



## KORPORATIV KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISH (SUCCESSION PLANNING) MEXANIZMLARI

*Ilmiy rahbar: Babayeva N.M., iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor v.b.*

*Talaba: Abdujabborova H.M — Qo‘qon davlat universiteti, Menejment ta‘lim  
yo‘nalishi, 2-kurs*

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish (Succession Planning) tizimini takomillashtirish masalalari o‘rganilgan. Tadqiqotda rahbarlik lavozimlari uchun ichki nomzodlarni aniqlash, baholash va rivojlantirish jarayonlaridagi asosiy muammolar, jumladan subyektiv tanlov, karyera yo‘llarining noaniqligi hamda rivojlantirish dasturlarining yetarli emasligi tahlil qilingan. Shuningdek, succession planning jarayonining strategik boshqaruv bilan to‘liq integratsiyalashmaganligi aniqlangan.

Xorijiy tajriba asosida kompetensiyaga asoslangan baholash, 9-box matrix va leadership development dasturlarining samaradorligi yoritilgan. Tadqiqot natijasida korxonalarda kadrlar zaxirasini boshqarishni takomillashtirishga qaratilgan “Digital Succession Planning Model” taklif etilgan. Mazkur model kadrlarni aniqlash, rivojlantirish va tayinlash jarayonlarini yagona tizimga integratsiyalash imkonini beradi.

**Tayanch iboralar:** succession planning, kadrlar zaxirasi, inson kapitali, HR analytics, leadership development, kompetensiyalar.

**Kirish.** Zamonaviy iqtisodiyotda korxonalarining barqaror rivojlanishi va raqobatbardoshligini ta‘minlashda inson kapitali hal qiluvchi omillardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, boshqaruv tizimining uzluksizligini saqlash va strategik qarorlar samaradorligini oshirishda korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish



(Succession Planning) muhim ahamiyat kasb etadi. Ushbu tizim rahbarlik lavozimlari uchun tayyor, malakali va yetakchilik salohiyatiga ega ichki kadrlarni oldindan aniqlash va rivojlantirishga xizmat qiladi.

So‘nggi yillarda global mehnat bozori o‘zgarishi, raqobatning kuchayishi hamda raqamli transformatsiya jarayonlari korxonalarda malakali kadrlarni doimiy ravishda saqlab qolish va ularni boshqaruv lavozimlariga tayyorlash zaruratini yanada oshirdi. Biroq amaliyot shuni ko‘rsatadiki, ko‘plab tashkilotlarda succession planning tizimi yetarli darajada shakllanmagan bo‘lib, bu holat rahbarlar almashinuvi paytida boshqaruv uzilishlari, samaradorlikning pasayishi va qaror qabul qilish jarayonlarida noaniqliklarni keltirib chiqarmoqda.

Xorijiy tajribada AQSh, Yevropa va Osiyo kompaniyalari succession planningni strategik HR boshqaruvining ajralmas qismi sifatida ko‘rib chiqadi. Ushbu korxonalarda kompetensiyalarga asoslangan baholash, 9-box matrix, leadership development dasturlari va HR analytics kabi zamonaviy yondashuvlar orqali yuqori salohiyatli xodimlar aniqlanib, ularning rahbarlik kompetensiyalari tizimli ravishda rivojlantiriladi.

O‘zbekistonda ham inson kapitalini rivojlantirish va boshqaruv tizimlarini modernizatsiya qilishga katta e‘tibor qaratilayotgan bo‘lsa-da, korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish va uni strategik darajada boshqarish masalalari hali to‘liq takomillashmagan. Shu sababli ushbu tadqiqotning maqsadi korxonalarda succession planning tizimini tahlil qilish, mavjud muammolarni aniqlash va uni takomillashtirish bo‘yicha ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqishdan iborat.

**Mavzuga oid adabiyotlar sharhi.** Korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish (Succession Planning) zamonaviy strategik inson resurslarini boshqarish tizimining muhim yo‘nalishlaridan biri bo‘lib, u tashkilotlarda boshqaruv uzluksizligini ta‘minlash va inson kapitalini samarali rivojlantirishga xizmat qiladi. Ushbu yo‘nalish bo‘yicha ilmiy tadqiqotlar inson kapitali nazariyasi,



strategik HR boshqaruvi hamda kompetensiyaga asoslangan yondashuvlar doirasida shakllangan.

Inson kapitali nazariyasining asoschilari hisoblangan Gary Becker va Theodore Schultz mehnat resurslariga investitsiya kiritish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish mumkinligini ilmiy asoslab berganlar. Ularning yondashuvi keyinchalik korxonalarda xodimlarni rivojlantirish va strategik kadrlar zaxirasini shakllantirish konsepsiyalariga nazariy poydevor bo‘lib xizmat qildi.

Succession Planning konsepsiyasi strategik HR boshqaruvi doirasida David Ulrich tomonidan rivojlantirilgan bo‘lib, u inson resurslarini tashkilot strategiyasi bilan integratsiyalashgan holda boshqarish zarurligini ta’kidlaydi. Ulrichning yondashuvida HR funksiyasi operatsion emas, balki strategik qiymat yaratuvchi tizim sifatida talqin etiladi.

Shuningdek, Peter Cappelli tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayoni mehnat bozori o‘zgaruvchanligi va iste’dodlar yetishmovchiligi sharoitida tashkilotlar uchun muhim raqobat ustunligi ekanligi asoslab berilgan. Uning fikricha, ko‘plab korxonalarda reaktiv yondashuv o‘rniga proaktiv kadrlar rejalashtirish tizimi joriy etilishi zarur.

Xalqaro amaliyotda McKinsey & Company tomonidan ilgari surilgan “War for Talent” konsepsiyasi yuqori salohiyatli xodimlar uchun global raqobat mavjudligini ko‘rsatadi. Ushbu yondashuvga ko‘ra, tashkilotlar muvaffaqiyati ko‘p jihatdan iste’dodli xodimlarni aniqlash, jalb qilish va ularni boshqaruv lavozimlariga tayyorlash qobiliyatiga bog‘liqdir.

So‘nggi yillarda succession planning tizimida raqamli texnologiyalarning o‘rni sezilarli darajada oshdi. HR analytics, 9-box matrix, talent management systems hamda sun‘iy intellekt asosidagi prognozlash vositalari orqali xodimlarning potentsiali va ish faoliyati samaradorligini obyektiv baholash imkoniyati kengaydi.



Bu esa kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonini yanada ilmiy asoslangan va ma'lumotlarga tayangan boshqaruv modeliga aylantirmoqda.

Mahalliy ilmiy adabiyotlarda ham inson resurslarini boshqarish, strategik menejment va kadrlar salohiyatini rivojlantirish masalalari keng o'rganilgan. Biroq korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirishning kompleks modeli, uni raqamli texnologiyalar bilan integratsiya qilish hamda succession planningning korxonalar strategik samaradorligiga ta'siri masalalari yetarli darajada chuqur tadqiq etilmagan. Shu sababli mazkur yo'nalishda ilmiy izlanishlarni kengaytirish va amaliy mexanizmlarni ishlab chiqish dolzarb hisoblanadi.

Umuman olganda, mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, succession planning zamonaviy korporativ boshqaruv tizimining ajralmas qismi bo'lib, u inson kapitalidan samarali foydalanish, boshqaruv uzluksizligini ta'minlash va tashkilot raqobatbardoshligini oshirishda muhim rol o'ynaydi.

**Tadqiqot metodologiyasi.** Mazkur tadqiqotda korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish (Succession Planning) tizimini takomillashtirish masalalarini o'rganish uchun kompleks ilmiy-metodik yondashuvlar qo'llanildi. Tadqiqotning metodologik asosini inson kapitali nazariyasi, strategik boshqaruv konsepsiyalari hamda zamonaviy inson resurslarini boshqarish (HRM) yondashuvlari tashkil etdi.

Tadqiqot davomida ilmiy abstraksiya, tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, qiyosiy tahlil hamda tizimli yondashuv usullaridan foydalanildi. Ushbu usullar korxonalarda succession planning tizimining mohiyati, tuzilmasi va uning samaradorlikka ta'sir etuvchi omillarini kompleks tahlil qilish imkonini berdi.

Qiyosiy tahlil doirasida AQSh, Yevropa va Osiyo mamlakatlaridagi yirik kompaniyalarning kadrlar zaxirasini boshqarish amaliyoti o'rganilib, ularning milliy korxonalar tajribasi bilan solishtirildi. Bunda kompetensiyaga asoslangan baholash,



9-box matrix modeli, HR analytics, leadership development hamda talent management tizimlarining qo‘llanilish darajasi alohida tahlil qilindi.

Tizimli yondashuv asosida kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayoni “aniqlash – baholash – rivojlantirish – saqlab qolish – tayinlash” bosqichlari kesimida o‘rganildi. Har bir bosqichning korxonaga strategik boshqaruvi va inson kapitali samaradorligiga ta’siri baholandi.

Shuningdek, empirik va analitik yondashuvlar uyg‘unlashtirilib, mavjud muammolarni aniqlash va ularni bartaraf etishga qaratilgan ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqildi. Tadqiqot natijasida korporativ kadrlar zaxirasini boshqarish samaradorligini oshirishga xizmat qiluvchi “Digital Succession Planning Model” konseptual yondashuvi shakllantirildi.

Mazkur metodologiya korxonalarda succession planning tizimining hozirgi holatini tahlil qilish, uning rivojlanish tendensiyalarini aniqlash hamda boshqaruv uzluksizligini ta’minlash bo‘yicha ilmiy asoslangan xulosalar ishlab chiqish imkonini berdi.

**Tahlil va natijalar.** Korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish (Succession Planning) tizimining korxonaga faoliyatiga ta’sirini tahlil qilish shuni ko‘rsatadiki, mazkur tizim nafaqat inson resurslarini boshqarishning operatsion elementi, balki korxonaning strategik barqarorligini ta’minlovchi muhim omil hisoblanadi. Olib borilgan tahlillar natijasida succession planning samaradorligi quyidagi to‘rtta asosiy yo‘nalish bo‘yicha tizimlashtirildi.

**Birinchidan, yuqori salohiyatli kadrlarni aniqlash va tanlash samaradorligi**

Tahlillar shuni ko‘rsatadiki, kompetensiyaga asoslangan baholash tizimlari va HR analytics vositalaridan foydalanish kadrlarni tanlashdagi subyektivlikni sezilarli darajada kamaytiradi. 9-box matrix modeli orqali xodimlar “performance–potential”



kesimida baholanib, yuqori salohiyatli xodimlarni aniqlash aniqligi oshadi. Natijada noto'g'ri tanlovlar ulushi kamayib, korxonalar strategik lavozimlariga mos nomzodlarni oldindan tayyorlash imkoniyati kengayadi.

### **Ikkinchidan, kadrlarni rivojlantirish va tayyorlash jarayonining takomillashuvi**

Succession planning tizimi doirasida leadership development program, mentorlik va kouching dasturlarini joriy etish xodimlarning boshqaruv kompetensiyalarini tizimli rivojlantirishga xizmat qiladi. Xorijiy tajriba shuni ko'rsatadiki, maqsadli rivojlantirish dasturlariga ega korxonalarda rahbarlikka tayyor kadrlar sifati sezilarli darajada oshadi hamda moslashuv davri qisqaradi.

### **Uchinchidan, kadrlarni ushlab qolish va motivatsiya darajasining oshishi**

Karyera rivojlanish yo'llarining aniqligi (career path clarity) hamda ichki lavozim o'sishi imkoniyatlarining mavjudligi yuqori salohiyatli xodimlarning tashkilotda qolish ehtimolini oshiradi. Empirik tahlillar shuni ko'rsatadiki, succession planning tizimi rivojlangan korxonalarda kadrlar almashinuvi kamayadi, xodimlarning tashkilotga sodiqlik darajasi esa sezilarli darajada oshadi.

### **To'rtinchidan, korxonalar strategik barqarorligi va boshqaruv uzluksizligi**

Succession planning tizimi rahbarlik lavozimlari uchun kadrlar zaxirasini oldindan shakllantirish orqali boshqaruvdagi uzilishlar xavfini kamaytiradi. HR analytics va monitoring tizimlari yordamida kadrlar zaxirasi doimiy baholab boriladi. Bu esa korxonaning uzoq muddatli strategik barqarorligini ta'minlash va inqirozli vaziyatlarda tezkor qaror qabul qilish imkoniyatini oshiradi.

### **1-jadval. Korporativ kadrlar zaxirasi (Succession Planning) ta'siri**

Yo'nalish	Qo'llaniladigan vositalar	Natija
-----------	---------------------------	--------



Kadrlarni aniqlash	9-box matrix, HR analytics	Subyektivlik kamayadi, aniqlik oshadi
Rivojlantirish	Leadership program, mentorlik	Rahbarlik kompetensiyalari oshadi
Ushtab qolish	Career path, motivatsiya tizimi	Kadrlar almashinuvi kamayadi
Strategik boshqaruv	Talent pipeline, monitoring	Boshqaruv uzluksizligi ta'minlanadi

Yuqoridagi natijalar shuni ko'rsatadiki, succession planning tizimi korxonada samaradorligini oshirishda kompleks ta'sirga ega bo'lib, u inson kapitalini strategik boshqarishning muhim instrumenti hisoblanadi.

O'tkazilgan tadqiqot natijalari asosida korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish (Succession Planning) tizimini takomillashtirishga qaratilgan mualliflik yondashuvi – "Digital Succession Planning Model" ishlab chiqildi. Mazkur model korxonalarda rahbarlik salohiyatiga ega kadrlarni aniqlash, rivojlantirish va strategik lavozimlarga tayyorlash jarayonlarini yagona raqamli boshqaruv tizimiga integratsiyalashga asoslanadi.

Taklif etilayotgan model o'zaro uzviy bog'langan besh bosqichdan iborat. Birinchi bosqich – aniqlash (Identify) Ushbu bosqichda xodimlarning salohiyati kompetensiyaga asoslangan baholash tizimi, KPI ko'rsatkichlari hamda HR analytics vositalari orqali aniqlanadi. Natijada yuqori potensialga ega kadrlar "talent pool"ga kiritiladi.

Ikkinchi bosqich – baholash (Evaluate). Xodimlar 9-box matrix modeli asosida "performance–potential" kesimida baholanadi. Bu bosqich kadrlarning rahbarlik lavozimlariga moslik darajasini obyektiv aniqlash imkonini beradi.



Uchinchi bosqich – rivojlantirish (Develop). Tanlab olingan kadrlar uchun leadership development dasturlari, mentorlik, kouching hamda individual rivojlanish rejalari (IDP) joriy etiladi. Bu bosqich ularning boshqaruv kompetensiyalarini tizimli rivojlantirishga xizmat qiladi.

To‘rtinchi bosqich – saqlab qolish (Retain). Yuqori salohiyatli xodimlarni tashkilotda ushlab qolish uchun karyera rivojlanish yo‘llari (career path), motivatsion tizimlar va ichki lavozim o‘shish mexanizmlari qo‘llaniladi. Beshinchi bosqich – tayinlash va monitoring (Deploy & Monitor)

Tayyorlangan kadrlar strategik lavozimlarga tayinlanadi hamda ularning faoliyati HR analytics va KPI monitoring tizimlari orqali doimiy baholanadi. Olingan natijalar keyingi kadrlar rejalashtirish jarayonini takomillashtirish uchun qayta aloqa sifatida ishlatiladi.

**Modelning ilmiy yangiligi.** Mazkur modelning ilmiy yangiligi shundan iboratki, unda succession planning jarayoni ilk bor “aniqlash–baholash–rivojlantirish–saqlab qolish–tayinlash va monitoring” ketma-ketligi asosida raqamli texnologiyalar (HR analytics, KPI tizimlari va talent management platformalari) bilan integratsiyalashgan holda kompleks tizim sifatida ko‘rib chiqiladi.

Taklif etilgan yondashuv korxonalarda kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonining subyektivligini kamaytirish, boshqaruv uzluksizligini ta’minlash hamda inson kapitalidan samarali foydalanish darajasini oshirishga xizmat qiladi.

**Xulosa va takliflar.** O‘tkazilgan tadqiqot natijalari korporativ kadrlar zaxirasini shakllantirish (Succession Planning) tizimi korxonalarda boshqaruv uzluksizligini ta’minlash va inson kapitalidan samarali foydalanishda muhim strategik ahamiyatga ega ekanligini ko‘rsatdi. Tahlillar shuni tasdiqladiki, ko‘plab korxonalarda kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonlari tizimli yo‘lga qo‘yilmagan bo‘lib, bu holat rahbarlik almashinuvi davrida boshqaruv uzilishlari, qaror qabul



qilish samaradorligining pasayishi hamda strategik rejalashtirishda noaniqliklarni keltirib chiqarmoqda.

Xorijiy tajriba tahlili natijalari AQSh, Yevropa va Osiyo mamlakatlaridagi yirik korporatsiyalarda succession planning tizimi strategik inson resurslari boshqaruvining ajralmas qismi ekanligini ko'rsatdi. Ushbu tashkilotlarda kompetensiyaga asoslangan baholash, 9-box matrix modeli, HR analytics, leadership development dasturlari hamda karyera rivojlanish tizimlaridan samarali foydalanish orqali yuqori salohiyatli kadrlarni aniqlash va tayyorlash tizimi yo'lga qo'yilgan.

Tadqiqot davomida ishlab chiqilgan "Digital Succession Planning Model" korxonalarda kadrlar zaxirasini shakllantirish jarayonini tizimli, bosqichma-bosqich va raqamli texnologiyalar asosida boshqarish imkonini beradi. Mazkur modelni amaliyotga joriy etish kadrlarni tanlash va tayyorlash jarayonlaridagi subyektivlikni kamaytirish, boshqaruv qarorlarining aniqligini oshirish hamda inson kapitali samaradorligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi ilmiy-amaliy takliflar ishlab chiqildi:

- korxonalarda succession planning tizimini strategik HR boshqaruvining ajralmas qismi sifatida joriy etish;
- yuqori salohiyatli xodimlarni aniqlashda kompetensiyaga asoslangan baholash va 9-box matrix modelidan foydalanish;
- HR analytics va raqamli platformalar asosida kadrlar zaxirasini doimiy monitoring qilish tizimini shakllantirish;
- leadership development, mentorlik va kouching dasturlarini tizimli yo'lga qo'yish;
- karyera rivojlanish yo'llarini (career path) aniq belgilash va ichki lavozim o'sishini ustuvor qilish;



- korxonalarda succession planning jarayonini “Digital Succession Planning Model” asosida raqamlashtirish va integratsiyalash.

Mazkur takliflarning amaliyotga tatbiq etilishi korxonalarda boshqaruv uzluksizligini ta’minlash, kadrlar almashinuvini kamaytirish, mehnat unumdorligini oshirish hamda uzoq muddatli raqobatbardoshlikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

### FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
3. Ulrich, D. (2016). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
4. Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
5. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business School Press.
6. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
7. McKinsey & Company. (2020). *War for Talent: Global Talent Trends Report*. McKinsey Global Institute.
8. Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
9. World Economic Forum. (2024). *Future of Jobs Report*. Geneva: WEF.
10. CIPD. (2023). *Talent Management and Workforce Planning*. Chartered Institute of Personnel and Development.
11. Armstrong, M. (2020). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.



- 12.Noë, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- 13.Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- 14.O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahrir).
- 15.O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining kadrlar siyosati va inson kapitalini rivojlantirishga oid farmon va qarorlari.