Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

XODIMLARNI RIVOJLANTIRISH DASTURLARINI LOYIHA BOSHQARUVI ORQALI AMALG OSHIRISH MODELI

Vaxidova Xilola Abdug‘offor Qizi
O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti
x16419140@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.20073196

Annotatsiya. Maqolada xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi yondashuvi asosida amalga oshirish masalasi yoritilgan. Tadqiqotda rivojlantirish dasturlarini strategik maqsadlar, kompetensiya ehtiyojlari, rejalashtirish, monitoring va baholash bosqichlari bilan bog‘lash zarurligi asoslangan. Natijada xodimlarni rivojlantirishni aniq maqsad, muddat, resurs, mas’ul ijrochilar va KPIlarga ega boshqaruv loyihasi sifatida tashkil etish modeli taklif etilgan.
Kalit so‘zlar: xodimlarni rivojlantirish, loyiha boshqaruvi, inson kapitali, kompetensiya, trening, monitoring, KPI.

Аннотация. В статье рассматривается реализация программ развития сотрудников на основе проектного управления. Обоснована необходимость увязки таких программ со стратегическими целями организации, потребностями в компетенциях, этапами планирования, мониторинга и оценки. В результате предложена модель организации развития сотрудников как управленческого проекта с конкретными целями, сроками, ресурсами, ответственными исполнителями и KPI.
Ключевые слова: развитие сотрудников, проектное управление, человеческий капитал, компетенции, обучение, мониторинг, KPI.

Abstract. The article examines the implementation of employee development programs through a project management approach. It substantiates the need to align development programs with organizational strategic goals, competency needs, planning, monitoring, and evaluation stages. As a result, the article proposes a model for managing employee development as a structured project with clear objectives, deadlines, resources, responsible actors, and KPIs.
Keywords: employee development, project management, human capital, competencies, training, monitoring, KPI.

KIRISH

Zamonaviy tashkilotlar faoliyatida inson kapitali strategik ustunlikni ta’minlovchi asosiy resurslardan biriga aylanmoqda. Raqobat kuchaygan, texnologik yangilanishlar tezlashgan va mehnat bozorida kasbiy kompetensiyalarga talab uzluksiz o‘zgarayotgan sharoitda korxonalar oldida xodimlarning bilim, ko‘nikma va salohiyatini tizimli rivojlantirish zarurati kuchaymoqda. Xodimlarni rivojlantirish endilikda faqat an’anaviy o‘quv kurslari yoki qisqa muddatli treninglar bilan cheklanmaydi; u tashkilotning strategik maqsadlari, kasbiy o‘sish yo‘nalishlari, motivatsiya tizimi, ish samaradorligi va innovatsion salohiyati bilan bevosita bog‘langan kompleks boshqaruv jarayoni sifatida qaralmoqda. Ilmiy adabiyotlarda ham xodimlarni rivojlantirish tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish, xodimlar salohiyatini ro‘yobga chiqarish va uzoq muddatli natijalarga erishish vositasi sifatida talqin etiladi (Fajčíková, Fejfarová and Urbancová, 2016).

Xodimlarni rivojlantirish dasturlarining dolzarbligi, avvalo, tashkilotlarda kasbiy kompetensiyalar va amaliy natijalar o‘rtasidagi tafovutning ortib borayotgani bilan izohlanadi. Ko‘plab korxonalarda o‘quv dasturlari mavjud bo‘lsa-da, ular har doim ham strategik maqsadlar, aniq ko‘rsatkichlar va baholash mexanizmlari bilan bog‘lanmaydi. Natijada treninglar alohida HR-tadbir sifatida amalga

oshiriladi, biroq ularning mehnat unumdorligi, xizmat sifati, loyiha natijalari yoki innovatsion faollikka ta'siri yetarli darajada o'lchanmaydi. Masalan, Fajčíková, Fejfarová va Urbancová tomonidan o'tkazilgan tadqiqotda xodimlarni o'qitish bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar ulushi yuqori bo'lsa-da, ularning faqat ma'lum qismi rivojlantirish faoliyati samaradorligini tizimli baholashi ko'rsatilgan (Fajčíková, Fejfarová and Urbancová, 2016). Bu holat xodimlarni rivojlantirish dasturlarini oddiy o'quv jarayoni emas, balki aniq maqsad, muddat, resurs, mas'ul ijrochilar va natija indikatorlariga ega loyiha sifatida boshqarish zarurligini ko'rsatadi.

Mazkur masalaga loyiha boshqaruvi yondashuvi orqali qarash ayniqsa muhimdir. Chunki loyiha boshqaruvi maqsadni aniqlash, resurslarni rejalashtirish, ijro jarayonini muvofiqlashtirish, monitoring qilish va yakuniy natijani baholashni o'z ichiga oladi. O'zbekiston sharoitida xodimlarni rivojlantirish dasturlarini huquqiy jihatdan asoslashda amaldagi Mehnat kodeksining xodimlarni kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishga oid V bo'limi muhim metodologik asos bo'lib xizmat qiladi. Kodeksga ko'ra, xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish texnologiyalar yoki mehnat jarayoniga nisbatan talablar o'zgarib borayotgan sharoitda yangi kasbiy bilim, malaka va ko'nikmalarni egallashga qaratiladi; bu jarayon ish beruvchi, tegishli ta'lim tashkiloti yoki boshqa ish beruvchi huzurida, shuningdek murabbiylik shaklida amalga oshirilishi mumkin (O'zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi, 2022). Bundan tashqari, Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 14-noyabrdagi 758-son qarori Mehnat kodeksini amaliyotga tatbiq etish uchun zarur normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlab, mehnat shartnomalari namunaviy shakllari, jamoa kelishuvlari va o'rtacha ish haqini hisoblash tartibiga oid normalar orqali xodimlarni rivojlantirish dasturlarini ichki hujjatlar, mehnat shartnomasi, kompensatsiya va tashkiliy tartiblar bilan uyg'unlashtirish zarurligini kuchaytiradi (O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 2024). Demak, xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi asosida tashkil etish nafaqat HR jarayonini optimallashtirish, balki amaldagi mehnat qonunchiligi talablariga muvofiq rejalashtirilgan, hujjatlashtirilgan, monitoring qilinadigan va baholanadigan boshqaruv mexanizmini yaratish nuqtayi nazaridan ham dolzarb hisoblanadi.

Xodimlarni rivojlantirish dasturlarining samarali bo'lishi ularning tashkilot strategiyasi bilan uyg'unlashuviga bog'liq. Qooper platformasi talqiniga ko'ra, xodimlarni rivojlantirish rejasi xodimning kasbiy o'sish maqsadlari, zarur bilim va kompetensiyalari, aniq muddatlari hamda o'lchanadigan natijalarini belgilovchi strategik "yo'l xaritasi" sifatida qaraladi (Qooper, 2025). Bunday yondashuv xodimning individual manfaatlari bilan tashkilotning uzoq muddatli maqsadlarini muvofiqlashtirish imkonini beradi. Workleap manbasida ham xodimlarni rivojlantirish dasturi strukturaviy o'quv rejasi sifatida tavsiflanib, u odatda trening, mentorlik, kouching, formal ta'lim va ish joyida o'rganish elementlarini birlashtirishi ta'kidlanadi (Workleap, 2025). Demak, zamonaviy rivojlantirish dasturi ko'p komponentli, natijaga yo'naltirilgan va moslashuvchan boshqaruv modelini talab qiladi.

Shu bilan birga, xodimlarni rivojlantirish dasturlarida ehtiyojlarni aniqlash, kompetensiya bo'shliqlarini tahlil qilish va natijalarni o'lchash asosiy bosqichlardan biri hisoblanadi. Explorance tomonidan taklif etilgan yondashuvda samarali trening dasturi besh bosqich orqali izohlanadi: biznes maqsadlarini aniqlash, kompetensiya bo'shliqlarini tahlil qilish, o'quv mazmuni va yetkazish usullarini loyihalash, pilot dastur orqali sinovdan o'tkazish hamda natijalarni o'lchab, optimallashtirish (Explorance, 2026). Mazkur bosqichlar loyiha boshqaruvining klassik sikli — tashabbus, rejalashtirish, ijro, monitoring va yakuniy baholash — bilan mazmunan uyg'unlashadi. Aynan shu uyg'unlik xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi orqali amalga oshirish modelini ishlab chiqish uchun metodologik asos bo'lib xizmat qiladi.

Ilmiy manbalarda xodimlarni o'qitish va rivojlantirish jarayoni rejalashtirish, amalga oshirish va baholash bosqichlaridan iborat boshqaruv sikli sifatida talqin etiladi. RzaGuliyeva, Kurnaz va Rustamov xodimlarni rivojlantirish tizimi tashkilot strategiyasining ajralmas qismi bo'lishi, o'quv jarayoni esa yangi vazifalarga tayyorlash, bilimlarni yangilash, salohiyatni faollashtirish, jamoaviy ishlash

madaniyatini rivojlantirish va karera o‘sishini qo‘llab-quvvatlashga xizmat qilishi lozimligini qayd etadi (RzaGuliyeva, Kurnaz and Rustamov, 2016). Bu yondashuv xodimlarni rivojlantirish dasturlarini alohida ma’muriy tadbir sifatida emas, balki loyiha natijalari, tashkilot samaradorligi va inson kapitali qiymatini oshirishga qaratilgan integratsiyalashgan boshqaruv jarayoni sifatida ko‘rib chiqishni talab etadi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Noe (2017) xodimlarni o‘qitish va rivojlantirishni ehtiyojlar tahlili, o‘quv dizayni, treningni amalga oshirish va natijalarni baholashdan iborat tizimli jarayon sifatida ko‘rib chiqadi. Muallifning fikricha, samarali o‘quv dasturi tashkilot, vazifa va shaxs darajasidagi ehtiyojlarni aniqlashdan boshlanishi kerak. Ushbu yondashuv loyiha boshqaruvi bilan bevosita uyg‘unlashadi, chunki har bir rivojlantirish dasturida muammo diagnostikasi, manfaatdor tomonlar talabi, resurs rejasi, muddatlar va baholash indikatorlari oldindan ishlab chiqilishi lozim.

PMI (2021) loyiha boshqaruvi metodologiyasida loyihani tashabbus, rejalashtirish, ijro, monitoring-nazorat va yakunlash bosqichlari orqali boshqarish zarurligini asoslaydi. Ushbu yondashuv xodimlarni rivojlantirish dasturlariga tatbiq etilganda, trening va rivojlantirish jarayoni tasodifiy yoki epizodik faoliyat emas, balki aniq natijaga yo‘naltirilgan loyiha sikli sifatida tashkil qilinadi. Bu modelda ehtiyojlar aniqlanadi, loyiha ustavi tuziladi, manfaatdor tomonlar belgilanadi, budjet va muddat rejalashtiriladi, ijro monitoring qilinadi va yakunda natijalar baholanadi.

Kerzner (2022) loyiha boshqaruvini tizimli yondashuv sifatida talqin qilib, rejalashtirish, jadval tuzish, resurslarni muvofiqlashtirish va nazorat qilish jarayonlari loyiha muvaffaqiyatining asosiy sharti ekanini ko‘rsatadi. Muallif yondashuviga ko‘ra, loyiha natijasi faqat texnik ijroga emas, balki boshqaruv intizomi, manfaatdor tomonlar bilan ishlash va doimiy monitoringga ham bog‘liq. Ushbu fikr xodimlarni rivojlantirish dasturlari uchun muhim, chunki HR rivojlantirish tashabbuslari ham muddat, sifat, xarajat va natija ko‘rsatkichlari asosida boshqarilganda samaradorlik beradi.

RzaGuliyeva, Kurnaz va Rustamov (2016) xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish jarayonini tashkilot missiyasini samarali bajarishga tayyorlovchi muhim boshqaruv mexanizmi sifatida izohlaydi. Mualliflar trening menejmentini rejalashtirish, amalga oshirish va baholash bosqichlariga ajratadi hamda rivojlantirish strategiyasi korxona rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi bo‘lishi zarurligini ta’kidlaydi. Ushbu yondashuv maqola mavzusi uchun bevosita ahamiyatli, chunki u xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha sikli orqali boshqarish — ehtiyojni aniqlash, ijroni tashkil qilish, teskari aloqani olish va natijani baholash — zarurligini asoslaydi.

Fajčíková, Fejfarová va Urbancová (2016) xodimlarni rivojlantirishni talent-menejment bilan bog‘lab, tashkilotlar xodimlarning salohiyatini aniqlash, rivojlantirish va saqlab qolish orqali raqobat ustunligiga erishishini asoslaydi. Mualliflar tadqiqotida tashkilotlarning 77,4 foizi xodimlarni o‘qitishi, biroq faqat 40,2 foizi o‘qitish va rivojlantirish samaradorligini tizimli baholashi ko‘rsatiladi. Bu holat rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi orqali tashkil etish zarurligini kuchaytiradi, chunki loyiha yondashuvi natijalarni oldindan belgilash, monitoring qilish va baholash imkonini beradi.

Qooper (2025), Explorance (2026) va Workleap (2025) zamonaviy amaliy HR yondashuvlarida xodimlarni rivojlantirish dasturlarini individual o‘sish maqsadlari, kompetensiya bo‘shliqlari, mentorlik, trening, ish joyida o‘rganish va natijalarni o‘lchash bilan bog‘laydi. Qooper xodimlarni rivojlantirish rejasini xodim va tashkilot maqsadlarini uyg‘unlashtiruvchi strategik yo‘l xaritasi sifatida talqin qiladi; Explorance esa samarali trening dasturi uchun aniq maqsad, ehtiyojlar tahlili, mos yetkazish usuli, pilot sinov va baholashni zarur bosqichlar sifatida ko‘rsatadi; Workleap esa rivojlantirish dasturlarini ko‘nikma bo‘shliqlarini yopish va uzluksiz o‘sish madaniyatini shakllantirish vositasi sifatida izohlaydi. Ushbu yondashuvlar loyiha boshqaruvi modelida “maqsad — reja — ijro — monitoring — natija” zanjirini shakllantirishga xizmat qiladi.

METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqotda xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi orqali amalga oshirish modelini ishlab chiqish uchun tizimli tahlil, qiyosiy tahlil, ilmiy umumlashtirish va model yaratish usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning nazariy asosini xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish, talent-menejment, trening samaradorligini baholash hamda loyiha boshqaruvi bosqichlariga oid ilmiy va amaliy yondashuvlar tashkil etdi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi orqali amalga oshirish zarurati, avvalo, mazkur jarayonning oddiy o‘quv tadbiri emas, balki aniq maqsad, muddat, resurs, mas’ul ijrochilar va baholash indikatorlariga ega bo‘lgan kompleks boshqaruv faoliyati ekanligi bilan izohlanadi. An’anaviy yondashuvda trening va malaka oshirish ishlari ko‘pincha alohida HR-tadbir sifatida tashkil etiladi. Loyiha boshqaruvi yondashuvida esa xodimlarni rivojlantirish dasturi tashkilot strategiyasi bilan bog‘langan, natijasi o‘lchanadigan va bosqichma-bosqich nazorat qilinadigan boshqaruv loyihasi sifatida qaraladi.

O‘zbekiston sharoitida xodimlarni rivojlantirish dasturlarini huquqiy-me’yoriy jihatdan asoslashda 2022-yil 28-oktabrda qabul qilingan Mehnat kodeksi muhim o‘rin tutadi. Kodeksning V bo‘limida xodimlarni kasbga tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish alohida mehnat-huquqiy institut sifatida belgilangan. Unda qayta tayyorlash va malaka oshirish ish beruvchi ehtiyoji, xodimning kasbiy rivojlanishi hamda mehnat jarayonidagi texnologik o‘zgarishlarga moslashish bilan bog‘langan. Xususan, ish beruvchi xodimlarni qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish zaruratini belgilashi, bunday o‘qitish shakllari, zarur kasblar hamda mutaxassisliklar ro‘yxatini kasaba uyushmasi qo‘mitasi bilan kelishgan holda aniqlashi nazarda tutiladi (O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi, 2022). Shuningdek, Vazirlar Mahkamasining 2024-yil 14-noyabrdagi 758-son qarori Mehnat kodeksi normalarini amaliyotga joriy qilishga xizmat qiluvchi hujjatlarni tasdiqlagan bo‘lib, tashkilotlarda mehnat shartnomalari, jamoa kelishuvlari va ichki hujjatlar orqali xodimlarning rivojlanish jarayonlarini rasmiylashtirish zarurligini kuchaytiradi (O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 2024). Ushbu huquqiy asoslar xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha sifatida rejalashtirish, mas’ullarni belgilash, muddat, resurs va KPIlarni aniqlash hamda natijalarni baholash mexanizmlarini ishlab chiqish zarurligini asoslaydi.

RzaGuliyeva, Kurnaz va Rustamov (2016) xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish jarayonini rejalashtirish, amalga oshirish va baholash bosqichlari orqali izohlaydi. Mualliflar fikricha, trening ehtiyojlarini aniqlash, o‘quv dasturini rejalashtirish, ijro jarayonini tashkil etish, natijalarni baholash va keyingi takomillashtirish choralarini ishlab chiqish rivojlantirish tizimining muhim tarkibiy qismlaridir. Bu yondashuv loyiha boshqaruvi sikli bilan bevosita uyg‘unlashadi, chunki har ikkala holatda ham jarayon maqsadni aniqlashdan boshlanib, natijani baholash va takomillashtirish bilan yakunlanadi.

1-jadval.

Xodimlarni rivojlantirish dasturini loyiha boshqaruvi asosida amalga oshirishning tahliliy modeli

Loyiha bosqichi	Asosiy boshqaruv vazifasi	Xodimlarni rivojlantirishdagi mazmuni	Asosiy indikatorlar	Kutiladigan natija
Ehtiyojlarni aniqlash va loyiha tashabbusini	Muammoni aniqlash va loyiha zaruratini asoslash	Kompetensiya bo‘shliqlari, lavozim talablari, xodim ehtiyojlari va tashkilot	Kompetensiya tafovuti, xodim so‘rovi, rahbar bahosi, ish	Rivojlantirish dasturining maqsadi va auditoriyasi aniqlanadi.

asoslash		strategiyasi tahlil qilinadi.	samaradorligi ko‘rsatkichlari.	
Rejalashtirish	Maqsad, muddat, resurs va mas’ullarni belgilash	Individual rivojlanish rejasi, trening modullari, mentorlik, kouçing va loyiha topshiriqlari ishlab chiqiladi.	SMART maqsadlar, budjet, muddat, ishtirokchilar soni, o‘quv jadvali.	Rivojlantirish dasturi aniq loyiha rejasi shaklini oladi.
Amalga oshirish	Rejani amaliyotga joriy etish	Trening, amaliy topshiriq, ish joyida o‘rganish, mentorlik va kross-funksional loyiha ishlari bajariladi.	Davomat, modul yakunlanishi, amaliy topshiriqlar bajarilishi, ishtirok faolligi.	Xodimlarda yangi bilim va amaliy ko‘nikmalar shakllanadi.
Monitoring va nazorat	Jarayonni kuzatish va oraliq tuzatishlar kiritish	Teskari aloqa, rahbar kuzatuvi, test, amaliy natijalar va xodim fikrlari asosida dastur moslashtiriladi.	Feedback natijalari, oraliq test, KPI o‘zgarishi, qatnashuv darajasi.	Dastur davomida kamchiliklar aniqlanadi va tuzatiladi.
Baholash va yakunlash	Natijani o‘lchash va loyiha samaradorligini aniqlash	Bilim, xatti-harakatdagi o‘zgarish, ish natijasi va tashkilot samaradorligiga ta’sir baholanadi.	Treningdan keyingi KPI, ish unumdorligi, xodim qoniqishi, ROI, rahbar bahosi.	Rivojlantirish dasturining real samarasi aniqlanadi.
Takomillashtirish	Keyingi sikl uchun xulosalar chiqarish	Kuchli va zaif jihatlar asosida yangi rivojlantirish sikli ishlab chiqiladi.	Takliflar soni, qayta ishlab chiqilgan modullar, yangi ehtiyojlar xaritasi.	Uzluksiz rivojlanish madaniyati shakllanadi.

Manba: *muallif tomonidan PMI loyiha boshqaruvi jarayonlari, RzaGuliyeva, Kurnaz va Rustamov (2016), Fajčíková, Fejfarová va Urbancová (2016) hamda xodimlarni rivojlantirish dasturlariga oid yondashuvlar asosida ishlab chiqilgan.*

1-jadvalda keltirilgan model xodimlarni rivojlantirish dasturlarini tartibli va natijaga yo‘naltirilgan boshqaruv tizimi sifatida tashkil etish imkonini beradi. Modelning birinchi bosqichida rivojlantirish ehtiyoji aniqlanadi. Bu bosqichda tashkilot strategiyasi, lavozim kompetensiyalari, xodimlarning mavjud bilim va ko‘nikmalari hamda ish samaradorligi ko‘rsatkichlari tahlil qilinadi. Mazkur tahlil rivojlantirish dasturining kimlar uchun, qanday maqsadda va qaysi natijaga erishish uchun ishlab chiqilishini belgilaydi.

Ikkinchi bosqichda loyiha rejasi shakllantiriladi. Ushbu jarayonda trening mavzulari, mentorlik va kouçing mexanizmlari, amaliy topshiriqlar, muddatlar, budjet, mas’ul shaxslar va baholash indikatorlari aniqlanadi. Qooper (2025) xodimlarni rivojlantirish rejasini xodimning individual kasbiy o‘sish maqsadlari bilan tashkilot ehtiyojlarini bog‘lovchi strategik yo‘l xaritasi sifatida talqin qiladi. Shu sababli rivojlantirish dasturi har bir xodimning shaxsiy o‘sish trayektoriyasi va korxona strategik maqsadlari o‘rtasida muvofiqlik yaratishi zarur.

Uchinchi bosqichda rivojlantirish dasturi amaliyotga joriy etiladi. Bu jarayon faqat auditoriya mashg‘ulotlari bilan cheklanmasligi kerak. Workleap (2025) xodimlarni rivojlantirish dasturlarida trening, mentorlik, kouçing, formal ta’lim va ish joyida o‘rganish elementlarini uyg‘unlashtirish

zarurligini ta’kidlaydi. Mazkur yondashuv xodimning olgan bilimlarini bevosita ish jarayonida sinab ko‘rishi, real vazifalar orqali mustahkamlashi va rahbar yoki mentor ko‘magida kasbiy o‘sishini tezlashtirishi uchun imkon yaratadi.

To‘rtinchi bosqich monitoring va nazoratdan iborat bo‘lib, unda dastur ijrosi davomida oraliq natijalar kuzatib boriladi. Bu bosqich xodimlarning faolligi, o‘quv modullarini o‘zlashtirish darajasi, test natijalari, rahbar bahosi va amaliy topshiriqlar bajarilishi orqali tahlil qilinadi. Explorance (2026) samarali trening dasturlarida fikr-mulohaza, oraliq baholash va natijaga qarab dasturni moslashtirish muhimligini ko‘rsatadi. Demak, monitoring rivojlantirish dasturida xatolarni yakunda emas, balki jarayon davomida aniqlash va tuzatish imkonini beradi.

Beshinchi bosqichda rivojlantirish dasturining yakuniy samaradorligi baholanadi. Bu yerda asosiy e’tibor “trening o‘tkazildi” degan formal natijaga emas, balki xodimning bilim darajasi, ishdagi xatti-harakati, mehnat unumdorligi va tashkilot KPIlaridagi o‘zgarishlarga qaratiladi. Fajčíková, Fejfarová va Urbancová (2016) tomonidan olib borilgan tadqiqotda tashkilotlarning katta qismi xodimlarni o‘qitish bilan shug‘ullansa-da, ularning faqat bir qismi rivojlantirish samaradorligini tizimli baholashi aniqlangan. Bu holat baholash mexanizmini rivojlantirish dasturining ajralmas qismiga aylantirish zarurligini ko‘rsatadi.

Oltinchi bosqichda esa baholash natijalari asosida keyingi rivojlantirish sikli ishlab chiqiladi. Bu bosqich xodimlarni rivojlantirish dasturini bir martalik tadbir emas, balki doimiy takomillashib boruvchi boshqaruv mexanizmi sifatida shakllantiradi. Shu jihatdan xodimlarni rivojlantirish loyihalari tashkilotda uzluksiz o‘rganish madaniyatini rivojlantiradi, ichki talent zaxirasini shakllantiradi va inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshiradi.



1-rasm. Xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi orqali amalga oshirish modeli

1-rasmda taklif etilayotgan model xodimlarni rivojlantirish dasturining strategik boshqaruv mantig‘ini aks ettiradi. Modelning markaziy g‘oyasi shundan iboratki, rivojlantirish dasturi tashkilot strategiyasidan boshlanishi va oxir-oqibat tashkilot samaradorligi hamda inson kapitali o‘sishiga olib

kelishi kerak. Bunda kompetensiya ehtiyojlarini aniqlash dastlabki tahliliy bosqich bo‘lib, u keyingi barcha qarorlar uchun asos vazifasini bajaradi.

Modelda loyiha rejasining ishlab chiqilishi alohida ahamiyatga ega. Chunki rivojlantirish dasturi aniq muddat, budjet, mas’ullar va KPIlar bilan ta’minlanmasa, u boshqarilishi qiyin bo‘lgan umumiy o‘quv faoliyatiga aylanib qoladi. Shu sababli loyiha boshqaruvi tamoyillari rivojlantirish jarayoniga intizom, shaffoflik va natijadorlik olib kiradi.

Tahlil natijalariga ko‘ra, xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi asosida amalga oshirish bir nechta muhim natijalarni yuzaga chiqaradi. Birinchidan, rivojlantirish dasturi tashkilot strategiyasi bilan bog‘lanadi va HR faoliyatining biznes natijalarga ta’sirini o‘lchash imkoniyati kuchayadi. Ikkinchidan, rahbariyat, HR bo‘limi, bo‘lim boshliqlari va xodimlar o‘rtasida mas’uliyat taqsimoti aniqlashadi. Uchinchidan, rivojlantirish jarayonida monitoring va teskari aloqa kuchayib, dastur davomida moslashtirish imkoniyati paydo bo‘ladi. To‘rtinchidan, yakuniy baholash orqali xodimning bilim darajasi, amaliy xatti-harakati va ish samaradorligidagi o‘zgarishlar aniqlanadi.

Shu asosda aytish mumkinki, xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi orqali amalga oshirish modeli inson kapitalini boshqarishda samarali metodologik yechim hisoblanadi. Ushbu model rivojlantirish jarayonini strategik maqsadlar bilan bog‘laydi, resurslardan oqilona foydalanishni ta’minlaydi, xodimlarning kasbiy o‘sishini tizimli qo‘llab-quvvatlaydi va tashkilotda natijaga yo‘naltirilgan o‘rganish madaniyatini shakllantiradi. Natijada rivojlantirish dasturi oddiy treninglar majmuasidan tashkilot raqobatbardoshligini oshiruvchi strategik loyiha darajasiga ko‘tariladi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, xodimlarni rivojlantirish dasturlarining samaradorligi ularni oddiy trening tadbiri sifatida emas, balki tashkilot strategiyasi bilan bog‘langan, bosqichma-bosqich rejalashtiriladigan va natijasi o‘lchanadigan loyiha sifatida boshqarishga bog‘liq. Chunki xodimlarni rivojlantirish jarayonida ehtiyojlarni aniqlash, maqsadlarni belgilash, resurslarni taqsimlash, ijroni monitoring qilish va yakuniy natijani baholash o‘zaro uzviy bog‘langan boshqaruv bosqichlari hisoblanadi.

Shuningdek, tahlillar rivojlantirish dasturlari tashkilotning real kompetensiya ehtiyojlariga asoslanmasa, ularning amaliy samarasi pasayishini ko‘rsatadi. Aksincha, rivojlantirish dasturi loyiha boshqaruvi tamoyillari asosida ishlab chiqilganda xodimlarning kasbiy salohiyati, mehnat unumdorligi, motivatsiyasi va tashkilotning raqobatbardoshligi oshadi. Shu bois xodimlarni rivojlantirishni loyiha boshqaruvi orqali amalga oshirish inson kapitalini strategik boshqarishning muhim mexanizmi sifatida baholanishi mumkin.

Yuqoridagi xulosalardan kelib chiqib, xodimlarni rivojlantirish dasturlarini loyiha boshqaruvi asosida samarali tashkil etish bo‘yicha quyidagi takliflar ilgari surildi:

- har bir xodimlarni rivojlantirish dasturini loyiha pasporti asosida shakllantirish lozim.
- tashkilotlarda kompetensiya bo‘shliqlarini aniqlash tizimini joriy etish maqsadga muvofiq.
- xodimlarni rivojlantirish dasturlarida yakuniy baholash mexanizmini kuchaytirish lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi (2022) 2022-yil 28-oktabr. Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/ru/docs/-6257288
2. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori (2024) “O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksini amalga oshirishga oid normativ-huquqiy hujjatlarni tasdiqlash to‘g‘risida”, 758-son, 14-noyabr. Qonunchilik ma’lumotlari milliy bazasi. https://lex.uz/docs/-7220862
3. Argyris, C. and Schön, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

4. Armstrong, M. and Taylor, S. (2015) Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th edn. London: Kogan Page.
5. Becker, G.S. (1964) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press.
6. Fajčíková, A., Fejfarová, M. and Urbancová, H. (2016) 'Employee development by talent management implementation', Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration, 23(38), pp. 18–30.
7. Garavan, T.N., Carbery, R. and Rock, A. (2012) 'Mapping talent development: definition, scope and architecture', European Journal of Training and Development, 36(1), pp. 5–24.
8. Kerzner, H. (2022) Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th edn. Hoboken, NJ: Wiley.
9. Kirkpatrick, D.L. (1959) 'Techniques for evaluating training programs', Journal of the American Society of Training Directors, 13(11), pp. 3–9.
10. Knowles, M.S. (1984) Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Kolb, D.A. (1984) Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
12. Noe, R.A. (2017) Employee Training and Development. 7th edn. New York: McGraw-Hill Education.
13. Project Management Institute (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management. 7th edn. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
14. Project Management Institute (2023) Process Groups: A Practice Guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
15. RzaGuliyeva, L.R., Kurnaz, S. and Rustamov, R.B. (2016) 'Training process in organization employee development program implementation', International Journal of Research in Business, Management & Accounting, 2(1), pp. 40–46. DOI: 10.53555/bma.v2i1.1688.
16. Schultz, T.W. (1961) 'Investment in human capital', The American Economic Review, 51(1), pp. 1–17.
17. Senge, P.M. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
18. Qooper (2025) Employee Development Plan: How to Build and Implement (With Examples). https://www.qooper.io/blog/employee-development-plan
19. Explorance (2026) Employee Training Programs: 5 Steps to Drive Business Results. https://www.explorance.com/blog/5-essential-steps-to-creating-effective-training-programs-to-drive-business-results/
20. Workleap (2025) How to Build Effective Employee Development Programs. https://workleap.com/blog/employee-development-program