

XODIMLAR DAXLDORLIGI OMILLARI: O'ZARO BOG'LIQLIK VA MEHNAT SAMARADORLIGIGA TA'SIRI

Quliev Yorkin Karimovich

Buxoro Davlat universiteti «Psixologiya va sotsiologiya»

kafedrasi dotsenti

Annotatsiya: Tashkilotlarda xodimlarning daxldorligi tashkilotning tashkiliy madaniyatini mustahkamlashga, jamoa ichidagi psixologik iqlimni yaxshilashga, tashkilot ichida ishonchli munosabatlarni o'rnatishga hamda o'z mehnatiga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lishga yordam beradi. Maqolada kognitiv, ko'nikmaviy va hissiy daxldorlik tarkibiy qismlariga asoslangan holda tashkilotda xodimlar daxldorligi omillarining guruhlanishi va baholanishi keltirilgan. Ilmiy va ishbilarmon muhitda daxldorlikka ta'sir etuvchi asosiy omillar haqidagi tasavvurlar taxlil qilingan.

Kalit so'zlar: xodimlar daxldorligi, tashkilotdagi daxldorlik omillari, haqiqiy daxldorlik, kognitiv daxldorlik, ko'nikmaviy daxldorlik, hissiy daxldorlik, umumiy va individual daxldorlik omillari («drayverlar»).

Daxldorlik — bu jismoniy, hissiy va aqliy holat bo'lib, unda xodimlar o'z ishini eng yaxshi tarzda bajarishga va ahamiyatli natijalarga erishishga intiladilar. Bunday odamlar boshqacha qilib aytganda, motivatsiyalangan shaxslar deb ataladi. Daxldorlik insonning ish jarayonlarida va kompaniya hayotida faol ishtirokisiz bo'lmaydi: u o'zini katta mexanizmning kichik bir bo'lagidek emas, balki muhim bog'lovchi halqa sifatida his qilishi kerak. Shuning uchun xodim mustaqil ravishda qaror qabul qila olishi muhim. Bu esa bir necha shartlarning bajarilishiga bog'liq: xodim ichki axborotga, jumladan tijorat ma'lumotlariga ham yetarli darajada ega bo'lishi, uni eshitish va fikrini inobatga olish zarur, shuningdek, xodimda tashabbuskor bo'lish istagi bo'lishi lozim.

Tashkilotda xodimlar daxldorligi tashkilotning tashkiliy madaniyatini mustahkamlashga, jamoa ichidagi psixologik iqlimni yaxshilashga, tashkilot ichida ishonchli munosabatlarni shakllantirishga hamda mehnatga mas'uliyat bilan munosabatda bo'lishga xizmat qiladi. Xodimlar daxldorligi — bu uzluksiz jarayon bo'lib, u doimiy ravishda ichki va tashqi muhitdagi o'zgarishlarga mos ravishda yangilanib, to'ldirilib va takomillashtirilib boradi. Bejiz emaski, daxldorlik masalasi psixologiya, sotsiologiya va menejment sohasidagi ko'plab olimlarning tadqiqot ob'ektiga aylangan. Chunki so'nggi yillarda mehnat faoliyati jadal sur'atlar bilan o'zgarmoqda: ishlab chiqarish jarayonlari murakkablashmoqda, mehnat mazmuni o'zgarmoqda, tashkilot xodimlarining sifat ko'rsatkichlarining ahamiyati oshib bormoqda, oddiy xodimlar orasida yuqori malakali mutaxassislar ulushi ortib

bormoqda, ish beruvchi va ishchi o'rtasidagi munosabatlar «individuallashuv» bosqichiga o'tmoqda — bu esa ushbu muammoni o'rganishning ahamiyatini yanada oshiradi.

Ilmiy va ishbilarmonlik muhitida xodimlar daxldorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillar haqidagi qarashlar juda turlichadir. Chet el tadqiqotchisi Y. Xellevig daxldorlikning umumiy va individual omillarini («drayverlarini») ajratadi.

Uning ta'rificha, umumiy drayverlar quyidagilardan iborat:

- ishonch, adolat va hurmat;
- samarali kommunikatsiyalar;
- muvofiqlik va birdamlik;
- samarali jarayonlar;
- vakolatlar va javobgarlikni to'g'ri taqsimlash;
- tashkiliy tuzilma;
- o'zini o'zi tartibga solish (intizom);
- sifatga yo'nalish va mijozlar ehtiyojlarini qondirish;
- rahbarlar va menejerlardan talab etiladigan xulq-atvor.

Individual drayverlar esa quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- hayot sifati;
- ish mazmuni;
- mehnat haqi va rag'batlantirish;
- korporativ madaniyatning «yumshoq» jihatlari [2].

Bir qator mualliflar, jumladan rus olimlari I.A. Kulkova va N.A. Nikolaevlarning xodimlar daxldorligi masalasiga oid ishlarini o'rganar ekanmiz, xodimlar daxldorligiga ta'sir etuvchi omillarni tahlil qilish kamida ikki darajada amalga oshirilishi lozimligini ta'kidlash joiz:

- tashkilot (bo'lim) darajasida — tashkiliy daraja;
- har bir xodim darajasida — individual daraja.

Birinchi holatda tahlil natijasida umumiy tashkiliy qonuniyatlar aniqlansa, ikkinchisida — individual xususiyatlar namoyon bo'ladi.

Hozirgi vaqtda chet elda zamonaviy bandlik munosabatlarini izohlab beruvchi eng mashhur nazariyalardan biri — “almashinuv nazariyasi” hisoblanadi. Ushbu yondashuvga ko'ra, daxldorlik xodimning o'zining kognitiv, malakaviy va hissiy salohiyatini tashkilot faoliyatiga sarmoya sifatida kiritishga tayyorligi sifatida talqin qilinadi. Buning evaziga kompaniya xodimga tegishli resurslar va imtiyozlarni taqdim etadi. Ta'kidlab o'tish lozimki, ushbu nazariya doirasida bu hodisani turli nuqtai nazarlardan ko'rib chiquvchi ko'plab ta'riflar mavjud. Bu yerda ikki xil daxldorlik turi ajratiladi:

— ishga daxldorlik, ya'ni kasbiy mehnat faoliyatini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan hodisa;

— tashkilotga daxldorlik, ya'ni tashkilot a'zosi sifatidagi rolni bajarish bilan bog'liq holat [3].

Bizning diqqat markazimizda aynan tashkilotga daxldorlik turi turadi. Amaliy jihatdan xodimlar daxldorligi quyidagicha namoyon bo'ladi:

- xodimlarning o'zini o'zi rivojlantirishi,
- ijodiy qobiliyat va kasbiy salohiyatini ochib berish,
- tashkilot ichida rahbar va xodimlar o'rtasidagi samarali hamkorlik.

Tashkilotga daxldorlik ko'pincha ishga daxldorlikni ham o'z ichiga oladi, ya'ni xodimning aynan ushbu tashkilotda mehnat faoliyatidan qoniqish olishi bilan bog'liq holatni anglatadi. Tajribali rahbar yaxshi biladiki, xodimlarga e'tibor bilan yondashish, o'z vaqtida rag'batlantirish va xatolarga to'g'ri munosabatda bo'lish — muvaffaqiyatli biznes yuritish garovidir. Sovet davrida bu holat “sharaf doskalari”, faxriy yorliqlar va esdalik sovg'alari orqali namoyon bo'lgan. Bugungi kunda esa biznes jamoalarni rag'batlantirish usullari tubdan o'zgargan. Kadrlar boshqaruvi — bu alohida fan bo'lib, unda xodimlarni motivatsiya qilish usullariga alohida e'tibor beriladi.

Xodimlarning mehnatga bo'lgan motivatsiyasi ob'ektiv nazoratsiz amalga oshmaydi. Xodimlar faoliyati ustidan nazoratning yo'qligi ko'pincha demotivatsiyaga olib keladi. Shu sababli, axborot xavfsizligi tizimlari va motivatsion omillarni boshqarish vositalari*ga bo'lgan talab tobora ortib bormoqda.

Buni quyidagi omillar rag'batlantiradi:

- malaka oshgan kadrlar tanqisligi va ularning tez-tez almashishi;
- murakkab bozor sharoiti;
- ish jarayonlaridagi o'zgarishlar (jumladan import o'rnini bosish sababli);
- ma'lumotlarni himoya qilishga oid qat'iy talablar tufayli personalning mas'uliyat darajasining oshishi.

Shuningdek, mehnat motivatsiyasi deganda kompaniya faoliyatini shunday tashkil etish tushuniladiki, har bir xodim o'z kasbiy vazifasini eng yaxshi tarzda bajarishga va bor kuchini ishga sarflashga intiladi. Ya'ni, har bir xizmatchi ichki rag'bat his qiladi — bu mehnat unumdorligini oshiradi va umumiy maqsadga yo'naltiradi. Ammo ko'plab tashkilotlarda rahbariyat hanuz “eskicha” usulda ishlaydi:

- yaxshi ishlaganlarni rag'batlantiradi,
- xatoga yo'l qo'yganlarni jazolaydi,
- yilda bir marta korporativ tadbir o'tkazadi.

Biroq bunday tizim hamisha samara bermaydi. Agar ish muhiti kundalik ravishda ruhiy bosim uyg'otsa, bunday korporativ tadbirlarda qatnashish xohishi bo'lmaydi. Xodimlarni oqilona rag'batlantirish rahbardan motivatsiyaning asosiy usullarini bilishni talab qiladi. Agar xodimning umumiy natijaga qo'shgan hissasi e'tiborsiz qolsa yoki yetarlicha qadrlanmasa, u keyinchalik o'zini namoyon etishga intiq bo'lmaydi. Har bir odam — yangi xodim bo'ladimi yoki tajribali mutaxassis — maqtovga muhtoj.

Yangi xodim jamoaga moslashishda qiyinchilik sezadi, tajribali kasbkor esa o'z mas'uliyatli va sadoqatli qiyofasi ortida shunchaki o'z mehnatini qadrlashni istaydi. Shu bois, tashkilot rahbari har bir xodim uchun individual motivatsiya tizimini ishlab chiqishi lozim.

Kompaniya xodimlarining mehnat samaradorligini oshirishda ularning yutuqlarini e'tirof etish orqali amalga oshiriladigan ayrim usullarga misollar keltirish mumkin:

Ish unumdorligini oshirish. Qadrlanganini his etgan xodim o'z mehnatidan qoniqish hosil qiladi va ko'proq sa'y-harakat qiladi.

Kompaniya madaniyatini mustahkamlash. Xodimlarni rag'batlantirish dasturlari kompaniyaning qiymat va missiyalarini qo'llab-quvvatlaydi, uning ichki madaniyatini kuchaytiradi.

Kadrlar tanlovini yaxshilash. Potensial xodimlar o'z hissasini qadrlaydigan va mehnat natijalari e'tirof etiladigan tashkilotda ishlashga ko'proq qiziqish bildirishadi. Mavjud xodimlarni saqlab qolish; odamlar o'zini muhim ishtirokchi, mehnati qadrlanadigan shaxs sifatida his etgan tashkilotda qolishni xohlashadi; faol ishtirokni rag'batlantirish. Daxldor xodimlar o'z ishiga va ish beruvchiga sodiq bo'ladi, yuqori darajada faollik ko'rsatadi. Xodimlarning yutuqlarini e'tirof etish kompaniyaning qiymat va strategiyasiga mos bo'lganida, bu xodimlarda daxldorlik hissini kuchaytiradi va ularning o'zini "biznes maqsadlariga hissa qo'shgan muhim shaxs" sifatida his etishiga yordam beradi. Biroq shunga qaramasdan, shunday dasturlar keng tarqalgan bo'lishiga qaramay, xodimlarning faqat 40% igina yil davomida bir necha marta e'tirof olishini ta'kidlaydi. Shu sababli, xodimlar ruhiyatini ko'tarish va mehnat samaradorligini oshirish uchun yaxshi o'ylangan rag'batlantirish dasturini ishlab chiqish zarur.

Mazkur muammo bo'yicha mavjud ilmiy ishlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xodimlarning daxldorligi quyidagi asosiy tarkibiy qismlarga bog'liq:

-Kognitiv komponent – xodimlar tashkilotning strategik maqsadlari va qadriyatlarini ongli ravishda tushunadilar;

-Jismoniy komponent – ular motivatsiyalangan va o'z kuch-g'ayratini sarflashga tayyor;

-Hissiy komponent – tashkilotga va undagi hamkasblariga hissiy jihatdan bog'langan.

Kognitiv tarkibiy qism xodim qadriyatlarining tashkilot qadriyatlari bilan uyg'unlashuvini anglatadi. Xodimning tashkilot bilan "aloqa nuqtalari" qanchalik ko'p bo'lsa, uning tashkilot ishiga bo'lgan sadoqati shunchalik yuqori bo'ladi. Xodimlarning daxldorligiga ta'sir etuvchi asosiy omillardan biri — tashkilotning to'g'ri yo'lga qo'yilgan kadrlar siyosati hisoblanadi. Kadrlar siyosati orqali rahbarlar, personal bilan ishlovchi menejerlar va xodimlar faoliyatini tartibga soluvchi qoidalar

belgilanadi. Xodimlarni tanlash bosqichidayoq, yangi xodimning moslashish va tashkilotga integratsiya jarayonidan o'ta olishi yoki o'tolmasligi aniq bo'ladi. Korporativ madaniyat xodimlarning daxldorligini shakllantirishda muhim o'rin tutadi. Agar xodimlar o'z tashkilotining strategik rivojlanish yo'nalishini tushunishsa, shundagina tashkilot qadriyatlari ularning shaxsiy qadriyatlari bilan uyg'unlashadi.

Korporativ madaniyatga rahbar shaxsiyatining ta'siri katta, shuning uchun ham rahbariyatning o'zidagi daxldorlik darajasi — xodimlar daxldorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shuningdek, rahbariyat mas'uliyati xodimlar daxldorligining eng muhim omillaridan biri hisoblanadi. Mas'uliyat, avvalo, rahbarning shaxsiy daxldorligida va tashkilotning ish beruvchi sifatidagi imidjida namoyon bo'ladi. Rahbarning xodimlarni haqiqiy ma'noda daxldor etishi uchun asosiy mezon — unda rasmiy va norasmiy liderlik sifatlarining uyg'unlashganligidir. Daxldor rahbar shaxsiy namunasi orqali xodimlarga eng samarali xulq-atvor modelini ko'rsatadi, ularni ruhlantiradi va faollikka undaydi. Bu jarayon vakolatlarni delegatsiya qilish bilan birga, natijalarni nazorat qilishni ham talab etadi. Qiyin boshqaruv tuzilishiga ega yirik kompaniyalarda esa rahbariyatning daxldorligini xodimlar tomonidan qabul qilishda ma'lum murakkabliklar yuzaga kelishi mumkin.

Ta'kidlash joizki, rahbarning daxldorligini namoyon etishning qo'shimcha usullaridan biri bu kaydzen tizimlaridan foydalanish hisoblanadi. Kaydzen — bu ikki yaponcha so'zning birikuvidan hosil bo'lgan bo'lib, "yaxshi o'zgarishlar" yoki "takomillashtirish" ma'nosini beradi. Ammo bu tushuncha vaqt o'tishi bilan "uzluksiz takomillashuv" degan ma'noda ishlatila boshlangan. Bu esa uning tejamkor (berezlivoe proizvodstvo) metodologiyasi va prinsiplari bilan chambarchas bog'liqligidan dalolat beradi. Kaydzen konsepsiyasi ikkinchi jahon urushi tugaganidan keyin Yaponiyadagi "sifat doiralari" faoliyatidan kelib chiqqan. U ish jarayonlari va kompaniya amaliyotidagi kichik, bosqichma-bosqich o'zgarishlar va innovatsiyalar orqali uzluksiz takomillashuvni anglatadi. Bu jarayon samarasizlikni bartaraf etish, ishlab chiqarishni optimallashtirish, mahsulot yoki xizmatlar sifati va mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan. Rahbar bir tomondan xodimlar ehtiyojlariga e'tibor bilan va ehtiyotkorlik bilan yondashadi, ularning mehnatini hurmat qiladi, boshqa tomondan esa "o'yin qoidalarini" belgilaydi va nazoratni amalga oshiradi.

Xodimlarni nazorat qilish mehnat standartlari orqali amalga oshirilishi mumkin. Standartlar xodimlarning daxldorligi va kompetensiyasiga ta'sir etuvchi omillarni belgilab beradi. Ular orasida eng muhimlari quyidagilar:

- rahbar tashkilotning rivojlanish strategiyasi, siyosati va maqsadlarini ishlab chiqadi;
- vazifalar va vakolatlarni belgilaydi;
- xodimlarga qo'yiladigan talablarni — bilim, ko'nikma va xulq-atvor jihatidan aniqlaydi;

- zarur resurslar bilan ta'minlaydi.

Xodimlarning daxldorligini oshirishga boshqaruv jarayonlariga barcha ierarxik darajalardagi xodimlarni jalb qilish katta hissa qo'shadi. Bu orqali xodimlarning quyidagi ehtiyojlari qondiriladi:

- o'zini namoyon qilish (samorealizatsiya);
- mehnatining tan olinishi;
- qo'shimcha vakolatlarga ega shaxslar qatorida bo'lish hissi va boshqalar.

Shu tariqa, kaydzen tizimi nafaqat rahbarning shaxsiy daxldorligini oshiradi, balki butun tashkilotda uzluksiz rivojlanish va jamoaviy mas'uliyat muhitini yaratadi. Ishlab chiqarish ierarxiasining quyi bo'g'inlaridagi xodimlarni qo'shimcha boshqaruv mas'uliyatini o'z zimmasiga olishga, boshqaruv tashabbuslarini amalga oshirishga rag'batlantirishni to'g'ridan-to'g'ri moddiy rag'batlantirish orqali amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi [4]. Tashkilot boshqaruviga samarali jalb etish holatida, daxldorlik motivatsiyasi rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi kengaytirilgan o'zaro manfaatli hamkorlik sohasiga o'tadi.

Mavjud tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, daxldorlik motivatsiyasidan ilk foydalangan tashkilotlar Yaponiya kompaniyalari bo'lgan. Ular boshqaruvda xodimlarni jalb etishning quyidagi usullaridan keng foydalanishgan: sifat doiralari (krujki kachestva) va «Xosin Kanri» (Hoshin Kanri) tizimi. Uning asosiy maqsadi — har bir xodimni bir vaqtning o'zida yagona yo'nalishda harakatlanishga undashdir. Bu kompaniya maqsadlarini (strategiyani) o'rta boshqaruv bo'g'inlari rejalari (taktika) va barcha xodimlar amalga oshirayotgan ish (operatsiya) bilan muvofiqlashtirish orqali ta'minlanadi. Hoshin Kanri yetti bosqichdan iborat bo'lib, uning asosida PDCA sikli (Plan – Do – Check – Act) yotadi. Bu shunday tushunchani anglatadiki:

- maqsadlar qisqa muddatli bosqichlarda (masalan, oylik) belgilanadi (Plan);
- ular aniq chora-tadbirlar orqali amalga oshiriladi (Do);
- natijalar tekshiriladi va baholanadi (Check);
- kerakli islohotlar kiritiladi (Act).

Bunday usullar xodimlarni boshqaruv jarayonlariga ommaviy jalb etishni nazarda tutadi. Yapon tashkilotlarida ommaviy ishtirok shaklining joriy etilishi mehnat unumdorligining oshishiga, mahsulot sifati yaxshilanishiga, tashabbuskorlik va mustaqillikning rivojlanishiga olib kelgan. Biz tomondan qaralganda, o'rta va katta yoshdagi xodimlarda tashkilotlarni boshqarishning barqaror tizimi bo'lmagan davrlarda orttirilgan tajriba hali ham seziladi. Yoshlar esa jamoada ishlashga yo'naltirilgan bo'lib, kelgusida tashkilotlarda xodimlarni boshqaruv jarayonlariga ommaviy jalb etish usuli yanada talabgir bo'lishi mumkin.

Xodimlar daxldorligi omillarini o'rganish jarayonida «EKOPSI Konsalting» tomonidan Rossiya ishlab chiqarish xoldingi uchun o'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, daxldorlik indeksi va mehnat unumdorligi o'rtasidagi korrelyatsiya 0,82 ni

tashkil etgan [1]. Fizik daxldorlikni namoyon etish uchun tashkilotda mehnatni ilmiy tashkil etish va me'yorlashtirish bilimlaridan foydalanish zarur. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mehnatni tashkil etishning turli shakllaridan foydalanish;
- ish joyini tashkil etish;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- mehnat haqi va rag'batlantirish tizimini takomillashtirish;
- mehnat me'yorlarini belgilash va hokazo.

Shunday qilib, samarali motivatsiya va boshqaruv jarayonlariga xodimlarni jalb etish tashkilotda uzluksiz rivojlanish va yuqori ish samaradorligiga xizmat qiladi. Shuni ta'kidlab o'tish lozimki, ko'pchilik tadqiqotchilar xodimlar daxldorligida motivatsiyaning yetakchi rolini qayd etadilar. Motivatsiya tashkilotdagi xodimlar faoliyatiga turtki beradi, ularning mehnatiga bo'lgan qiziqishini oshiradi. Xodimlarning daxldorlik motivatsiyasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: inson resurslarini rivojlantirish vositalari mavjudligi, iste'dodlarni boshqarish, kasbiy va mehnat munosabatlari sohasida xodimlarni qo'llab-quvvatlash, adolatli va oshkora mukofotlash tizimi, vakolatlarni delegatsiya qilish, ijodiy muhit yaratish, kommunikatsiyani rivojlantirish va hokazo.

Fizik (faollik) komponenti — bu xodimlar va rahbarlarning yangi bilimlarni doimiy takomillashtirish, o'z-o'zini o'rgatish, tashkilotning tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlarga moslashish, ishning ahamiyatini oshirishga bo'lgan intilishlari bilan bog'liq. Olingan ma'lumotlarga ko'ra, har qanday ta'lim muassasasida olingan bilimlarning taxminan 10–15 foizi fan-texnika taraqqiyotining yuqori sur'atlari sababli tezda axloqiy jihatdan eskirib qoladi. Shu bois kadrlarni tanlash va ishga qabul qilish jarayonida yangi xodimlarning o'qish va o'z-o'zini o'rgatishga bo'lgan xohishi hamda qobiliyati, shuningdek, daxldor xodimlarga xos bo'lgan asosiy fazilatlari hisobga olinadi.

Daxldor xodimlarga xos asosiy xususiyatlar quyidagilardan iborat:

- ishga chuqur sho'ng'ish (o'z ishiga berilganlik);
- tashkilot bilan kuchli hissiy bog'lanish;
- ishdagi entuziazm va tashabbuskorlik;
- mas'uliyat chegaralarining kengayishi;
- intizomlilik va qat'iyat;
- viqor va vijdon bilan ish yuritish;
- kasbiy ko'nikmalarni rivojlantirishga intilish;
- o'zgaruvchan sharoitlarga moslasha bilish;
- ish rejalarini o'z vaqtida bajarish va natijaga yo'nalish.

Daxldorlikka ta'sir etuvchi keyingi omillardan biri bu — mehnat muhitini shakllantirishdir. Bu muhitga ish mazmuni, mehnat xarakteri, mehnat sharoitlari, xavfsizlik darajasi, ish haqi va boshqa omillar kiradi.

Ratsional mehnat sharoiti mehnat va dam olish rejimlari muvozanatiga, ish sur'atiga va ilmiy tashkil etilgan mehnat qoidalariga bevosita bog'liq. Bunday xususiyatlar ishdan qoniqish darajasi bilan chambarchas bog'liq bo'lib, tashkilotning ish beruvchi sifatidagi imidjiga ta'sir ko'rsatadi. Bu esa uzoq muddatli istiqbolda xodimlar sadoqatini mustaqkamlaydi.

Har bir xodim o'zining tashkilotga daxldor bo'lish-bog'lanmaslik haqida mustaqil qaror qabul qiladi. Xodimning muayyan kompaniyaga mehnat hissasini qo'shishga tayyorligi ko'p jihatdan uning ma'naviy va moddiy qoniqish darajasiga bog'liq bo'lib, bu esa aniq maqsadlarga yo'naltirilganlik bilan belgilanadi. Agar xodim tashkilot unga qiziqish bildirayotganini, uni rivojlantirishga harakat qilayotganini ko'rsa, o'z resurslarini unga sarflashga tayyor bo'ladi. Shuningdek, xodimning korxona faoliyati to'g'risidagi axborotga egaligi ham muhimdir. Tashkilot imidjiga xodimlarning mehnati baholanishda samimiylilik ham ta'sir qiladi. Yuqori va o'rta boshqaruv rahbarlari mehnatni aniq standartlarga muvofiq adolatli baholash bilan birga, ish natijalari qachon olinishi mumkinligini ham tezroq belgilashlari lozim. Biroq yana bir bor ta'kidlash kerakki, tashkilotga daxldorlikni qabul qilish yoki qilmaslik xodimning mustaqil qarori bo'lsa-da, ularning xulq-atvori tashkilot maqsadlari, uning strategiyasi, sifat siyosati, standartlari va jarayonlari bilan uyg'un bo'lishi shart.

Xodimlar daxldorligiga ta'sir etuvchi omillarni o'rganganimizda, rahbarning ijobiy obrazi muhim ekanligi ma'lum bo'ladi. U nafaqat tashkilot imidjini shakllantiradi, balki xodimlarning tashkilotga sadoqatini oshiradi, ijodiy va ishlab chiqarish g'oyalarini amalga oshirishga bo'lgan istakni kuchaytiradi, shu bilan birga mehnat samaradorligi va samaradorlikni ham oshiradi. Daxldorlik sodiqlikka nisbatan qiyinroq shakllanadi, ammo tashqi omillar ta'sirida kamroq o'zgaradi [1]. Xodimlarning tashkilotdan qoniqishi oshgan sari, ularning tashkilotga bo'lgan sodiqligi ham o'sadi, sodiqlik esa xodimlarning tashkilotda uzoq muddatli munosabatlarini anglatadi. Daxldor xodim o'z tashkilotini ishonchli ish beruvchi sifatida tavsiya qiladi va unda imkon qadar uzoqroq ishlashga harakat qiladi.

Boshqarishga to'sqinlik qilmaydigan omillar ham mavjud. Masalan, 35 yoshgacha bo'lganlar o'rtasida daxldorlik darajasi o'rtacha past bo'ladi, 35 yoshdan keyin esa daxldorlik darajasi keskin oshadi [4]. Xodimlarning daxldorligiga ta'sir etuvchi omillarni boshqarish uchun ularni o'lchashni bilish zarur. Shu bilan birga, xodimlarning daxldorlik ko'rsatkichlarini shakllantirish uchun xodimlar o'rtasida so'rovnoma o'tkazish ma'qul. Bu usul tashkilot ichidagi munosabatlarni baholash, kuchli va zaif tomonlarni aniqlash imkonini beradi. So'rovnoma orqali xodimlar tashkilotga daxldorlik to'g'risidagi fikrlarini ifodalash imkoniyatiga ega bo'ladi.

Daxldorlikka oid so'rovnomalarni tashkilotda kamida bir yil ishlagan xodimlar o'rtasida o'tkazish tavsiya etiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Cohen A. Besh turli vujudga ega bo'lgan sodiqlik shakllari o'rtasidagi munosabatlar: empirik baholash // J. Organiz. Behav. — 1999. — Vol. 20. — B. 305.
2. Hellevig I. Rossiyada xodimlarning jalb qilinishi [Involvement of personnel in Russia. Preliminary version]. Moskva, 2012. — 118 b.
3. Saks A. Xodimlarni jalb qilishning oldingi sabablari va oqibatlari // Journal of Managerial Psychology, 21(7), 2006. — B. 600–619.
4. Bulgak V. Xodimlarning malakalari va ma'lumotlarini oshirish // HR-Portal.ru. Manba: [https://hr-portal.ru/article/povyshenie-kompetentnosti-i-osvedomlennosti-personala].
5. Doljenko R.A. Xodimlarni jalb qilish — tashkilotdagi o'zgarishlarga xodimlarning munosabati indikator sifatida. Barnaul: Altay davlat universiteti nashriyoti, 2014. — 188 b.
6. Dominyak V.I. Motivlarni amalga oshirish imkoniyati tashkilotga sodiqlikning asosiy omili sifatida // Sankt-Peterburg davlat politexnika universiteti ilmiy-texnik xabarlari. «Gumanitar va ijtimoiy fanlar» seriyasi, №2 (124), 2011. — B. 105–108.