

INSON RESURLARINI BOSHQARISHDA UCHRAYOTGAN ASOSIY MUAMMOLAR

Maxmadiyorov Iskandar Shodiyor o'g'li

TDIU mustaqil tadqiqotchisi:

Annotatsiya. Ushbu tezisda inson resurslarini boshqarish jarayonida zamonaviy tashkilot va korxonalarda yuzaga kelayotgan asosiy muammolar tahlil qilingan. Jumladan, kadrlarni tanlash va joylashtirishdagi kamchiliklar, xodimlar motivatsiyasining pastligi, malaka va kompetensiyalarning yetishmasligi, raqamlashtirish jarayoniga moslashishdagi qiyinchiliklar hamda mehnat unumdorligini oshirish bilan bog'liq masalalar yoritib berilgan. Shuningdek, inson resurslarini samarali boshqarishda strategik yondashuvning ahamiyati asoslab berilib, mavjud muammolarni bartaraf etish bo'yicha taklif va tavsiyalar ilgari surilgan. Tezis materiallari inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirishga xizmat qiladi.

Annotation. This thesis analyzes the main problems arising in the process of human resource management in modern organizations and enterprises. In particular, it examines shortcomings in recruitment and placement, low employee motivation, lack of qualifications and competencies, difficulties in adapting to digitalization processes, and issues related to increasing labor productivity. Furthermore, the importance of a strategic approach to effective human resource management is substantiated, and proposals and recommendations for eliminating existing problems are put forward. The thesis materials contribute to the improvement of the human resource management system.

Kalit so'zlar: Inson resurslarini boshqarish, kadrlar siyosati, xodimlarni motivatsiyalash, mehnat unumdorligi, kadrlar salohiyati, kompetensiya, zamonaviy boshqaruv, raqamli HR, kadrlarni rivojlantirish, tashkilot samaradorligi.

Keywords: Human Resource Management, personnel policy, employee motivation, labor productivity, human capital potential, competence, modern management, digital HR, employee development, organizational efficiency.

Kirish.

Loyiha institutlari faoliyatida inson resurslarini samarali boshqarish ko'plab tashkiliy, iqtisodiy va psixologik omillar bilan chambarchas bog'liq. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, ushbu jarayonda bir qator tizimli muammolar mavjud bo'lib, ular nafaqat kadrlar salohiyatidan to'liq foydalanishga, balki tashkilotning umumiy natijadorligiga ham salbiy ta'sir ko'rsatadi.

- Birinchidan, kadrlar tanlash va joy-joyiga qo'yishda yuzaga keladigan muammolar alohida e'tibor talab qiladi. Loyiha institutlarida ko'p hollarda mutaxassislarni tanlash mezonlari aniq belgilanmagan bo'lib, bu esa nomutanosiblik va kadrlar almashinuvining yuqoriligiga sabab bo'ladi. Malaka va tajriba talablariga mos kelmaydigan xodimlarning jalb qilinishi loyiha samaradorligini pasaytiradi.

- Ikkinchidan, kadrlarni rivojlantirish va malakasini oshirish mexanizmlarining yetarli darajada yo‘lga qo‘yilmagani ham dolzarb muammolardan biridir. Ko‘pgina hollarda trening va malaka oshirish kurslari muntazam o‘tkazilmaydi, mavjud dasturlar esa zamonaviy mehnat bozorining talablariga mos kelmaydi. Bu esa xodimlarning professional rivojlanishiga to‘siq bo‘lib, loyiha institutining innovatsion salohiyatini cheklaydi.

- Uchinchidan, rag‘batlantirish va motivatsiya tizimlarining samarali ishlamasligi kuzatiladi. Mehnatga haq to‘lash tizimida differensial yondashuv yetarli darajada qo‘llanilmaydi, moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish mexanizmlari esa sust ishlaydi. Natijada xodimlarda mehnat unumdorligini oshirishga bo‘lgan qiziqish pasayadi.

Umuman olganda, yuqorida qayd etilgan muammolar inson resurslarini boshqarishda kompleks yondashuv zarurligini ko‘rsatadi. Agar loyiha institutlari ushbu masalalarni tizimli ravishda bartaraf etmasa, ularning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishi qiyinlashadi. Shu boisdan kadrlar siyosatini takomillashtirish, zamonaviy HR-menejment usullarini joriy etish va xodimlarning intellektual salohiyatidan samarali foydalanish ustuvor vazifalardan biri sifatida qaralishi lozim.

Bugungi kunda, nafaqat O‘zbekiston Respublikasidagi loyiha institutlarida, balki butun dunyoda yuqoridagi 5 ta muammo inson resurslarini boshqarish tizimidagi dolzarbligini saqlab turibdi. Quyida ushbu dolzarb muammolarning har biriga birma-bir batafsil to‘xtalib o‘tamiz va tahlil qilib chiqamiz. Kadrlar tanlash va joy-joyiga qo‘yishda yuzaga keladigan muammolar

Loyiha institutlarida ish tabiatining muddatli va vazifalarga yo‘naltirilganligi sababli (portfolio/program/project darajasida), kadrlar bo‘yicha qarorlar tez, aniq va isbotlangan usullarga tayangan holda qabul qilinishi zarur. Amaliyotda esa tanlash va joylashtirish bosqichlarida tizimli kamchiliklar ko‘p uchraydi; ular loyiha muddatlari cho‘zilishi, sifatning pasayishi va byudjet ortiqcha sarfiga olib keladi.

Lavozim profillari va kompetensiya modelining yetarli emasligi. Ko‘plab institutlarda ish o‘rni tahlili (job analysis) to‘liq o‘tkazilmaydi; natijada lavozim tavsifi (job description) va kompetensiya modeli noaniq bo‘ladi. Bu tanlov mezonlari va baholash vositalari bir xil talqinda qo‘llanmasligiga olib keladi (Armstrong, 2014; Gatewood et al., 2016).

E‘lonlar umumiy, kompetensiyalar o‘lchanadigan indikatorlarsiz; intervyularda turli savollar; “mos keldi/mos kelmadi” kabi sub’yektiv xulosalar. Ya’ni, Vakansiya e‘lonlarida aniq vazifalar, mas’uliyat va zarur kompetensiyalar yozilmaydi. Masalan: “Loyiha menejeri kerak. Tajribali bo‘lishi kerak.” Bu juda umumiy. Aslida esa aniq yozilishi kerak: “Kamida 3 yil IT loyihalarini boshqargan, Agile/Scrum metodologiyasini biladigan, jamoa yetakchiligida tajribasi bor.” “Tahlil qobiliyatiga ega”, “yetakchilik qobiliyati bor” kabi so‘zlar ko‘pincha abstrakt bo‘ladi. O‘lchanadigan indikator bo‘lsa, masalan: “Biznes jarayonni modellash uchun BPMN diagrammalarini tuza oladi”, “5 kishilik jamoani 6 oy davomida samarali boshqargan”, — deya aniq ko‘rsatkichlar bilan belgilanadi. Indikatorsiz bo‘lsa, nomzodning shu kompetensiyaga ega yoki emasligini ob’ektiv baholab bo‘lmaydi. Har bir intervyuer o‘zicha savol beradi: kimdir texnik savol, kimdir umumiy psixologik savol, yana kimdir shaxsiy hayoti haqida so‘raydi.

Ildiz sabablari. Ish o'zni tahliliga vaqt va resurs ajratilmasligi, kompetensiya lug'ati yo'qligi, rahbar va HR o'rtasida rol chegaralarining aniqlanmaganligi. Har bir lavozimning vazifalari, majburiyatlari, zarur ko'nikma va kompetensiyalari ish o'zni tahlili orqali aniqlanadi. Ammo ko'p hollarda loyiha institutlarida bu bosqichga yetarlicha e'tibor qaratilmaydi. Natijada:

- Vazifalar chalkash bo'lib qoladi (kim nima qilishi kerakligi aniq emas).
- Nomzoddan ortiqcha yoki umuman kerak bo'lmagan talablar qo'yiladi.
- Xodim ish boshlagandan keyin "boshqa ishlarni ham qilishi kerak" degan vaziyatlar paydo bo'ladi.

Bu esa kadrlar almashinuvi, norozilik va samaradorlik pasayishiga olib keladi.

Kompetensiya lug'ati — bu tashkilot uchun muhim bo'lgan bilim, ko'nikma va xulq-atvorni belgilab beruvchi yagona standart hujjat. Masalan: "Tahliliy fikrlash", "Jamoalar bilan ishlash", "Liderlik" kabi kompetensiyalar, ularning har biri uchun ko'rsatkich darajalari (past, o'rtacha, yuqori) yozib qo'yiladi. Agar bu lug'at bo'lmasa: har bir rahbar xodimdan turlicha narsani kutadi, baholash mezonlari chalkash bo'ladi, bir lavozimda ikki xil odamdan turlicha talablar qo'yiladi. Natijada xodimlar "qaysi mezon bo'yicha baholanayotganini" tushunmaydi, HR esa ob'ektiv tanlov qila olmaydi.

Rahbar va HR o'rtasida vazifa chegaralarining aniqlanmaganligi. Normal sharoitda:

- HR: jarayonni tashkil qiladi (vakansiya e'lon qiladi, kompetensiyalarni tekshiradi, dastlabki suhbat o'tkazadi).
- Rahbar: nomzodning texnik bilimini va jamoaga mosligini baholaydi, yakuniy qaror qabul qiladi.

Ammo vazifa chegaralari aniqlanmagan bo'lsa:

- Rahbar HRning ishini qiladi yoki HR rahbarning vazifasini bajarishga urinadi.
- Mas'uliyat bo'linmaydi, "kim tanlashi kerak?" degan savol ochiq qoladi.
- Ba'zida HR texnik jihatdan yaroqsiz nomzodni tanlaydi, ba'zida esa rahbar "do'stini" ishga oladi.

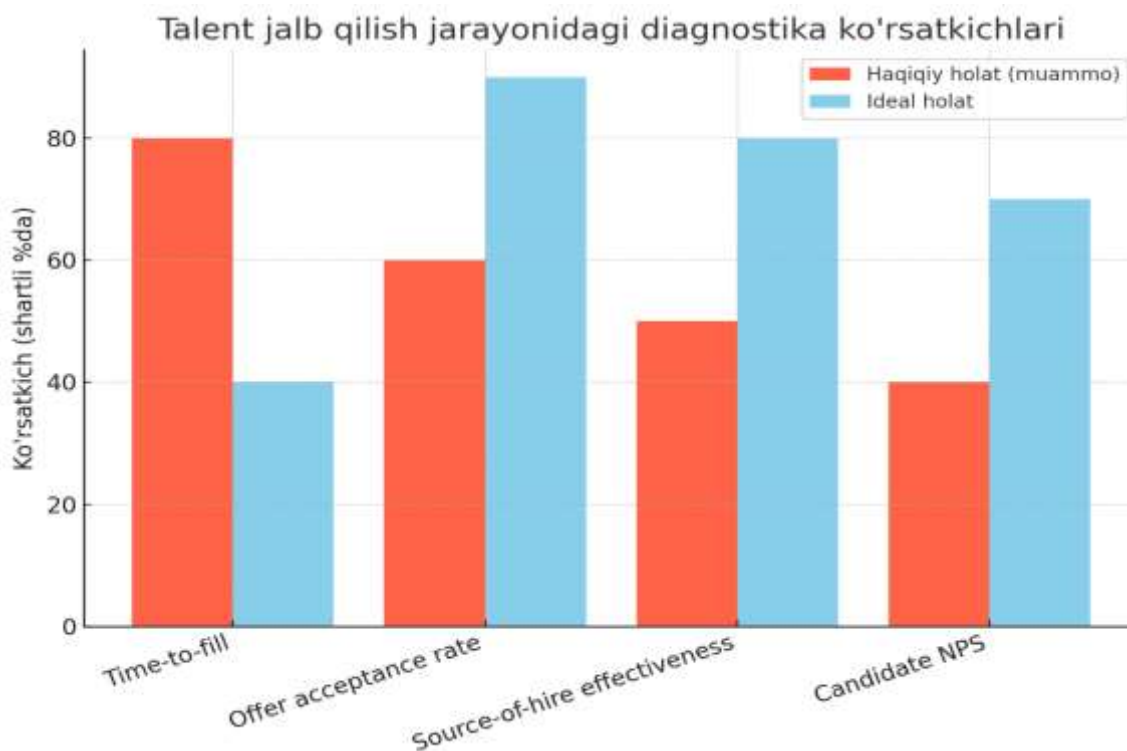
Umumiy qilib aytganda ish o'zni tahlil qilinmasa – lavozim talablari noaniq bo'lib qoladi, kompetensiya lo'g'atining yo'qligi – baholashning yagona mezonini yo'qligini namoyon qiladi, HR va rahbarning lavozim chegaralari aniq bo'lmasa, ular o'rtasida mas'uliyat bo'lmaydi. Natijada qabul qilingan xodimlarning vazifaga mos kelmasligi, adaptatsiya jarayoni cho'zilishi va dastlabki 6-12 oyda past samaradorlik kuzatilishi tabiiy.

Shu bilan birga, ish beruvchi brendi (EVP – Employee Value Proposition) yetarlicha shakllanmagani sababli, nomzodga tashkilotning afzalliklari, loyiha portfeli, professional rivojlanish imkoniyatlari va motivatsion paketlari "sotilmaydi". Natijada tashkilot bozorning eng yaxshi kadrlari uchun raqobatda yutqaza boshlaydi. (Armstrong, 2020)

Asosiy sabablar esa quyidagilardan iborat:

- Rekruting byudjeti cheklangan – ko'p hollarda HR bo'limiga faqat e'lon xarajatlarini qoplash darajasida mablag' ajratiladi, ammo employer branding va universitetlar bilan tizimli hamkorlik uchun resurs yo'q.

- HR-marketing ko'nikmalari rivojlanmagan – kadrlar bo'limi odatda faqat ma'muriy jarayonlarga ko'proq yo'naltirilgan bo'lib, marketing elementlari (brend yaratish, kontent yuritish, “sotuvchilar kabi” nomzod jalb qilish)ni yetarlicha qo'llay olmaydi.
- Vakansiya jarayoni uzoq – ko'p bosqichli tasdiqlar, hujjatlashtirish va ichki byurokratiya sababli nomzodlar jarayon davomida qiziqishini yo'qotishi yoki boshqa ish beruvchini tanlashi mumkin.



3-rasm. Xodimlarni jalb qilish jarayonidagi diagnostika ko'rsatkichlari

Ushbu jarayonda yo'l qo'yilgan xato va kamchiliklar natijasida quyidagi salbiy oqibatlar va recruiting tizimiga salbiy ta'sirlar yuzaga kelishi mumkin:

- Arizalar soni kamayadi – tor kanallarda e'lon berish oqibatida vakansiyaga kam sonli nomzodlar murojaat qiladi.
- Arizalar sifati past bo'ladi – nomzodlar doirasi kengaytirilmagani uchun ko'p hollarda “mos kelmaydigan” talabgorlar ko'payadi.
- “Selection ratio” pasayadi – ya'ni ariza beruvchilar soniga nisbatan haqiqatan ham yaroqli nomzodlar ulushi kamayadi.
- “Offer acceptance rate” pasayadi – tashkilotning imiji sust bo'lgani sababli, taklif qilingan nomzodlarning bir qismi boshqa raqobatchilarning taklifini afzal ko'radi.
- “Time-to-fill” uzayadi – muhim lavozimlar bo'yicha kadr topish jarayoni cho'zilib ketadi, bu esa loyiha muddatlariga ham salbiy ta'sir qiladi.

Bunday muammolarni aniqlash va tahlil qilish uchun quyidagi HR-analitika ko'rsatkichlari qo'llaniladi:

- Time-to-fill – vakansiyaning yopishgacha o'tgan kunlar soni. Agar bu ko'rsatkich bozor standartidan yuqori bo'lsa, demak, kanal torligi muammosi bor.
- Offer acceptance rate – berilgan taklifni qabul qilgan nomzodlar ulushi. Past bo'lsa, EVP va imidj sustligidan dalolat.

- Source-of-hire effectiveness – qaysi kanal eng samarali natija berayotganini aniqlash. Masalan, e’lon saytlaridan 100 ta ariza kelib, faqat bittasi yollansa, samaradorlik past.

- Candidate NPS (Net Promoter Score) – suhbatdan o’tgan, lekin ishga olinmagan nomzodlarning ham tajribasini baholash. Agar nomzodlar suhbat jarayonidan norozilik bildirsa, bu HR jarayonlarida ham, brendda ham kamchilik borligidan dalolat beradi. (LinkedIn, 2022)

Inson resurslarini tanlash jarayonida intervyu eng ko‘p qo‘llaniladigan vositalardan biri hisoblanadi. Biroq amaliyotda intervyular ko‘pincha strukturalanmagan shaklda o‘tkaziladi, ya’ni savollar oldindan rejalashtirilmaydi, baholash me’yorlari ishlab chiqilmaydi va yozma rubrikalar qo‘llanilmaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Armstrong M. **Inson resurslarini boshqarish amaliyoti.** – Toshkent: Iqtisodiyot, 2019.
2. Dessler G. **Human Resource Management.** – New York: Pearson Education, 2020.
3. Torrington D., Hall L., Taylor S. **Human Resource Management.** – London: Pearson, 2018.
4. Ulrich D. **Human Resource Champions.** – Boston: Harvard Business School Press, 2017.
5. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. – Toshkent, 2023.
6. Abdurahmonov Q.X. **Mehnat iqtisodiyoti va inson resurslarini boshqarish.** – Toshkent: Fan, 2020.
7. Rasulov N.M. **Kadrlar menejmenti.** – Toshkent: Iqtisodiyot, 2021.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti qarorlari va farmonlari (inson kapitalini rivojlantirishga oid hujjatlar).