



ЕВРОПА БАНКЛАРИДА КАДРЛАР ЗАХИРАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШНИНГ ЎЗИГА ХОС ХУСУСИЯТЛАРИ.

Нуримова Нилуфар Жўраена,

*Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари
агентлиги ҳузуридаги Ёшлар муаммоларини
ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш
интитуту мустақил изланучиси*

Аннотация: Профессionalлар жамоасини шакллантириш-глобаллашув жараёнидаги асосий вазифадир.

Калит сўзлар: HR, раҳбарлар гуруҳи, истеъдодлар жамғармаси, ВР кадрлар захираси, Prudential кадрлар захираси.

Иқтисодиётнинг инновацион ривожланиши шароитида, МДХ давлатларининг аксариятида бўлгани каби, мамалакатимизда ҳам ривожланган давлатлардаги мутахассислар билан тенг шароитларда рақобатлаша оладиган ёш бошқарув кадрларини тайёрлашда бир қанча муаммолар кўзга ташланмоқда. Бу муаммони ҳал этиш йўлларида бири талабалар ва малакали ходимлар орасидан кадрлар захирасини шакллантиришдир.

Кадрлар захирасини режалаштириш ва ташкил қилиш борасида хориж тажрибасидан, жумладан АҚШ ва ғарбий Европа мамлакатларида фаолият олиб бораётган HR компанияларнинг тажрибалари ҳозирги кунда кўп корхона ва ташкилотлари кадрлар захираси тизимини ўрнатиш учун андоза сифатида қаралмоқда. Кузатувларимиз давомида шунга амин бўлдики, АҚШ ва Европадаги деярли барча йирик компаниялардан тортиб, кичик корхоналар, ташкилотлар ҳамда тижорат банкларининг





раҳбарлари ва HR бўлимлари кадрлар захирасига доимий равишда, пухта тузилиши керак бўлган жараён сифатида устувор аҳамият беришади.

1980 йилларда АҚШда ташкилот ходимларнинг қўнимсизлиги умумий даромадга қанчалик таъсир кўрсатишини ўрганиш бўйича тадқиқот ўтказилади ва бу тадқиқот бир қизиқарли фактни очиб беради: кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга энг кўп харажат қилган компанияларнинг 40 фоизда ходимлар қўнимсизлиги энг юқори бўлган. Бунинг асосий сабаби бу кадрлар захираси билан ишлашнинг нотўғри ташкил этилиши бўлиб чиқди. Бу кўпинча номзодларни нотўғри танлаш ва баҳолашда ёки улар номзод қилиб кўрсатилаётган лавозимида, ходимларни рағбатлантириш етарли даражада ташкил қилинмаганлиги, уларнинг лавозимда ўсиш истикболи йўқлигида, ўзларининг билим ва кўникмаларидан тўлиқ фойдаланиш имконияти мавжуд эмаслигида намоён бўлади. Ушбу тадқиқотлардан кейин, бугунги кунда кўплаб йирик Ғарб компанияларида кадрлар захирасини тайёрлаш бўйича тадбирларни илмий ва малакали ташкил этишга катта эътибор берилмоқда ва бу олдин учраган хатоларни такрорламасликка ёрдам беради.

Аммо Ғарб компанияларининг HR менежерларининг фаолияти ва кадрлар захирасини тайёрлаш тамойиллари, уларнинг ушбу йўналишдаги муваффақиятли тажрибаси тўғрисида тўхталиб ўтишдан олдин, мамлакатимиз ва Ғарб иқтисодиёти ўртасида, бизнес-анъаналар ва шароитлар бўйича баъзи мавжуд фарқларни ҳам эслаб ўтишимиз керак.

Биринчидан, замонавий бизнес муҳити ва анъаналари узоқроқ йиллардан шаклланган мамлакатларда компания раҳбарлари кадрлар захирасини яратиш зарурлигини анча олдин англаб етган бўлса, бизда иш берувчилар учун кадрлар захирасини яратиш бўйича тадбирларни режалаштириш ҳали ривожланмаган.

Иккинчидан, иқтисодиёт, молия, банк ва бизнес соҳаси бўйича дастлабки фундаменал билимларини оширишга муҳтож бўлмаган Ғарб



менежерлари ва профессионал мутахассисларидан фарқли равишда, бизнинг мутахассислар айнан бир йўналишдаги тор ихтисосликка нисбатан турли даражадаги тайёргарликка эга бўлиб, бу уларнинг касбий ривожланиши ва кўтарилиш жараёнини мураккаблаштиради.

Учинчидан, Фарбда истиқболли, барқарор бизнес шароитида кадрлар сиёсатини ўн йилгача ва ундан ҳам узоқроқ муддатга режалаштириш тажрибаси муваффақиятли ишламоқда. Бироқ, мамлакатимизда замонавий шароитларда бизнес юритиш бўйича узоқ муддатли тажриба мавжуд эмаслиги ва бозорнинг ўзгаришларини башорат қилиш қийинлиги сабабли, узоқ муддатли режалаштиришни амалга ошириш биров муракка ҳамда ва ҳисоб-китобларнинг кутилганидек бормаслик хавфи билан боғлиқ.

Масалан дунёнинг бир қатор ривожланган мамлакатларида фаолият олиб борадиган ВР (Би-Пи) трансмиллий компаниясининг кадрлар сиёсатини кузатадиган бўлган ушбу компаниянинг деярли барча лавозимлар кадрлар захираси, яъни “истеъдодлар фонди” ҳисобига тўлдирилади. Унинг шаклланиш жараёни замон талабларидан келиб чиқиб доимий ривожлаштирилиб, замонавийлаштирилмоқда. Малакали ходимларни тайёрлаш дастурига жалб қилинган ходимлар сонини аниқ режалаштириш мақсадида ВР компаниянинг 360 та «юқори» лавозимларлан ташкил топган "рахбарлар гуруҳи" тушунчасини киритди. “Истеъдодлар жамғармаси» режаси марказий кадрлар бўлими ва филиалларнинг кадрлар бўлимлари билан биргаликда тузилади, шундан сўнг у кўриб чиқиш учун юқори бўғин менежерларига юборилади. 50-60 та асосий лавозимларга номзодлар бўйича таклифлар корпорация ижрочи директори томонидан шахсан кўриб чиқилади.

Лавозим режасига жорий давр учун, яъни келаси 2-4 йил ичида ҳамда узоқ муддатга, яъни келажак 10 йилгача хизмат лавозимга кўтарилиш учун тайёр бўлган ходимлар киради. Ҳар икки йилда бир марта асосий маълумотлар жорий вазият билан солиштирилади ва ўзгаришлардан келиб





чиққан ҳолда режага тузатиш киритилади. Албатта катта ҳажмдаги маълумотларни таҳлил қилиш, улар билан самарали ишлаш, лавозимлардаги кутилиши мумкин бўлган ўзгаришларни башорат қилиш, турли имкониятларини ўрганиб чиқиш учун ВР кўп тармоқли ахборот тизимидан фойдаланади.

Асосий лавозимлар ҳақидаги маълумотлар корпорацияда очиқ эълон қилинмайди ва бирор лавозим учун янги ваканция очилганда HR менежерлар кадрларни алмаштириш режалари ҳақида маълумотга эга бўлмаган ходимларни диққат билан кузатиб боради. Бироқ, лавозим ўзгаришлари тўғрисидаги маълумотларнинг сир сақланишига қарамай, ВР кадрлар захирасидаги ходимларга келажакда эгаллаши мумкин бўлган лавозимлар тўғрисида маълумот бериб боради. Компания менежерларининг фикрича, бу ҳар бир ходим билан ҳамкорликни йўлга қўйишда ёрдам беради.

ВР кадрлар захирасига асосан ёш мутахассисларни тайёрлашга катта эътибор қаратади. Узоқ йиллардан буён корпорация "индивидуал ривожланиш дастури"дан фойдаланмоқда, бунда 27 ёшдан 33 ёшгача бўлган ходимларни баҳолаш ва уларнинг лавозимда истиқболларини аниқланади. Одатда, улар ўз малака ва имкониятларидан самарали фойдаланиш мақсадида бир бизнес соҳасидан бошқасига ўтишни мақсад қилган ходимлардир. Уларга кўмаклашиш, малака ошириш йўлида ҳамроҳлик қилиш учун етакчилар масъул сифатида белгиланиб, малакасини ошириш бўйича тренинглар ташкил қилиниб борилади. Дастур ниҳоясида, ёш мутахассислар корпорациянинг кадрлар захирасининг бир қисмига киритилади.

ВР тажрибасининг ижобий томонлари. Кадрлар захирасига номзодларни тайёрлашга мўлжалланган "Индивидуал ривожланиш дастури"нинг етакчилари ва иштирокчиларининг аниқ рўйхати шакллантирилган.





Корпорациянинг худудий бўлимлари кадрлар захирасини тайёрлаш бўйича мустақил дастурига: марказий бўлим уларга бу борада ёрдам берсада, қатъий чекловлар ўрнатмайди.

Кадрлар захирасини шакллантиришга қаратилган бўлимлар ва филиаллар орасида ташкил этилган самарали тизими.

Тақомиллаштирилган ва корпорациянинг барча бўлинмаларини қамраб олган ахборот тизими ҳисобига кадрлар захирасини тайёрлашнинг ихчам ва содда механизми.

Корпорациянинг таркибига кировчи компаниялар ва марказий кадрлар бўлими ўртасида йўлга қўйилган ҳамкорлик кадрлар захираси билан ишлашнинг самарали асосини ташкил этади.

Prudential. Ўз ичига бир нечта йирик тижорат банклари ва суғурта компанияларини олган АҚШнинг энг йирик молиявий корпорацияларидан бири бўлган Prudential компаниясида 1990 йиллар бошида кадрлар захираси “ташкилий тузилмани ўрганиш ва лавозимларни кўриб чиқиш” ёрдамида амалга оширилган. Ушбу "кўриб чиқиш"нинг афзалликлари билан бирга, бир қанча камчиликлар намоён пайдо бўла бошлади. Мунтазамлик ва изчилликнинг йўқлиги, шунингдек, иқтидорли кадрлар захирасини режалаштириш тармоқ раҳбариятини жалб қилмасдан, фақат кадрлар бўлимининг ваколати сифатида қаралиши 1995 йилда иқтидорли кадрларлар захираси тизимини тубдан қайта кўриб чиқиш зарурат туғдирди.

Кейинчалик компания кадрлар захирасини ташкил этиш бўйича нафақт ўз тажрибасидан келиб чиққан ҳолда, балки бошқа ташкилотларнинг ҳам кадрлар захираси бўйича тажрибаларидан фойдаланишга қарор қилади. Ўтказилган тадқиқотлар ва таҳлиллардан сўнг, йиғилган маълумотларга асосан кадрлар лавозимларни малакали кадрлар эгаллашининг узлуксиз жараёнини ташкиллаштириш мақсадида захирани режалаштиришга қарор қилинди. Бу бош менежерларга





ташкилий тузилма элементларида кадрлар ўзгаришини мониторинг қилиш имкониятини бериши ва истеъдодли кадрлар жамғармасини корпоратив муҳокама қилиш имконини берди.

Prudentialда кадрлар захираси қуйидагича тузилган. Тахминан 80-100 та юқори лавозимнинг ҳар бири учун 3-4 нафардан нафар номзод танланади. Бунинг учун марказий аппарат корпорациянинг таркибий бўлинмаларига ходимлар тўғрисидаги керакли маълумотлар бўйича сўров юборади. Бўлимнинг кадрлар бўйича менежери маълумотлар пакетини тайёрлайди ҳамда бўлинма ва корпорация раҳбарияти томонидан ўрганиб чиқиб, муҳокама қилиниши учун жўнатади. Ушбу жараён "бошқарув тузилмаси мониторинги" деб аталади. Унинг ахборот базаси: бизнес стратегиясини кўриб чиқиш, кадрларга бўлган мавжуд ва режалаштирилган эҳтиёжлар, ресурсларни баҳолаш, энг иқтидорли ходимларнинг тақдироти ва ходимларнинг лавозимларини ўзгартириш режаси. Корпорациянинг топ-менежерлари вазиятни ўрганишлардан келиб чиққан ҳолда, муаммоларни бартараф этишга қаратилаган ўзларининг ҳисоботларини тузадилар.

Нихояда, олинган барча маълумотлар таҳлил қилинади, шу билан бирга қуйидаги масалаларга алоҳида эътибор берилади.

Режалаштирилган номзодларнинг нечтаси асосий ўринларни эгаллайди?

Юқори салоҳиятли кадрлар қаерга йўналтирилади?

Рўйхатга олинган иқтидорли номзодлар сони оаяптими?

Шундай қилиб, Prudentialда "менежерларни ўрганиб чиқиш" - бу ходимларни рағбатлантириш ва истеъдодли кадрлардан шакллантирилган фондни фаол бошқариш бўлиб ҳисобланади.

Prudentialнинг ижобий тажрибаси. Истеъдодли кадрлар захирасини режалаштириш компания бизнесининг кучли ва заиф томонларини фаол муҳокама қилиш ва аниқлаш билан боғлиқ. Бу барча





юқори даражадаги менежерларни компаниянинг бизнес жараёнларида фаол иштирок этишга ундайди.

Кадрлар захираси билан ишлаш компания менежери ва кадрлар бўлими директорининг доимий назорати остида амалга оширилади. Компаниянинг таркибий бўлинмалари марказий офисни таҳлил қилиш учун зарур бўлган маълумотлар билан таъминлайди.

Кадрлар захирасини режалаштириш ва бу бўйича стратегия ишлаб чиқиш доимий мониторинг, ташкилий тузилмадаги ўзгаришларни ўрганиб чиқишни талаб қилади.

Буюк Британия Вазирлар Маҳкамаси. Маълумки аксарият мамлакатларда давлат ҳам асосий иш берувчидир. Буюк Британияда 1990 йилларнинг иккинчи ярмигача жуда кўп лавозимлар режалаштириш марказлашган бўлиб, бу захира деярли 700 га яқин юқори лавозимларни қамраб олган эди. Кейинчалик бу захира етарли эмаслиги маълум бўла бошлади ва натижада олдингидан бир неча баробар кўп лавозимларни қамраб олган Олий давлат хизмати (ОДХ) ташкил этилди. Дастлаб, унинг муҳим вазифаси қобилиятлари ва тажрибаси бўлим ёки бошқарма даражасида устун бўлган ходимларни янги лавозимларга ошириш эди. Кейинчалик ўз вазифалари каторига тажрибали ва юқори малакали ходимлар билан ишлаш учун Вазирлар Маҳкамасининг юқори лавозимли раҳбарлари учун кадрлар захирасини ташкил этиш бўлган Олий давлат хизмати (ОДХГ) гуруҳи ташкил этилди юқори лавозимлар учун 150 та кадрлар захираси шакллантирилди. Режалаширишнинг эса 5 йилгача ва 5-10 йилни ташкил этувчи икки босқичи белгиланди. Шундай қилиб, ташкил этилган Олий давлат хизмати гуруҳнинг вазифаси яқин келажакда маълум бир лавозимни эгаллашга қодир бўлган номзодларни, шунингдек, яқин 1-2 йил ичида бунга тайёр бўлиши кутилган ёш ходимларни аниқлаш бўллади.

Биринчи босқичда ҳар бир бўлимнинг вақтинчалик котиблари директорлар кенгаши даражасида муҳокама қилиниши керак бўлган



кадрлар бўйича етарли маълумотларни йиғади. Бундан ташқари, вақтинчалик котиб ҳар бир номзодарни гуруҳ раҳбари билан алоҳида муҳокама қилади. Натижада, кадрлар захирасига танланган номзодлар вақтинчалик котиб томонидан суҳбатдан ўтади.

Буюк британия Вазирлар Маҳкамаси Котибиятида бўш иш ўринларини тўлдириш технологиясига кўра бўшаган лавозим учун реклама, танлов, бошқа бўлимдан ходимни ўтказиш ёки бошқа йўллар орқали уни тўлдириш бўйича коллегиял қарор қабул қилинади, аммо олдин тасдиқланган кадрлар захирасидан ходимни автоматик равишда тайинлаш бундан мустасно ҳисобланади. Бу ёндашув ҳар бир аниқ вазият учун ҳақиқатан ҳам энг яхши мутахассисларни танлаш имкониятини беради.

Котибият ходимлари билан ишлашда номзоднинг ўз лавозим мартабасини кўтарилишдаги ролини босқичма-босқич ошириб бориш анъанасига ҳам алоҳида эътибор берилади. Ходимлар учун лавозим мартабасини режалаштириш бўйича маълумотларни қўлга киритиши чекланган бўлсада, уларга лавозимларини ошириш ҳамда билим ва малакаларини намоён этиш учун тобора кўпроқ имкониятларга эга бўлмоқдалар. Бу ҳақиқатан ҳам Британия давлат хизматининг анъанавий консерватизм шароитида олдинга қўйилган катта қадамдир. Асосий лавозимларни тақсимлаш тизимидаги ўзгаришлар, шунингдек, бўш иш ўринларини эълон қилишда ошкоралик, уларни банд қилиш бўйича рақобат муҳитини яратилаётганлигидан далолат беради.

Бундан ташқари Буюк Британияда иқтидорли ва ғайратли ходимларга ўз касбий фаолияти доирасида тезкор ривожланиш ва лавозимда кўтарилишини муносиб рағбатлантирувчи “Fast Track” дастури ҳам мавжуд.

Ушбу дастур тезкор карьера схемаси бўлиб, университет битирувчилари ҳамда давлат хизматчилари учун амал қилади. Асосий таълим талабларидан ташқари танлов мезонлари қуйидагилардир:



- ривожланган таҳлилий ва аргументация қобилиятлари;
- юқори даражада мулоқот олиб бориш қобилиятлари;
- жамоада ишлаш кўникмалари;
- шахсий ва касбий ривожланиш ўсишга иштиёқи;
- ижобий таассурот қолдириш қобилияти;
- махсус техник кўникмалари.

Танлов жараёни бир неча босқичларни ўз ичига олади, жумладан: резюмеларни ва тавсияномаларни таҳлил қилиш, ёзма ишла ва тест имтиҳонлари, IQ тести, индивидуал суҳбат, баҳолаш марказидан ўтиш. Хусусан, вазиятли топшириқлар ва кейслар номзодни маълум бир лавозимга синовдан ўтказиш усулидир. У келажакдаги лавозимда қолиш билан боғлиқ бўлган аниқ вазиятларни ишлаб чиқиш, муаммоларни ҳал қилиш бўйича тест синовларидан ўтиши керак. Баҳолаш марказларидан фойдаланиш ҳар бир номзодни тасдиқланган танлов мезонларга асосланган бир қатор талаблар бўйича баҳолаш имконини беради. Бунда вазиятли топшириқлар, интеллектуал, мантикий ва ёзма тестларни бажаришдан тортиб, турли тақдимотлар ўтказишгача кенг қўламли усуллар қўлланилади.

Таъкидлаш керакки, “Fast Track” дастурини ўзлаштирган ҳар бир мутахассис маълум вазирликка ёки ташкилотга захира кадр сифатида бириктирилади.

Буюк Британия Вазирлар Маҳкамасининг тажрибасининг ижобий томонлари. Кадрлар захирасини режалаштиришда юқори лавозимлар учун номзодлар пухта ишлаб чиқилган мезонлар асосида доимий равишда баҳолашга асосланади.

Истеъдодли ходимлардан таркиб топган кадрлар захираси устида ишлаш жараёни кадрлар бўйича менежерларни доимий равишда малакали кадрларни излаш ва захирага киритишнинг энг яхши усулларини жорий қилишга мажбур қилади.





Тажрибаси юқори ва қобилиятли ходимларнинг бир бўлимдан бошқасига ўтишига рухсат бериш амалиётидан юқори бошқарувнинг бевосита назорати остида самарали фойдаланиш белгилаб қўйилган.

Хулоса қилиб айтганда, мамлакатимиз тижорат банкларида ёш кадрлар захиралари билан ишлаш бўйича хорижий мамлакатлар тажрибаларидан келиб чиққан ҳолда бир қуйидаги тадбирларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ:

1. Юқори малакали кадрларни ва жалб этишнинг йўлларида бири олий таълим муассасалари билан кадрлар захирасини яратишга қаратилагн яқин алоқа ўрнатишдир. Олий таълим муассасалари талабаларининг бакалавриат амалиётини тижорат банклари, турли вазирлик ва идораларда ўташи иқтидорли, етакчилик фазилатларига эга бўлган потенциал ёш кадрларни танлаш ва кейинчалик ишга жойлаштириш учун ўзига хос филтрдир.

2. Ёшлардан таркиб топган кадрлар захирасини шакллантиришда номзодларнинг бошқарув ва касбий салоҳиятини аниқлашга қаратилган имтихонлар ва ижодий вазифалардан фаол фойдаланган ҳолда кўп босқичли танлов асосида қурилиши мақсадга мувофиқдир.

3. Захирага олинган кадрларни малакасини ошириш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаб бориш, лавозимларда бўладиган ўзгаришларга тайёр бўлиши ва мослашиш жараёнига силлиқ ўтишига ёрдам беради.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

1. Баллантайн И., Найджел П. Центры Оценки и Развития. / Пер. с англ. - М.: НІРРО, 2003. С.2
2. Уиддет С, Холлифорд С. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. - М.: НІРРО, 2003. С. 90



3. Mondy Wayne R., Robert M. Know, Sheyn R. Premo. Ходимларни бошқариш. тарж. Ингиз тилидан. – Санкт-Петербург: Нева нашриёти, 2004. 240-241 Б

4. Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с