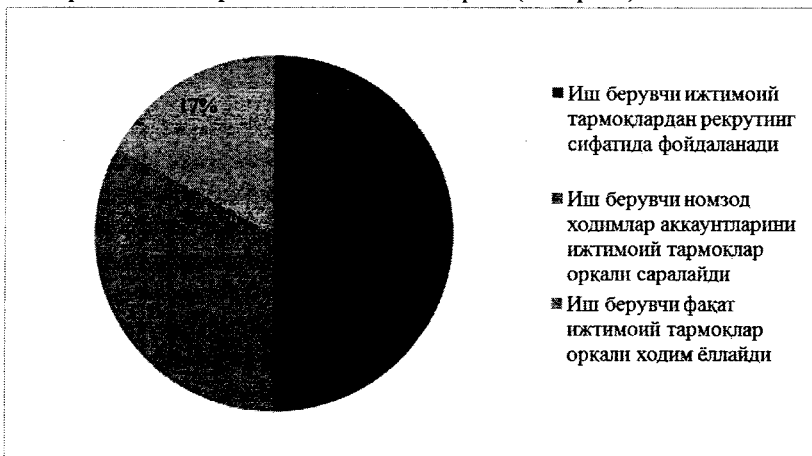
- катта аудиторияни қамраб олиш;
- маълумот манбаларига киришнинг тезкорлиги;
- номзод тўғрисида керакли маълумотларни тўплаш;
- арзимаган моддий ресурсларни сарфлаган ҳолда тезда мутахассис топиш

⁷⁸ Г.Қ.Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. “Фан” нашриёти. 2021 йил. 691 б.

имконияти мавжуд.

Ушбу афзалликлар билан бир каторда, бўш ресурсга номзодларга қўйиладиган талаблар тўғрисида маълумотни тармоқ манбалари жалб қилган ҳолда жойлаштириш кидирув сифатини оширишга, энг мос бўлганлар билан ўзаро муносабатларни самарали йўлга қўйишга имкон беради. Бу эса бўш иш ўрнини ёпиш тўғрисида қарор қабул қилишда энг юқори тезликни таъминлайди.

Superjob портал тадқиқот маркази иш берувчиларнинг 1000 нафар вакиллари ўртасида сўров ўтказди. Сўров давомида ҳар иккинчи компания ходим ёллашда ижтимоий тармоқлардан фойдаланаётганлигини, ҳар учинчи компания ижтимоий тармоқлардан номзодларнинг akkaунтларини кузатиши маълум бўлди. Шунингдек, иш берувчиларнинг учдан бир қисми номзодлар тўғрисидаги маълумотларни текшириш учун ижтимоий тармоқлардан фойдаланади. Яна 17% иш берувчилар эса ижтимоий тармоқлардан фақат ходимларни ёллашда фойдаланишини билдирган (14.5-расм).



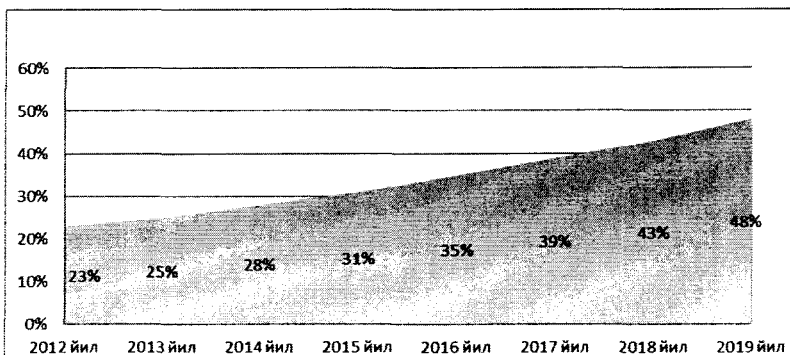
14.5-расм. Иш берувчиларнинг меҳнат муносабатларида ижтимоий тармоқдан фойдаланиш йўналишлари⁷⁹

Шунингдек, олиб борилган ўрганишлардан шу нарса маълум бўлдики, ижтимоий тармоқлардан фойдаланаётган ёлловчилар 2012 йилда 23 фоизни ташкил этган бўлса, 2019 йилда 48 фоизни ташкил этиб, охириги 3 йилда

⁷⁹ Г.К.Абдурахмонова. Замонавий дунё: Ижтимоий тармоқлар инсон ресурсларини бошқаради. <https://www.review.uz/oz/post/zamonaviy-dunyo-ijtimoiy-tarmoqlar-inson-resurslarini-boshqaradi>.

интенсив кўпайгани кузатилмоқда (14.6-расм).

Бугунги кунда ижтимоий тармоқларда кўпгина ташкилотлар ўзларининг HR брендини тарғиб қилувчи, меҳнат бозорида тан олинishi ва номзодларнинг ташкилотга бўлган қизиқишини кучайтирадиган бир қатор стратегик ва тактик бошқарув вазифаларини ҳал қилишга имкон берадиган ўзларининг профиллари, аккаунтлари ва саҳифаларига эга.



14.6-расм. Иш берувчиларнинг меҳнат муносабатларида ижтимоий тармоқдан фойдаланиш динамикаси⁸⁰

Ташкилотнинг ижтимоий тармоқлардаги маълумотлари, ресурслари ташкил қилаётган тадбирлари ташкилот ходимлари билим, фикр алмашишлари, ўзларининг мартаба имтиёзлари ва мақсадларини намойиш этишлари ва бошқаларни амалга ошириши мумкин. Бундай ҳолда, ижтимоий тармоқлар муҳим ижтимоий функцияни бажаради. Ижтимоий тармоқларда жойлаштирилган маълумотлар ходимлар ва ташкилотлар фаолияти натижаларини баҳолаш ва бошқарув жараёнларига тузатиш киритиш учун фойдаланиладиган манба ҳисобланмоқда.

Хулоса сифатида шуни таъкидлаш мумкинки, кадрларни қидириш, танлаш, баҳолаш учун қўшимча восита бўлган ижтимоий тармоқлар жой алмаштириш, ходимларни ўқитиш жараёнларида, тренинглар ва мураббийлик машғулотларини ташкил этишда фаол фойдаланилмоқда.

⁸⁰ Г.Қ.Абдурахмонова. Замонавий дунё: Ижтимоий тармоқлар инсон ресурсларини бошқаради. <https://www.review.uz/oz/post/zamonaviy-dunyo-ijtimoiy-tarmoqlar-inson-resurslarini-boshqaradi>.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Электрон рекрутинг тушунчасининг мазмунини изоҳлаб беринг...
2. Электрон рекрутмент бўйича қандай концепциялар мавжуд?
3. Электрон рекрутмент тизими даганда нимани тушунасиз?
4. Электрон рекрутментнинг тўрт авлодини айтиб беринг.
5. Ўзбекистонда муваффақиятли фаолият юритаётган қайси электрон рекрутмент порталларини биласиз?

15 БОБ.

ЎЗБЕКИСТОНДА РЕКРУТМЕНТНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ИСТИҚБОЛЛАРИ

- | | |
|---|--|
| 15.1. ЎЗБЕКИСТОНДА РЕКРУТМЕНТ
ФАОЛИЯТИНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ
ҲУҚУҚИЙ АСОСЛАРИ | |
| 15.2. ХУСУСИЙ БАНДЛИК АГЕНТЛИКЛАРИ
ФАОЛИЯТИ | |
| 15.3. РЕКРУТМЕНТ ТИЗИМИДА ДАВЛАТ ВА
ХУСУСИЙ ТУЗИЛМАЛАР
ШЕРИКЛИГИ РОЛИНИ КУЧАЙТИРИШНИНГ
КЛАСТЕР СТРАТЕГИЯСИ | |

15.1. ЎЗБЕКИСТОНДА РЕКРУТМЕНТ ФАОЛИЯТИНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ ҲУҚУҚИЙ АСОСЛАРИ

Хусусий рекрутинг агентликлари фаолиятини ҳуқуқий жиҳатдан тартибга солиш бўйича хорижий мамлакатларда катта тажриба тўпланган. Жумладан бу борада Сингапурда «Employment agencies act, 1958», Буюк Британияда «Employment agencies act, 1973», Австралияда «Employment agents act, 1976», Малайзияда «Private employment agencies act, 1981», Канадада «Employment agencies act, 1990» қонунлари қабул қилинган. Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги Парламентлараро Ассамблеясининг 35-ялпи мажлисида ҳам «Хусусий бандлик агентликлари фаолияти тўғрисида»ги намунавий қонун қабул қилинган.

Таъкидлаш лозимки, Ўзбекистон Республикасида аҳолининг иш билан бандлигига кўмаклашувчи хусусий бандлик агентликлари фаолиятини тартибга солувчи ҳуқуқий асос 2018 йилда яратилди. 2018 йилнинг 16 октябрида “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги қонун тасдиқланди ва расман кучга кирди. Мамлакат меҳнат бозоридаги жорий ҳолатни ҳисобга олиб айтиш мумкинки, аҳоли бандлигига кўмаклашиш марказлари фақатгина ўз худуди кесимида фаолият олиб боради, ташқи рақобат мавжуд эмас.

Хусусий бандлик агентликлари фаолиятининг жорий статистикаси улар асосан фуқароларни хорижий мамлакатларда ишга жойлаштиришни афзал кўришмоқда. Фикримизча, мамлакат иш берувчи – корхоналари ва уларнинг раҳбарлари рекрутинг фаолиятдан хабардор эмаслиги ёки ортикча харажат сифатида баҳолаши, шунингдек, ривожланган мамлакатлардаги каби юқори маошли иш ўринларининг мавжуд эмаслиги бунда асосий сабаб саналади. Фойда олиш даражасининг паст эҳтимоли эса рекрутинг агентликларини нисбатан юқорироқ даромад олишга имкон берувчи ташқи бозорда фаол бўлишга ундайди.

Соҳадаги қонунчиликка мувофиқ хусусий бандлик агентлиги – ҳар қандай ташкилий-ҳуқуқий шаклдаги тижорат ташкилоти бўлиб, унинг фаолияти бир қатор хусусиятларга эга:

а) олий маълумотли раҳбарни қўшиб ҳисоблаганда камида икки нафар ходимга эга бўлади (*таълим йўналиши кўрсатилмаган, тахр.*);

б) давлат органлари, сиёсий партиялар, қасаба уюшмалари ва диний ташкилотлардан ташқари, уни жисмоний ва (ёки) юридик шахслар томонидан тузиш имконияти мавжуд;

в) номида «Xususiy bandlik agentligi» деган сўзлардан фойдаланилади. Белгиланган талабларга жавоб бермайдиган ташкилотлар ўз номида ушбу сўз бирикмасидан ва унинг асосида ҳосил қилинган сўз бирикмасидан фойдаланиши тақиқланган;

г) ўзининг давлат тилидаги тўлиқ фирма номи (*бир вақтнинг ўзида бошқа тилда ҳам кўрсатилиши мумкин*) ва ўз жойлашган ери кўрсатилган муҳрга эга бўлади. Хусусий бандлик агентликлари – кичик тадбиркорлик субъектларига «думалоқ» муҳр *мавжуд бўлмаслиги эҳтимоли* Қонунда қайд этилмаган. Фирма муҳри мавжуд бўлиши истисносиз барча хусусий бандлик агентликлари учун мажбурий талаб деган хулоса чиқариш мумкин;

д) фақат муайян хизматлар турини кўрсатиш имконияти мавжуд (*қуйидаги жадвалга қаранг*).

Ўзбекистонда иш қидираётган шахсларга иш танлаш	Иш қидираётган шахслар тўғрисидаги ахборотни иш берувчилар ўртасида тарқатиш, ш.ж. ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланган ҳолда тарқатиш
	Бўш иш ўринларига эга бўлган иш берувчиларни излашни амалга ошириш
	Иш қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш учун иш берувчилар билан музокаралар ўтказиш
	Иш берувчилар ва иш қидираётган шахслар ўртасидаги суҳбатга тайёргарлик кўриш ҳамда музокараларда (суҳбатларда) иштирок этиш
	Иш берувчилар ва иш қидираётган шахслар ўртасидаги меҳнат шартномалари лойиҳаларини тайёрлашда иштирок этиш
Иш берувчилар учун кадрлар танлаш	Иш берувчиларда мавжуд бўлган бўш иш ўринлари тўғрисидаги ахборотни тарқатиш, шу жумладан, ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланган ҳолда тарқатиш
	Ишга жойлаштириш учун макбул номзодларни излашни амалга ошириш
	Ишга жойлаштириш учун номзодлар билан музокаралар ўтказиш
	Иш берувчилар ва бўш иш ўринларини эгаллашга номзодлар ўртасидаги музокараларда (суҳбатларда) иштирок этиш
Ўзбекистондан ташқарида иш қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш	Мамлакатимиздан ташқарида иш қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш масаласи бўйича чет эллик шериклар билан ўз ваколатлари доирасида музокаралар (суҳбатлар) ўтказиш, шартномалар, битимлар ва баённомаларнинг лойиҳаларини тайёрлаш
	Эҳтимол тутилган иш берувчиларни қидириш, хорижий мамлакатларнинг меҳнат бозорини ўрганиш асосида бўш иш ўринлари

	мавжудлиги тўғрисида мамлакатимиздан ташқарида иш қидираётган шахсларга ахборот тақдим этиш
	Ўзбекистондан ташқарида меҳнат фаолиятини амалга оширишни хошлаётган шахслар ҳақидаги ахборотни фақат уларнинг розилиги билан чет эллик иш берувчилар ўртасида тарқатиш
	Иш қидираётган шахсларга Ўзбекистондан ташқарида меҳнат фаолиятини амалга ошириш учун дастлабки тайёргарлик тадбирларини ўтказиш йўли билан кўмаклашиш
	Мамлакатимиздан ташқарида иш қидираётган шахсларни ишга жойлашладиган мамлакатда бўлиш қодалари, меҳнат шароитлари, ижтимоий ва уй-жой-маиший таъминоти, чет эллик иш берувчилар билан меҳнат шартномаларини тузишнинг ҳуқуқий жиҳатлари ҳақида хабардор қилиш
	Хорижда иш қидираётган шахслар билан иш берувчилар ўртасида меҳнат шартномаларини тузишга кўмаклашиш
Ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари	Буортмачини меҳнат бозори ҳолатининг таҳлили ва прогнози ҳамда унинг иштирокчилари, мазкур бозорнинг конъюнктураси, меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ҳақидаги ахборот билан таъминлаш, шунингдек ишга жойлаштириш соҳасидаги бошқа ахборотни тақдим этиш

Хусусий бандлик агентлигининг таъсис ҳужжатларида фақат юқорида санаб ўтилган хизмат турларини кўрсатиш бўйича фаолият тўғрисидаги, шунингдек таъсисчиларнинг, бошқарув органларининг тузилмаси ва ваколатлари ҳақидаги маълумотлар (*ташқилий-ҳуқуқий шакллар кесимида белгиланган маълумотларга қўшимча равишда*) кўрсатилиши керак;

е) хусусий бандлик агентликларининг реестрига киритилади. Унга кириш учун Меҳнат вазирлигига ариза, лицензия (*хорижда иш қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича фаолиятни амалга оширганда*) ва йиғим – 1 ЭКИҲ тўланганлигини тасдиқловчи ҳужжат нусхасини тақдим этиш лозим. Ҳужжатлар кўриб чиқилиб, 3 кунлик муддатда улар юзасидан қарор қабул қилинади.

Мамлакатимиздан ташқарида иш қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича фаолият лицензия асосида амалга оширилади. Шунинг кайд этиш лозимки, Қонунда ҳамда Ўзбекистон Республикаси фуқароларини хорижда ишга жойлаштириш бўйича фаолиятни лицензиялаш тартиби тўғрисидаги низомда кўрсатилган лицензия талаблари ва шартлари бир-бирдан фарқ қилади.

Бунда чет элда иш билан таъминлаш бўйича фаолият Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги томонидан бериладиган лицензия асосида амалга

оширилади. Лицензия – бу юридик шахсларга Ўзбекистон Республикасидан ташқарида иш излаётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича фаолиятни амалга ошириш ҳуқуқини берадиган рухсат этиш хусусиятига эга ҳужжат ҳисобланади. Шундай экан, лицензия олган ҳар бир хусусий бандлик агентлиги ўз иш фаолиятини самарали ташкил этиш орқалигина ҳамкорлик шартномаси тузиладиган давлатлар географиясини кенгайтириши ва ҳамкор ташкилотлар сонини ошириб бориши мумкин бўлади.

2020 йилнинг 14 ноябрда “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги қонунга айрим ўзгартириш ва қўшимчалар киритилиб, иш излаб мурожат қилганлар, умуман хусусий бандлик агентликларининг мижозларини ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоясини таъминлаш такомиллаштирилди. Унга кўра, Ўзбекистондан ташқарида иш қидираётган шахслардан хорижда ишга жойлаштириш бўйича хизматлар учун ҳақ олиш тақиқланди. Бу хизматлар учун ҳақ хорижий иш берувчи томонидан тўлаб берилиши, ҳар бир хизмат кўрсатиш шартномасини хусусий бандлик агентликлари «labormigration.uz» дастурий мажмуасида рўйхатдан ўтиши талаб этилиши ҳамда фуқароларни ишга жойлаштириш соҳасида кўрсатиладиган ахборот ва маслаҳат хизматларининг қиймати базавий ҳисоблаш миқдорининг бир бараваридан ошмаслиги белгилаб қўйилди. Шунингдек, хусусий бандлик агентликлари хорижда ишга жойлаштириш бўйича хизматлар кўрсатиш учун базавий ҳисоблаш миқдорининг саккиз минг беш юз баравари миқдоридagi маблағларни Хорижда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи фуқароларни қўллаб-қувватлаш ҳамда уларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш жамғармасида захира қилиб қўйилиши ҳам талаб этиадиган бўлди.

Билдирилишича, қонунчиликда хусусий бандлик агентлиги иш қидираётган шахсларга иш танлаш ва ишга жойлашиш бўйича, иш берувчилар учун кадрлар танлаш бўйича хизматлар кўрсатувчи, шунингдек ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари кўрсатувчи тижорат ташкилоти ҳисобланиб, улар фаолиятининг асосий принциплари қонунийлик, очиклик ва шаффофлик, камситишга йўл қўймасликдан иборатдир.

Хусусий бандлик агентликлари юридик ва (ёки) жисмоний шахслар томонидан ҳар қандай ташкилий-ҳуқуқий шаклда тузилиши мумкин.

Хусусий бандлик агентлиги давлат органлари, сиёсий партиялар, қасаба уюшмалари ва диний ташкилотлар томонидан тузилиши мумкин эмас.

Хусусий бандлик агентликларини давлат рўйхатидан ўтказиш Давлат хизматлари марказлари орқали амалга оширилади.

Давлат хизматлари марказлари аризага уни хусусий бандлик агентлиги сифатида давлат рўйхатидан ўтказишни ушбу агентликни тузиш мақсадга

мувофиқ эмас деган важлар билан рад этишга ёки қонунда назарда тутилмаган қўшимча талаблар белгилашга ҳақли эмас.

Аризачини хусусий бандлик агентлиги сифатида давлат рўйхатидан ўтказишни рад этиш, шунингдек, давлат рўйхатидан ўтказиш муддатларининг бузилиши устидан судга шикоят қилиниши мумкин.

Рўйхатдан ўтказувчи органнинг қарори, шунингдек унинг мансабдор шахсларининг ҳаракатлари (ҳаракатсизлиги) суд томонидан ғайриқонуний деб топилган тақдирда, улар рўйхатдан ўтказишни рад этиш ёки рўйхатдан ўтказиш муддатини бузиш туфайли аризачига етказилган зарарнинг ўрнини қоплайди ҳамда маънавий зиённи компенсация қилади.

Хусусий бандлик агентлиги томонидан хизматлар кўрсатиш тўғрисидаги шартнома Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг «labor-migration» ахборот тизимида реал вақт режимида рўйхатдан ўтказилади.

Хусусий бандлик агентликларининг Ўзбекистон Республикасидан ташқаридаги ишни қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича хизматлари уларда Ўзбекистон Республикасидан ташқаридаги ишни қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича фаолиятни амалга ошириш учун лицензия мавжуд бўлган тақдирда тақдим этилади.

Ўзбекистон Республикасидан ташқаридаги ишни қидираётган шахсларни ишга жойлаштириш бўйича хизматлар кўрсатиш учун хусусий бандлик агентликлари захира қилинадиган сумма сарфланган тақдирда маблағларнинг ўрнини тўлдириш, шунингдек, лицензия тугатилган ёки бекор қилинган тақдирда маблағларни қайтариш шартлари билан базавий ҳисоблаш миқдорининг саккиз минг беш юз баравари миқдоридаги маблағларни Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ҳузуридаги Хорижда меҳнат фаолиятини амалга оширувчи фуқароларни қўллаб-қувватлаш ҳамда уларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини ҳимоя қилиш жамғармасида захира қилиб қўяди.

Ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари хусусий бандлик агентликлари томонидан хизматлар кўрсатиш тўғрисидаги шартнома асосида ёки бепул кўрсатилади.

Ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари буюртмачини меҳнат бозори ҳолатининг таҳлили ва прогнози ҳамда унинг иштирокчилари, мазкур бозорнинг конъюнктураси, меҳнат тўғрисидаги қонун ҳужжатлари ҳақидаги ахборот билан таъминлашни, шунингдек, ишга жойлаштириш соҳасидаги бошқа ахборотни тақдим этишни ўз ичига олади.

15.2. ХУСУСИЙ БАНДЛИК АГЕНТЛИКЛАРИ ФАОЛИЯТИ

Бугунги кунга қадар мамлакатда аҳолининг иш билан бандлигига қўмаклашувчи хусусий хизматлар фаолият олиб борган бўлса-да, улар фаолияти тўғрисида расмий маълумотлар бирор манбада учрамайди.

Интернет маълумотларига қараганда, Тошкент шаҳрида фаолият турларида рекрутинг хизматлари кўрсатилган Uzjobs.com, Superjob, Business status personal agency, Aurora human resources LLC, Global work resources LLC, HRC Personnel agency, Person hunters ТМ каби ўндан ортик корхона ишлаб турганлиги қайд қилинган.⁸¹

Амалиётга жорий қилинган янги қонун ҳужжатида, “хусусий бандлик агентлиги иш қидираётган шахсларга иш танлаш ва ишга жойлашиш бўйича, иш берувчилар учун кадрлар танлаш бўйича хизматлар кўрсатувчи, шунингдек, ишга жойлаштириш соҳасида ахборот ва маслаҳат хизматлари кўрсатувчи тижорат ташкилотидир”, деб таъкидланган.⁸²

Ҳозирги пайтга келиб, Ўзбекистонда давлат рўйхатидан ўтказилган хусусий бандлик агентликлари сони 105 тани ташкил этмоқда. Улардан мамлакатимиз фуқароларини хорижда ишга жойлаштириш бўйича лицензия олганлари сони 58 тага етган. Аниқлашадикки, хусусий бандлик агентликларининг аксарияти Ўзбекистон фуқароларини мамлакатдан ташқарида ишга жойлаштириш бўйича қизиқиш билдирмоқда.

Айни пайтда рўйхатга олинган хусусий бандлик агентликларининг 72,5 фоизи фуқароларни чет элда ишга жойлаштиришга рухсат берувчи лицензияни олганлиги ва улар Бухоро, Наманган ва Хоразм вилоятларида 1 та, Навоий вилоятида 2 та, Фарғона вилоятида 5 та, Андижон вилоятида 7 та, Самарқанд вилоятида 10 та ва Тошкент шаҳрида 31 тани ташкил этмоқда. Лицензияга эга бўлган хусусий бандлик агентликларининг катта қисми, яъни 53,4 фоизи Тошкент шаҳри ҳиссасига тўғри келмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги маълумотларига асосан, мамлакатимизда хусусий бандлик агентликлари фаолиятига рухсат берилган кундан ҳозирга қадар 18000 га яқин фуқаролар уларга мурожаат қилишган.

Ишга жойлаштириш ва бу соҳада ахборот-маслаҳат хизматларини олиш учун мурожаат қилганлар республика ҳудудлари орасида Фарғона (5893),

⁸¹ Аъзамов Д. Тошкент шаҳри меҳнат бозорида аҳоли бандлигига қўмаклашувчи нодавлат бандлик хизматлари (рекрутинг) дан фойдаланиш имкониятлари. Biznes-Эксперт №10, 2018 йил. // <http://www.biznes-daily.uz/ru/birjaexpert/61594-toshkent-shahri-mhnat-bozorida-aholi-bandligiga-kumaklashuvchi-nodavlat-bandlik>.

⁸² “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги Ўзбекистон Республикасининг қонуни. Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси, 17.10.2018 й., 03/18/501/2056-сон

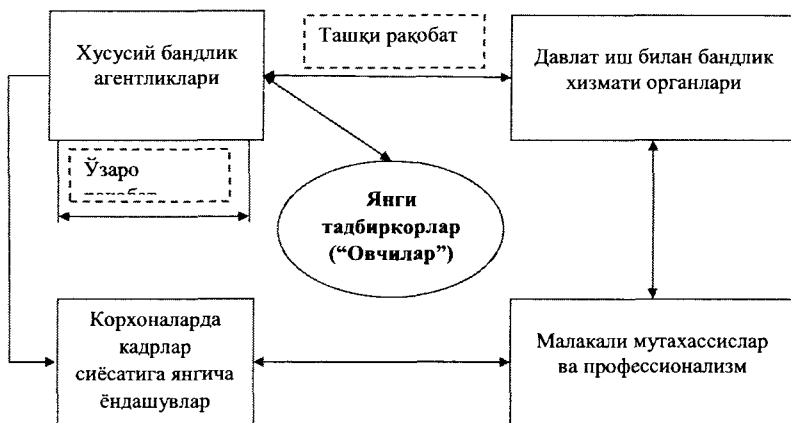
4) хуудларда аҳолини иш билан таъминлаш давлат дастурларининг ўрнига “Аҳолининг иш билан бандлигини таъминлаш ва янги иш ўринларини ташкил этиш бўйича Давлат буюртмаси” жорий этилмоқда;

5) глобал меҳнат бозорида иш билан бандликка кўмаклашишнинг хусусий шакллари алоҳида мавқе ва ўринга эга. Миллий меҳнат бозоримизда эса аҳолининг иш билан бандлигига кўмаклашувчи хизматларнинг хусусий шакли, уларнинг фаолиятини тартибга солувчи меъёрий ҳуқуқий асослар энди такомиллаштирилмоқда;

6) Ўзбекистонда давлат рўйхатидан ўтказилган хусусий бандлик агентликларининг аксарияти Ўзбекистон фуқароларини мамлакатдан ташқарида ишга жойлаштириш бўйича қизиқиш билдирмоқда.

Рекрутинг хизматларининг Ўзбекистонда оммалашмаганлиги, ушбу соҳа бўйича мутахассисларнинг етарли эмаслиги, маҳаллий корхоналарда кадрлар сиёсатининг ҳали-ҳамон эски “кадриятлар” доирасида олиб борилаётганлиги каби омиллар бунинг асосий сабаблари сифатида баҳоланади.

Мутахассислар тайёрлаш тизимида, хусусан олий ва ўрта махсус таълим муассасаларида хуудларнинг ижтимоий-иқтисодий даражаси ва мавжуд салоҳиятидан келиб чиқиб ушбу соҳа бўйича мутахассислар (рекрутерлар) тайёрлаш йўлга қўйилиши мақсадга мувофиқдир. Шунингдек, аҳоли зич жойлашган ҳамда эркин иқтисодий зоналар (ЭИЗ) ташкил этилган хуудларда биринчи навбатда рекрутинг агентликлари фаолиятини йўлга қўйиш самарали бўлади.



15.2-расм. Хусусий бандлик агентликларининг меҳнат бозорига таъсири⁸³

⁸³ Аъзамов Д. Тошкент шаҳри меҳнат бозорида аҳоли бандлигига кўмаклашувчи нодавлат бандлик хизматлари (рекрутинг) дан фойдаланиш имкониятлари. Biznes-Эксперт №10, 2018 йил.

Бандликка кўмаклашишга замонавий ёндашув уч томонлама ютуқли характерга эга бўлади. Биринчидан, янги тадбиркорлик фаолияти шаклланса, иккинчидан давлат иш билан бандлик хизмати органларига рақобатчилар пайдо бўлиб, уларнинг ривожланишига туртки беради, учинчидан, маҳаллий корхоналарда кадрлар сиёсатига инновацион ёндашувлар жорий қилинади, малакали мутахассислар ва профессионализм биринчи ўринга кўтарилади.

Рекрутинг фаолияти ривожланишининг иқтисодий аҳамияти Ўзбекистон хизматлар бозорига тадбиркорликнинг ўзига хос тури пайдо бўлиши ва улар томонидан меҳнат бозорига киритиладиган инновацияларнинг самарадорлиги билан ифодаланади. Иқтисодиётнинг тармоқ ва соҳалари учун мутахассис-кадрлар тайёрлаб берувчи тизимлар билан ҳамкорликда фаолият юритилиши, бозордаги ўзаро рақобат муҳити инновацияларни қўллаш суръатини жадаллаштиради. Ўзбекистон иқтисодиётида янги тадбиркорлар – “овчилар”, меҳнат бозоридан малакали бошқарув ва ишлаб чиқариш персоналини кидирувчилар синфи шаклланади.

Конкрет мутахассис учун конкрет иш жойини излаб топиш ва иш берувчининг талаблари ҳамда ишнинг хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда кадрларни ўз мутахассислиги бўйича ишга жойлаштириш меҳнат унумдорлигининг ошишига таъсир этади. Бу эса ўз навбатида корхона-ташқилотларнинг даромадлари кўпайишига ва ходимларнинг иш ҳақлари ошишига олиб келади.

Хусусий бандлик агентликлари ривожланиши давомида турли минтақаларнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиши билан бир қаторда, меҳнат бозорига умумтегишли бўлган жиҳатлар таъсирида ҳам такомиллашиб борган. Ишга ёллаш ва танлаш бўйича агентликларнинг хорижий мамлакатлардаги тажрибаларининг илғор жиҳатларини ўрганиш, фикримизча, миллий меҳнат бозорига уларнинг фаолиятини йўлга қўйиш ҳамда ривожлантиришда муҳим аҳамиятга эга.

Ҳозирги кунга келиб мамлакатимиздаги меҳнат ресурсларининг сони 18,8 миллион кишидан зиёдни ташкил этмоқда. Ҳар йили меҳнат бозорига 50 мингдан зиёд олий маълумотли ҳамда 500 мингдан ортиқ ўрта махсус маълумотга эга бўлган меҳнат ресурслари кириб келишмоқда. Шуни тан олиб айтиш лозимки, аҳолининг иш билан бандлигини таъминлаш борасида давлат иш билан бандлик хизмати органлари, хусусан, ҳудудлардаги аҳоли бандлигига кўмаклашиш марказлари ўртасида ўзаро рақобат муҳитининг мавжуд эмаслиги туфайли бандлик даражасини ошириш бўйича улар томонидан етарлича ташаббуслар кўзга ташланмаяпти.

Ушбу нуқтаи назардан, миллий меҳнат бозорида аҳолининг иш билан бандлигига кўмаклашиш борасида хизматларни диверсификациялаш заруратга айланмоқда. Фикримизча, бу борада икки йўналишда ишларни жадаллаштириш лозим. Биринчидан, ҳозирда мавжуд давлат иш билан бандлик хизмати органлари – аҳоли бандлигига кўмаклашиш марказлари фаолиятини янада такомиллаштириш, уларнинг самарадорлигини ошириш орқали бўлса, иккинчидан, меҳнат бозорида хусусий бандлик агентликлари, хусусан, рекрутинг фаолиятини кўрсатувчи субъектлар ривожланишига тўла имконият яратиш натижасида меҳнат бозорида жадал рақобат муҳитини яратиш мумкин.

15.2-жадвал

Рекрутмент тизимининг меҳнат бозори субъектлари билан ўзаро алоқаси⁸⁴

Меҳнат бозорининг асосий муаммолари	Рекрутмент тизимининг меҳнат бозорига таъсири
Меҳнат бозоридаги талаб ва таклиф ўртасидаги номуносиблик	Меҳнат бозорида ишсизлар ва битрувчиларни замонавий рекрутментнинг фаол кидирув ва ёллаш технологиялардан фойдаланган ҳолда бандлигини таъминлаш
Фуқароларнинг айрим тоифалари (айниқса, ижтимоий ҳимояга муҳтож шахслар) меҳнат бозорида паст рақобатбардошлик	Ишсиз фуқароларни, ёшларни ва ишсизларни иш билан таъминлашга йўналтирилган мослашувчан кадрлар тизимини яратиш ва ривожлантириш
Ишга қабул қилиш соҳасида мутахассисларнинг етишмаслиги	Университетларда ишга ёллаш соҳасидаги мутахассисларни тайёрлаш, қўшимча олий таълим тизимида, ички ўқитиш
Меҳнат бозори тўғрисида маълумот олиш қийинлиги	Меҳнат бозорининг ҳолати, тармоқлар бўйича бўш иш ўринларининг мавжудлиги тўғрисида ҳисоботларни тузиш, бўш иш ўринлари мавжудлиги ва номзодларга қўйиладиган талаблар, иш ҳақига баҳо бериш, конференциялар ва семинарлар ўтказиш орқали жамоатчиликка маълум бўлган маълумотларни тарқатиш
Ички горизонтал ҳаракатчанликнинг етишмаслиги, функционал ишсизликнинг ўсиши	Ишга қабул қилиш тизимини ва унинг барча элементларини ва ўзаро таъсир механизмларини такомиллаштириш

⁸⁴ Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.

Маълумки, рақобат бозор иқтисодиёти механизмнинг муҳим элементи саналади. Рақобат мавжуд бўлса ўсиш, ривожланиш ва янгиланиш бўлади. У ҳар қандай бозор учун, жумладан меҳнат бозори учун ҳам зарурий шартдир.

Меҳнат бозоридаги рақобат – бу манфаатлар тўқнашуви натижасида иқтисодий субъектлар ўртасида юзага келадиган муносабатлар мажмуидир.

Бозордаги ҳар бир субъект ўз эҳтиёжини қондириш воситаларига эга бўлиш учун унга таъсир кўрсатади.

Рақобат тушунчасини меҳнат бозорида икки хил: ижтимоий ва иқтисодий институт сифатида тадқиқ этиш лозим бўлади. Ижтимоий институт сифатида рақобат меҳнат бозорида жамоавий муносабатларни уйғунлаштиришни таъминловчи механизм деб ҳисобланса, иқтисодий институт сифатида иқтисодий фаолиятни амалга оширишда чеклов ва қоидалар мавжудлиги деб қаралиши мумкин.

Меҳнат бозорида рақобат расмий ва норасмий кўринишда юзага чиқиши кузатилади. Расмий рақобат дейилганда, бозор субъектларининг хатти-ҳаракатини чеклайдиган мазърлар билан белгиланувчи рақобат тушунилса, анъаналар, менталитет ва кадрятларнинг намоён бўлиши билан норасмий рақобат ифодаланади.

Рақобат меҳнат бозорида уч йўналишда намоён бўлади:

– биринчидан, меҳнат ресурсларини жалб қилиш учун курашаётган иш берувчилар ўртасидаги рақобат;

– иккинчидан, бўш иш ўринларини эгаллаш мақсадидаги иш қидираётган фуқаролар ўртасидаги рақобат;

– учинчидан, ўз қизиқишларига мос келувчи меҳнатга ҳақ тўлаш ва меҳнат шартномаси шартлари учун курашаётган ходим ва иш берувчилар ўртасидаги рақобат.

Меҳнат бозоридаги рақобат курашининг субъектлари сифатида иштирок этувчилар қуйидагилардир:

1) ходимлар (ёлланма ишчилар), ишчи кучи таклифини шакллантирувчи барча инсонлар. Ушбу гуруҳ меҳнат бозорида энг кўп улушга эга субъект ҳисобланади. Улар таркибига ўзининг меҳнат қобилиятини (иш кучини) “товар” сифатида таклиф этадиган аҳоли қатлами киради.

2) Иш берувчилар, меҳнат бозорида талабни шакллантирувчилар. Иш берувчи – бир ёки бир нечта одамни ёллаш асосида фаолият олиб борадиган хўжалик юритувчи субъект (корхона, ташкилот, компания ва ҳоказо). Иш берувчилар меҳнат бозорида, шунингдек, бутун иқтисодиётда муҳим ўрин

тутади. Уларнинг ҳаракати ўзи ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятига бевосита таъсир ўтказди. Бу эса ўз навбатида миллий иқтисодиётнинг ҳолатига ҳам таъсир этмай қолмайди.

3) Давлат ҳокимияти органлари. Меҳнат бозорида давлат бир қатор ижтимоий аҳамиятга эга функцияларни амалга оширади, жумладан:

- бозор муносабатларини ривожлантиришга шароит яратиб бериш;
- янги иш ўринларини яратиш ва мавжудларини сақлаб туришни рағбатлантириш, тўлиқ бандликни таъминлаш учун ишчи кучини ривожлантириш чора-тадбирларини амалга ошириш;
- бозор фаолиятининг меъёрий-ҳуқуқий асосларини шакллантириш ва такомиллаштириб бориш;
- бозор иштирокчиларини ҳимоя қилиш механизмларини жорий қилиш;
- меҳнат бозорини умумий тартибга солиш;
- давлат ва муниципал корхоналари воситасида иш берувчи функциясини бажариш.

Меҳнат бозорида рақобат кучайиб, бўш иш ўринларига даъво қилувчи потенциал меҳнат ресурслари ҳам ишга қабул қилиш этикетларини ўзлаштиради. Номзоддан талаб қилинадиган резюме, маълумотнома кабиларни тўлдириш талаблари бўйича рекрутинг агентликларида консултация хизматлари ташкил этилади. Бошқача айтганда, эски “қадриятлар”дан воз кечилиб, меҳнат муносабатларида янгича маданият қарор топади.

Аҳолини иш билан банд қилишга қўмаклашувчи нодавлат (хусусий) ташкилот – рекрутинг агентлиги давлат иш билан бандлик хизмати органларига рақобатчи сифатида инновацияларни қўллаш борасида юқори имкониятларга эга.

Мамлакатимизда бандликка қўмаклашувчи хусусий рекрутинг агентликлари фаолияти ташкил этилиши ва уларнинг ривожлантирилиши натижасида қуйидагиларга эришилади деб ўйлаймиз:

- давлат иш билан бандлик органлари ва хусусий агентликлар ўртасида рақобат юзага келиб, меҳнат бозорига инновациялар кириб келади;
- рекрутинг агентликлари ўртасида ўзаро рақобат муҳити шаклланиб, меҳнат бозоридан ресурс қидириш жараёни активлашади;
- корхона ва ташкилотларда кадрлар сиёсатига ёндашувлар ўзгариши кузатилади. Ҳар бир раҳбар кимга нима учун пул тўлаётганлигини тўла англаб етади ва максимал даражада энг юқори даражага эга бўлган мутахассисга эга бўлишни хоҳлайди;
- малакали кадрлар (мутахассислар) ва профессионализм ҳар икки томоннинг (иш берувчи ва рекрутинг агентлиги) аниқ мақсадига айланади;

– Ўзбекистон иқтисодиётида янги тадбиркорлар – “овчилар”, меҳнат бозоридан малакали бошқарув ва ишлаб чиқариш персоналини қидирувчилар синфи шаклланади.

Рекрутинг фаолияти ривожланишининг иқтисодий аҳамияти Ўзбекистон хизматлар бозорида тадбиркорликнинг ўзига хос тури пайдо бўлиши ва улар томонидан меҳнат бозорига киритиладиган инновацияларнинг самарадорлиги билан ифодаланади. Иқтисодиётнинг тармоқ ва соҳалари учун мутахассис-кадрлар тайёрлаб берувчи тизимлар билан ҳамкорликда фаолият юритилиши, бозордаги ўзаро рақобат муҳити инновацияларни қўллаш суръатини жадаллаштиради.

Бундан ташқари, хусусий бандлик агентликларининг ривожланиши натижасида ишчи кучининг экспорти масаласида ҳам ижобий тенденцияга эришишни кутиш мумкин. Бу ҳолат хориждаги меҳнатнинг ташкилий, ҳуқуқий, ижтимоий-иқтисодий жиҳатларини тўла таъминлаш орқали мамлакат аҳолисини кафолатли иш ҳақи ва меҳнат шароитлари эвазига чет элда иш билан банд қилиш ҳамда бунинг натижасида мамлакат иқтисодиётига катта фойда келтириш билан ифодаланади. Бунга эришишда миллий рекрутинг компаниялари фаолиятини тўла ва илғор жаҳон тажрибаларидан келиб чиқиб йўлга қўйиши, ташқи бозор конъюктурасини чуқур ўрганиши ва бозорни топиши талаб қилинади. Бунинг учун, бизнингча, қуйидаги вазифалар изчиллик билан амалга оширилиши лозим:

- илмий ёндашувни кучайтириш асосида аҳоли бандлигига қўмаклашиш хизматларини (давлат ва нодавлат) ривожлантириш;
- давлат иш билан бандлик хизмати органлари ва хусусий бандлик агентликларининг ўзаро ҳамкорликда фаолият юритиш механизмларини ишлаб чиқиш;
- хусусий бандлик агентликлари ассоциациясини ташкил этиш;
- рекрутер-мутахассислар тайёрлаш жараёнини жадаллаштириш, олий таълим ва реал сектор интеграциясини янада чуқурлаштириш.

Таъкидлаганимиздек, аҳолини иш билан банд қилишга қўмаклашувчи рекрутинг агентликлари давлат иш билан бандлик хизмати органларига рақобатчи сифатида инновацияларни қўллаш борасида юкори имкониятларга эга. Рекрутинг агентликлари томонидан ахборот технологияларидан максимал фойдаланган ҳолда яратиладиган мутахассис – кадрларнинг электрон базаси меҳнат бозорига “янги атмосфера” олиб киради ва қуйидаги натижаларни келтириши мумкин:

- биринчидан, мулкчилик шаклидан қатъи назар иш берувчиларнинг қўлида потенциал меҳнат ресурслари тўғрисида реал маълумотлар бўлади;

– иккинчидан, ўқиш ёки бошқа мақсадда ўз худудидан бошқа жойга кетиб, ўша ерда фаолиятини давом эттирмақчи бўлган малакали, билимли кадрларни ўз худудига қайтариш борасида аниқ “манзилли дастурлар” ишлаб чиқилади;

– учинчидан, худудни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш бўйича чора-тадбирлар режасини ишлаб чиқишда, янги иш ўринларини яратишда аниқ маълумотларга таяниб прагматик қарорлар қабул қилинади;

– тўртинчидан, ҳар бир битирувчига (номзодга) ўз мутахассислиги ва соҳасидан келиб чиқиб иш ўрни таклиф қилиниши натижасида ишда сифат жиҳатдан ўсишга эришилади;

– бешинчидан, инновацион технологиялар ва ахборот тизимларини қўллаш натижасида меҳнат бозори сифат жиҳатдан ривожланиш тенденциясига ўтади.

Хулоса ўрнида таъкидлаш ўринлики, ҳозирги кунда худудларга халқаро молия ташкилотлари, хорижий ва миллий компаниялар қизиқиш билдириб, инвестиция киритаётган бир шароитда малакали мутахассис – кадрлар масаласида оқсаш кузатилапти. Маҳаллий давлат ҳокимияти органларида ҳамда худудлардаги иш берувчиларда ўз худудидаги олий маълумотли кадрлар бўйича аниқ реал маълумотлар йўқ. Бу худудий меҳнат бозорига инновацияларни кенг ва тезкор тарзда жорий қилишни талаб қилади. Бизнинг меҳнат бозоримизда рекрутинг фаолиятининг ўзи бир янгилик сифатида қўрилса, ушбу фаолиятда инновацион ахборот технологияларнинг сўнгги имкониятларидан фойдаланиб, меҳнат бозоридида фаолият юритиши навбатдаги янгилик бўлади.

15.3. РЕКРУТМЕНТ ТИЗИМИДА ДАВЛАТ ВА ХУСУСИЙ ТУЗИЛМАЛАР ШЕРИКЛИГИ РОЛИНИ КУЧАЙТИРИШНИНГ КЛАСТЕР СТРАТЕГИЯСИ

Давлат-хусусий шериклиги – бу давлат билан хусусий субъектлар ўртасида нодавлат ташкилотларнинг ресурсларидан ижтимоий вазибаларни ҳал этиш, хизматлар кўрсатиш, инфратузилмаларни модернизация қилиш ва бошқа соҳаларда фойдаланиш мақсадларидаги ўзаро манфаатли ҳамкорлик тизимидир.

Иш билан бандлик соҳасидаги давлат-хусусий шериклиги узоқ тарихга эга. Персонални ишга ёллаш бўйича биринчи хусусий хизмат Германияда XIX асрдаёқ ташкил топган. Бироз кейинроқ Буюк Британия ва Францияда мутахассисларни ишга жойлаштириш, иш берувчиларнинг буюртмалари асосида ходимларни ёллаш бўйича рекрутинг агентликлари фаолият юрита

бошлаган. 1848 йилда эса АҚШнинг Массачусетс штатида жаҳонда биринчи меҳнат биржаси ташкил топган.

Меҳнат бозорининг инфратузилмасида ҳам давлат, ҳам хусусий иш билан бандлик хизматларининг мавжудлиги ижобий ҳол ҳисобланади, зеро, ҳар қандай бошқа бозорлар каби меҳнат бозорида ҳам соғлом рақобат аҳолининг иш билан бандлигини таъминлаш имкониятларини кенгайтиради. Айни пайтда персонални танлаш ва ёллаш билан шуғулланадиган хизматларнинг асосий вазифаси ишсизликка қарши кураш эмас, балки иш билан бандлик сифатини ҳамда бизнеснинг рақобатбардошлигини оширишдан иборат.

Давлат иш билан бандлик хизматлари, асосан, меҳнат бозорида тенг рақобат қила олмайдиган меҳнатга лаёқатли аҳолига ҳар тарафлама ёрдам кўрсатади. Улардан давлат меҳнат бозорида ўз фаол сифатини амалга ошириши учун ижтимоий шериклар билан ўзаро ҳамкорликни мустаҳкамлашлари талаб этилади.

Ўзбекистонда меҳнатга лаёқатли аҳолини иш билан таъминлаш вазифаси Туман (шаҳар) бандликка кўмаклашиш марказлари зиммасига юкланган. Туман (шаҳар) бандликка кўмаклашиш марказлари Қорақалпоғистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги, вилоятлар ва Тошкент шаҳар бандлик бош бошқармаларининг таркибий тузилмаси ҳисобланади.

Аҳолини ишга жойлаштириш тизимида давлат ва хусусий тузилмаларнинг ўзига хос шериклиги Фуқароларни чет элларда ишга жойлаштириш бўйича хўжалик ҳисобидаги минтақавий бюро фаолиятида ҳам ўз ифодасини топган. Ушбу минтақавий бюрлар Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган давлат корхонаси ҳисобланади. Амалдаги қонунчиликка мувофиқ, эндиликда у хусусий рекрутнинг агентликлари билан ҳамкорликда иш олиб боради. Жаҳон тажрибасида иш билан бандлик соҳасидаги бундай ҳамкорлик рекрутмент кластерлари орқали амалга оширилади.

Рекрутментда кластер стратегияси аҳолини иш билан таъминлаш даражасини ошириш, унинг тузилишини оптималлаштириш ҳамда меҳнат бозорининг барча субъектларининг сўй-ҳаракатларини бирлаштиришни назарда тутди.

Рақамли иқтисодиёт ривожланиши асосида меҳнат бозорини трансформациялаш рекрутмент фаолиятини ривожлантириш ва уни мамлакат меҳнат бозори инфратузилмасига интеграциялашда янги ёндашувлар талаб этади. Бунинг учун, меҳнат бозори элементларини бирлаштиришнинг янги шакллари яратишга асос бўлган кластер ёндашувидан фойдаланиш самарали бўлади. У барча институтларнинг иқтисодиётнинг барча соҳалари учун

рақобатбардош ва талабга жавоб берадиган мутахассисларни излаш ва танлаш муносабатлари билан боғлиқ бўлган ягона тизимга интеграциялашувини амалга ошириши мумкин.

Рекрутмент бўйича кластерни шакллантириш мулк муносабатларига эмас, балки ташкилотларнинг турли элементлари ўртасида алоқалар ва ўзаро таъсирнинг “рентабеллиги”ни шакллантиришга асосланган. Истикболда Ўзбекистонда иш билан бандлик соҳасида кластерларнинг ривожланиши ички иқтисодиётнинг рақобатбардошлигини ошириш ва давлат-хусусий шериклик механизмларини фаоллаштириш шартларидан бирига айланиши табиийдир.

Меҳнат бозори тизимида рекрутмент соҳасида кластерларини шакллантириш ёндашувининг янгилиги ушбу тизимда иш билан бандлик соҳасидаги давлат ва нодавлат субъектлар фаолияти элементларининг ўзаро боғлиқлигига асосланган ва улар қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- ёллаш ягона тизим сифатида қаралади;
- кадрларни жалб қилишнинг кўп босқичли тизими шаклланади;
- ёллаш технологиялари ва ресурслари алмашинуви ва интеграцияси, алоқаларни кенгайтириш, ахборот технологияларидан фойдаланиш имкониятлари ортади.

Бозор иқтисодиётининг ривожланиши саноат тармоқлари ва минтақаларни зарур ишчи кучи билан таъминлашни талаб қилади, бу эса меҳнат бозори инфратузилмасининг элементи бўлган рекрутмент фаолиятини такомиллаштири орқаи таъминланиши мумкин. Агар рекрутинг фаолиятининг асосий элементларини (кадрлар агентликлари, рекрутинг компаниялари, иш билан таъминлашга кўмаклашувчи давлат тузилмалари, ички ёллаш хизматлари) таҳлил қилсак, улар ҳозирда кластер ҳаёт циклининг бошланғич босқичида.

Юқорида таъкидлаб ўтилганидек, меҳнат бозорининг рақамли трансформациялашуви шароитида аҳолини иш билан таъминлаш бўйича давлат ва нодавлат иш билан бандлик ташкилотлари фаолияти ўзаро боғлиқдир. Шу нуқтаи назардан, кадрлар хизматлари бозори субъектлари фаолиятини мувофиқлаштириш марказини яратиш зарурлиги тўғрисида мавжуд нуқтаи назар билан рози бўлиш мумкин.

Рекрутмент соҳасида кластер стратегиясини ишлаб чиқишда Буюк Британиянинг давлат меҳнат биржалари, электрон биржалар, рекрутинг компаниялари ва рекрутинг агентликлари имкониятларини бирлаштирган махсус рекрутинг марказларини тузиш тажрибасини ҳисобга олиш лозим. Ўзбекистонда ҳам бундай марказларнинг ташкил этилиши рекрутмент хизматлари сифатини яхшилашга имкон яратади, бу эса аҳоли бандлиги даражаси ва

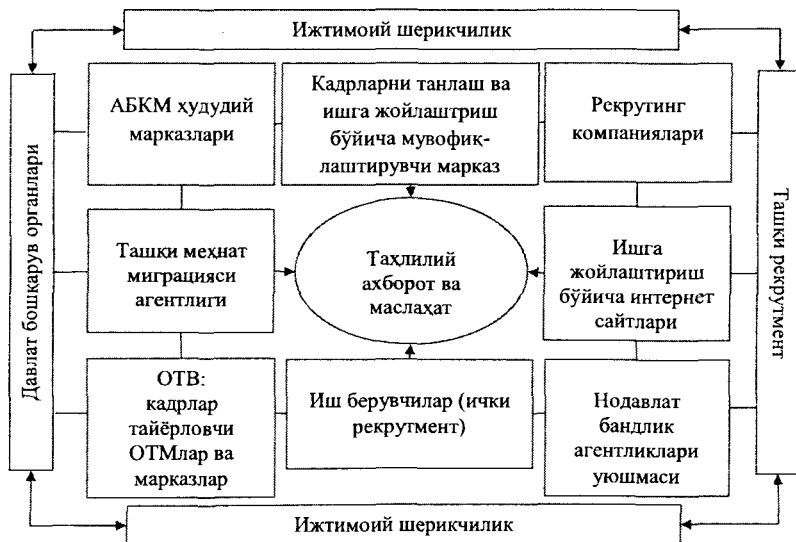
ишчилар сифат таркибини оширишга ижобий таъсир кўрсатиши мумкин. Бундай кластер марказлари қуйидаги вазифаларни ҳал қилишни назарда tutади:

- иш билан таъминлашга қўмаклашувчи давлат тузилмалари, касб-хунар таълими муассасалари, рекрутинг бизнесининг тижорат тузилмалари ўртасида самарали маълумотлар алмашинувини таъминлаш;

- аҳолини иш билан таъминлашга қўмаклашувчи давлат тузилмалари ва рекрутинг агентликлари, иш берувчилар, таълим муассасалари ўртасида ўзаро алоқаларни ўрнатиш.

Рекрутмент кластери субъектларининг ўзаро муносабатлари, бизнинг фикримизча, ижтимоий шериклик тамойиллари асосида амалга оширилиши мумкин, чунки бандлик ва ўсаётган ишсизлик соҳасидаги беқарорлик шароитида томонларнинг (меҳнат бозори субъектлари) ижтимоий шериклик тамойиллари бўйича мувофиқлаштирилган ҳаракатлари учун зарур шарт-шароитлар яратилади. Кадрларни жалб қилиш фаолиятидаги кластер стратегиясининг мақсади иқтисодий инновацион ривожлантириш учун самарали кадрлар тизимини яратишдир.

Мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб, рекрутмент кластерини қуйидаги расмда ифодалаш мумкин:



15.3-расм. Замонавий рекрутмент кластери ва унинг асосий элементлари⁸⁵

⁸⁵ Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.

Ушбу мақсад асосида рекрутмент кластерининг куйидаги вазифаларини шакллантириш мумкин:

- давлат, минтақа, саноат, корхона даражасида самарали такрорланадиган сиёсатни шакллантириш;
- миллий иқтисодиёт тармоқларининг рақобатбардош кадрларга бўлган эҳтиёжини кондириш;
- кадрларни жалб қилиш бўйича хизматларнинг сифатини ошириш;
- ишга қабул қилишнинг ҳуқуқий базасини ва статистик ҳисоботини ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш;
- рекрутинг компаниялари, ишга ёллаш агентликлари, иш билан таъминлашга кўмаклашиш бўйича давлат тузилмаларининг саъй-ҳаракатларини бирлаштириш орқали аҳолининг иш билан бандлик даражасини ошириш ва бошқалар.

Рекрутмент кластер стратегиясини ишлаб чиқиш ва ундан фойдаланиш имкониятларини таҳлил қилар эканмиз, бундай ёндашув меҳнат бозорининг элементлари сифатида барча кластер аъзолари ўртасидаги ўзаро алоқаларни яхшилайти деб айтишимиз мумкин.

Кластер ташаббусининг самарали ишлаши учун одатда менежер (кластер фасилитатори) бошчилигида ижро этувчи кўмита тузилади, у кластер ташаббуси мақсадларига эришиш ва вазифаларни бажариш учун жавобгардир. Бизнинг ҳолимизда, бундай орган бўйсунувчи тузилма – иш билан таъминлашни рағбатлантириш ва кадрларни танлашни мувофиқлаштириш маркази – аналитик ва ахборот таъминоти ва инсон ресурсларини моддий-техника таъминоти маркази бўлиши мумкин.

Бандликка кўмаклашиш бўйича давлат идораларининг саъй-ҳаракатлари ва имкониятларини бирлаштириш кластерга компанияларни жалб қилиш орқали меҳнат бозоридаги ўзгаришларга дарҳол жавоб берадиган мослашувчан механизмни яратади. Иқтисодиёти ривожланаётган мамлакатда инсон ресурсларини тақсимлаш учун масъул бўлган ягона логистика маркази (Ягона координацион марказ таркибида) бўлиши керак. Кейин таълим дастурлари бизнес ва умуман иқтисодиёт эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда қурилади.

Мувофиқлаштирувчи марказни молиялаштириш, бюджет маблағлари, кластерда қатнашадиган рекрутинг агентликлари ва кластернинг бошқа ташкилотлари бадаллари ҳисобидан амалга оширилиши мумкин. Ишга қабул қилиш кластерини шакллантириш ва фаолияти 4-жадвалда келтирилган принципалар асосида амалга оширилиши керак.

Рекрутинг кластерларини шакллантириш ва ривожлантиришнинг асосий тамойиллари ⁸⁶

Тамойиллар	Мазмуни
Ихтисослашув	Ишга ёллаш жараёнида ижтимоий меҳнат тақсимотининг бир шакли бўлиб, унда хусусий рекрутинг фирмалари ва давлат тузилмалари маълум бир соҳада рекрутинг фаолиятини амалга оширади.
Кооперация	Бандлик даражасини ошириш ва унинг тузилишини такомиллаштириш бўйича барча кластер субъектларининг биргаликдаги ҳаракатларини мувофиқлаштириш.
Рақобат	Замонавий рекрутинг технологиялари, нархлаш тизими ва талаб қилинадиган тегишли хизматлар тўпламидан фойдаланишга асосланган кластердаги ташкилотлар ўртасидаги муносабатларнинг маълум бир тури аниқлаш. Бу улarga бозор шароитида омон қолиш ва самарали ишлашга имкон беради.
Инновация	Номзодларни излаш ва баҳолашнинг янги усулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга татбиқ етиш, Интернет-рекрутингдан фойдаланиш, тегишли консалтинг хизматлари.
Иш билан бандлик соҳасида ижтимоий шерикчилик	Кластер субъектлари томонидан ишсизликни камайтириш, бандлик даражасини ошириш ва унинг тузилишини такомиллаштириш бўйича қўшма дастурларни ишлаб чиқиш. Ижтимоий ва меҳнат муносабатларини тартибга солиш, қонунчиликни такомиллаштириш бўйича маслаҳат ва музокаралар ўтказиш.
Координация	Бандлик сиёсатининг бизнес дастурлари ва стратегик мақсадлари доирасида ишга қабул қилиш кластерлари аъзолари ўртасидаги ўзаро алоқаларни узоқ муддатли мувофиқлаштириш.
Ягона ахборот маконини яратиш	Таҳлил қилиш ва маслаҳат ёрдами марказида меҳнат бозорида ишчи кучига талаб ва таклиф бўйича янги маълумотлар яратиш ва уларни кластер аъзолари ўртасида бўлишиш имконияти.
Ягона ҳуқуқий асосни яратиш	Кластер аъзоларига ҳуқуқий ва методик жиҳатдан қўмаклашиш ва маслаҳатлар бериш.

Мувофиқлаштирувчи ва таҳлилий тузилмалар билан кластернинг яратилиши келажак учун меҳнат бозорини прогноз таҳлили ва меҳнат бозорининг маркетинг тадқиқотлари асосида кадрларни жалб қилиш ва тегишли кадрлар хизматларини ривожлантириш тенденцияларини аниқлаш бўйича тадқиқотлар ўтказишга имкон беради.

Давлат ва нодавлат иш билан бандлик хизмати органлари фаолиятларининг самарадорлигини ошириш бўйича:

⁸⁶ Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутинга в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.

– давлат иш билан бандлик хизмати органлари ва кадрлар агентликлари ўртасида тажриба алмашишни ташкил этиш;

– давлат ва нодавлат иш билан бандлик хизмати органлари ўртасида ягона бўш иш ўринлари маълумотлар базасини вужудга келтириш ҳамда ахборотлар алмашишни йўлга қўйиш;

– юқори малакали (экссклюзив) кадрлар бўйича икки томонлама маълумотлар банкини тузиш;

– иш билан бандликка кўмаклашиш соҳасида фаол иш билан бандлик сиёсатини амалга ошириш бўйича ўзаро ҳамкорликни таъминлаш;

– аҳолини иш билан таъминлашда тармоқлардаги касбий малака бўйича ихтисослашиш.

Юқорида келтирилган фикр-мулоҳазалар бўйича қуйидагича хулоса чиқариш мумкин:

– иш билан бандлик хизмати тизимида янгича кластер стратегиясини ишлаб чиқиш зарур, шундай экан, янги масалаларни бажаришни таъминлашда иш билан бандлик хизматининг янгича ташкилий тузилмасини яратишга эҳтиёж сезилади.

Шунинг учун бугунги иктисодий ўзгаришлар қатъий равишда зарур бўлган энг муҳим ислохотларни ўтказиш кераклигини ва иш билан бандлик хизматининг тез суръатлар билан ривожланишини талаб этмоқда.

Назорат ва муҳокама учун саволлар

1. Хусусий бандлик агентликлари тўғрисидаги қонунга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш зарурияти нега юзага келди?

2. Хусусий бандлик агентликлари ягона давлат реестрини қайси ваколатли орган назорат қилади?

3. Давлат ва нодавлат иш билан бандлик тузилмаларининг ўзаро шерикчилигини таъминлашнинг қандай замонавий ёндашувларини биласиз?

4. Рекрутмент кластери элементларини айтиб беринг.

5. Ўзбекистонда рекрутмент фаолиятининг истиқболи тўғрисида фикрларингизни баён этинг.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари, ҳукумат қарорлари

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Манба (URL): <https://constitution.uz>.

2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси / Манба (URL): <https://lex.uz/docs/142859>.

3. Ўзбекистон Республикасининг “Аҳоли бандлиги тўғрисида”ги Қонуни / Қонунчилик палатаси томонидан 2020 йил 28 апрелда қабул қилинган. Манба (URL): <https://lex.uz/docs/5055690>.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 31 октябрдаги «Ягона миллий меҳнат тизими» идоралараро дастурий-аппарат комплексини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-4502-сон Қарори / Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4574228>.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 20 августдаги «Меҳнат органлари тузилмасини такомиллаштириш ва фуқароларнинг меҳнат ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва меҳнатини муҳофаза қилиш тизимини кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-3913-сон Қарори / Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4574228>.

6. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий бандлик агентликлари тўғрисида”ги Қонуни / Қонунчилик палатаси томонидан 2018 йил 6 сентябрда қабул қилинган, Сенат томонидан 2018 йил 27 сентябрда маъқулланган. Манба (URL): <https://lex.uz/docs/3992869>.

7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 22 октябрдаги “Ўзбекистон Республикасига хориждан ишчи кучини жалб қилиш ва ундан фойдаланиш тартиби тўғрисидаги низомни тасдиқлаш ҳақида”ги 244-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4251564>.

8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 15 майдаги “Ўзбекистон Республикасида касбий малакалар, билим ва

кўникмаларни ривожлантириш миллий тизими фаолиятини ташкил этиш чоралари тўғрисида”ги 287-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4398819>.

9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 13 майдаги “Меҳнат бозорида талаб юқори бўлган малакали кадрларни касбга тайёрлаш тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 394-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4334806>.

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 3 июлдаги “Ижтимоий-меҳнат масалалари бўйича уч томонлама комиссиялар тўғрисида”ги 553-сонли қарори. Манба (URL): <https://lex.uz/ru/docs/4398819>.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти маърузалари ва асарлари

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2020 йил 30 декабрь, № 276 (7778).

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2020 йил 25 январь, № 19 (7521).

3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси //Халқ сўзи, 2018 йил 29 декабрь, № 271-272 (7229-7230).

4. Ш.М. Мирзиёев, Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга курашимиз. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.

5. Ш.М. Мирзиёев, Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 48 б.

III. Китоблар ва монографиялар

1. Қ.Х.Абдурахмонов. Меҳнат иктисодиёти: назария ва амалиёт. Дарслик. “Фан” нашриёти. Т.: 2019. – 592 б.

2. K.Abdurakhmanov: Labour Economics. Theory and practice. Scientific Publishing House IVG London. Copyright 2020. P 615.

3. Г.Қ.Абдурахмонова. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. Фан” нашриёти. Т.: 2021. – 691 б.
4. К.Х.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Дарслик. Тошкент, 2011.
5. К.Х.Абдурахманов. Экономика труда. Теория и практика. Учебник: в 2 ч. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2019.
6. Г.Қ.Абдурахмонова. Мехнат иктисодиёти. Ўқув қўлланма. Т.: Инновацион ривожланиш нашриёт-матбаа уйи. 2020.-138 б.
7. Z.Y. Xudoyberdiyev va boshqalar. Tadbirkorlik va ishga joylashtirish texnologiyasi. O’quv qo’llanma. Toshkent: “Ilm-Ziyo”, 2016, 325-b.
8. И.А.Бакиева. Кадрлар хизматида иш юритиш. “Чўлпон”. Т.: 2018 – 208.
9. N.T.Shoyusupova, S.E. Xolmurodov, Mehnat sotsiologiyasi. O’quv qo’llanma. – T IQTISODIYOT, 2019.
10. Ли Куан Ю, Из третьего мира - в первый. История Сингапура (1965- 2000). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.
11. Л.А.Симачкова. Рекрутмент: понятия, сущность и содержание. Вестник УлГТУ 2/2010
12. S.Robbins. Fundamentals of human resours management. 14th edition. Wiley 2017.
13. Ю.В.Долженкова. Развитие теории и практики рекрутмента в Российской Федерации. Автореферат. Москва – 2011. С-52.
14. Л.Катаев, Д.К.Абрамова. Управление персоналом. — Новосибирск, 2010. – с.88.
15. Ю.В. Долженкова. Основы рекрутмента: монография АТИСО, 2011.
16. Т. Ю Базарова. “Управление персаналом” 2019. 233 с.
17. Ю.Г.Одегов. Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие/ – М.: Издательство “Экзамен”, 2002, с.33
18. M.Victor Catano. Willi H. Wiesner. Reruitment and selection in Canada. 15th edition. 2013. Nelson Education Ltd.
19. Т.В.Баскина. Техники успешного рекрутмента / Т.В. Баскина. Изд. Альпина Бизнес Букс, 2008.
20. Гарет Робертс. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях (Recruitment and Selection). Серия: Практическое руководство. Пер. с англ. Изд.: ГИППО, 2009.

21. Л.В.Максимова. Набор и отбор персонала // Управление персоналом. – М.: Альфа-Н, 2009. – С. 45-63.
22. С.Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации /. – М.: Альпина Паблшерз, 2009. – 280 с.
23. А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова / – М.: Инфра-М, 2010. 695 с.
24. M.Victor Catano, Willi H. Wiesner, Rick D. Hackett. Recruitment and Selection in Canada, Fifth Edition. Copyright © 2013, 536 p.
25. E. Barber, Recruiting Employees (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998).
26. Baker and McKenzie. Advantages and disadvantages of recruiting of internal and external job candidates. P 223. 2009.
27. Fundamentals of Human Resource Management, 6th Edition. McGraw-Hill Education, NY 10121. Copyright © 2016. p 139.
28. R.D.Gatewood, H.S.Feild & M.R.Barrick, (2011). Human resource selection. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
29. L.K.Guerrero, (2005). Observer ratings of nonverbal involvement and immediacy. In V. Manusov (Ed.), The sourcebook of nonverbal measures. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
30. Robert L. Mathis. (University of Nebraska at Omaha), John H. Jackson. (University of Wyoming) Human resource management. 2010, p. 178
31. M. Armstrong. Human resource management. 2010 -p. 733
32. Amita Betgerikar. Recruitment Process Outsourcing: A new type of service provider. Dissertation. May 2015.
33. H.Douglas Reynolds, A.John Weiner. Online Recruiting and Selection: Innovations in Talent Acquisition. Wiley-Blackwell. 2009.

IV. Журнал мақолалари

1. J. Stewart Black, Patrick van Esch. AI-enabled Recruiting in The War for Talent. Business Horizons. 2021

2. Г.Қ.Абдурахмонова. Замонавий дунё: Ижтимоий тармоқлар инсон ресурсларини бошқаради. <https://www.review.uz/oz/post/zamonaviy-dunyo-ijtimoiy-tarmoqlar-inson-resurslarini-boshqaradi>. 2020.
3. N.U.Arabov. Mehnat bozori infratuzilmasi tarkibiy qismlari va ularning o'zaro samarali aloqadorligi. "Iqtisod va ta'lim" ilmiy jurnali. 2017 №1.
4. D.O'.A'zamov. Personalni tanlash va ishga yollashda innovatsion texnologiyalar. "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun, 2018-yil.
5. S.Xurramov. Boshqaruv jarayonida liderlik fazilatlarini rivojlantirish va lavozimga tanlashda iyerarxik tahlil usulini qo'llash. "Jamiyat va boshqaruv" ilmiy jurnali. 2018-yil, № 2.
6. "Solving the Riddle of Recruiting and Retention," HR Focus (April 2008)
7. L.Adler "Answers from Lou Adler" Workforce Management,online at www.workforce.com accessed June 2, 2009.
8. Ю.А.Будник Рекрутинг как важнейший этап в системе управления персоналом // Молодой ученый. – 2019. – №8. – С. 68-77.
9. Bureau of National Affairs, "Firm Says High-Performing Employers Do It Differently". Report on Salary Surveys, July 2013, pp. 13–14.
10. Recruitment Marketing for Staffing Firms: Tactics and Strategies for Building Your Candidate Pipeline. www.echogravity.com.
11. N.Talya Bauer. Best practice for new employee onboarding. www.hcamag.com.
12. Лунева Елена. Методика проведения маркетинговых исследований рынка рекрутинговых услуг. Практический маркетинг №10 за 2011 год.
13. Е.С.Кривов Новые технологии исследования кадрового рынка. Анализ динамики кадрового рынка / Е.С. Кривов // Управление персоналом. – 2008. – № 15. – С. 13.
14. М.И.Магура Основные принципы построения системы отбора кодров // Управление персоналом. – 1998 год 32с.
15. R.D.Arvey,& J.E.Campion, (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. Personnel Psychology, 35, 281-322. doi: 10.1111/j.1744-6570.1982.tb02197.x.

16. R.L.Dipboye, (1994). Structured and unstructured interviews: Beyond the job-fit model In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management (Vol. 12). Greenwich, CT: JAI Press.

17. P.L.Hartman, J.A.Ogden, & B.T.Hazen, (2017). Bring it back? An examination of the insourcing decision. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47(2/3), 198-221.

18. W.C.Byham, & Riddle, S. (1999). Outsourcing: A strategic tool for a more strategic HR. Employment Relations Today, 26(1), 37–55.

19. Neha Sharma. Recruitment Strategies: A power of E-Recruiting and Social Media. International Journal Of Core Engineering & Management (IJCEM) Volume 1, Issue 5, August 2014.

20. Jacek Woźniak. On E-Recruitment And Four Ways Of Using Its Methods. 8 th International Scientific Conference.

21. “Business and Management 2014” May 15–16, 2014, Vilnius, LITHUANIA.

22. F. D.Davis, (1989). Perceived Usefulness, perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.

23. Luftim Cania, (2014), “The evolution of human resource management: past, present and future”, The Macrotheme Review 3(9), 2014. pp 73-83.

V. Интернет ресурслари

1. [http:// www.gov.uz](http://www.gov.uz) – Ўзбекистон Республикаси ҳукумат портали.

2. [http:// www.lex.uz](http://www.lex.uz) – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

3. [http:// www.mehnat.uz](http://www.mehnat.uz) – Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари сайти.

4. [http:// www.mf.uz](http://www.mf.uz) – Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги сайти.

5. [http:// www.norma.uz](http://www.norma.uz) – Электрон ҳуқуқий сайти.

6. [http:// www.stat.uz](http://www.stat.uz) – Ўзбекистон Республикаси Статистика Қўмитаси сайти.

7. [http:// www.edu.uz](http://www.edu.uz) – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги.

8. [http:// www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz) – Ўзбекистон Республикаси таълим портали

9. [http:// www.ilo.com](http://www.ilo.com) – Халқаро меҳнат ташкилоти расмий сайти.
10. [http:// www.webofscience.com](http://www.webofscience.com) – Халқаро илмий мақолалар платформалари.
11. [http:// www.e-library.ru](http://www.e-library.ru) – Россия илмий мақолалар индекси.
12. [http:// www.weforum.org](http://www.weforum.org) – Жаҳон иқтисодий анжуманининг расмий сайти.

А 9

Қаландар Абдурахмонов

**Рекрутмент (ўқув кўлланма) / Қаландар
Абдурахмонов, Санжар Ғойипназаров. – Т.: ЎзР ФА
«Фан» нашриёти давлат корхонаси, 2021. 304 б.**

ҚАЛАНДАР АБДУРАҲМОНОВ
САНЖАР ҒОЙИПНАЗАРОВ

РЕКРУТМЕНТ

(Ўқув қўлланма)

Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси
«Фан» нашриёти давлат корхонаси
Тошкент–2021

Мухаррир
Бадий муҳаррир
Саҳифаловчи
Мусахҳих

Ф. Ҳасанов
У. Сапаев
Ш. Сирожиддинов
Н. Исломов