

**Сатторов Эркин Ниязметович,**

Ўзбекистон Республикаси Бош прокуратураси  
Академияси бўлим бошлиғи, психология фанлари  
номзоди, доцент

# КАДРЛАР ЗАХИРАСИ ШАКЛЛАНИШИ МАСАЛАСИНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАНГАНЛИГИ КАДРЛАР БИЛАН ИШЛАШНИ ТЎҒРИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ МУҲИМ ШАРТИ СИФАТИДА

УДК: 331.108

## ***САТТОРОВ Э.Н. КАДРЛАР ЗАХИРАСИ ШАКЛЛАНИШИ МАСАЛАСИ НАЗАРИЙ АСОСЛАНГАНЛИГИ КАДРЛАР БИЛАН ИШЛАШНИ ТЎҒРИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ МУҲИМ ШАРТИ СИФАТИДА***

Мазкур мақолада кадрлар захираси билан ишлашни ташкил этишнинг муҳим шартларидан бири ҳисобланган кадрлар захираси масаласининг назарий асослари муаммоси таҳлил этилган. Кадрлар захираси билан ишлаш жараёнида атамаларнинг тўғри мазмунда ишлатилиши, бу муаммога олимларнинг турлича қарашлари, бу масала бўйича муаллифнинг фикри, тушунчанинг методологик асослари, кадрлар захирасини шакллантиришнинг психологик-педагогик тамойиллари ва мақсадлари масалалари тизимли равишда таҳлил этилган. Бунинг натижаси сифатида кадрлар захираси билан ишлашда бу жиҳатлар етакчи ва белгилаб берувчи эканлиги тўғрисида хулосага келинган.

Таянч сўз ва тушунчалар: “кадрлар” ва “захира” атамалари, истиқболли ходимлар гуруҳи, кадрлар захираси шаклланишининг методологик асослари, психологик-педагогик тамойиллар.

## ***САТТОРОВ Э.Н. ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВОПРОСА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА КАДРОВ КАК ВАЖНОЕ УСЛОВИЕ ПРАВИЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С КАДРАМИ***

В данной статье анализируются вопросы теоретических основ работы с резервом кадров как одним из основных требований в работе с кадрами. В ней системно проанализированы такие вопросы, как правильное использование терминов “кадры” и “резерв”, различные точки зрения ученых по этому вопросу, авторский подход к проблеме, методологические основы вопроса, психолого-педагогические принципы и цели формирования кадрового резерва. В результате обосновывается заключение о том, что эти вопросы являются ведущими и определяющими в правильной организации работы с кадровым резервом.

Ключевые слова и понятия: термины “кадры” и “резерв”, группа перспективных сотрудников, методологические основы кадрового резерва, психолого-педагогические принципы.

**SATTOROV E.N. THEORETICAL JUSTIFICATION OF THE ISSUES OF STAFF RESERVE FORMATION AS AN IMPORTANT CONDITION OF THE CORRECT ORGANIZATION OF WORK WITH STAFF**

In the article is analyzed the issues of the theoretical foundations of working with a personnel reserve as one of the main requirements in working with personnel. There is analyzed such issues as the correct use such terms as "personnel", "reserve"; various points of view of scholars on this issue; the author's approach to the problem; methodological foundations of the issue; psychological and pedagogical principles and the goals of forming a personnel reserve. As a result, is made conclusion that these issues are leading and decisive in the correct organization of work with the personnel reserve.

Key words and concepts: the terms "personnel", "reserve", a group of promising employees, methodological foundations of the personnel reserve, psychological and pedagogical principles.

**Кириш.** Давлат фуқаролик хизмати тизимида кадрлар билан таъминлаш масаласи мамлакатимизда ҳозирги кунда жуда долзарб муаммога айланганлигини ҳаётнинг ўзи кўрсатиб турибди. Айрим соҳаларда лавозимга тайинланган раҳбарларнинг ишни талаб даражасида олиб кета олмаётганлиги, ташкилот фаолиятини стратегик мақсадлар асосида ташкил қила олмаётганлиги, қолаверса, жамоада ўз атрофига компетент кадрларни жамлаб ола билмаётганлиги каби қатор камчиликлар сабабли раҳбарни яна алмаштириш зарурати келиб чиқаётганлиги ҳолатларининг негизи кадрлар захирасини тайёрлаш ва шакллантириш масаласига бориб тақалади. Чунки ҳеч қачон бирон бир соҳа бўйича мутахассис, у қанчалик кучли мутахассис бўлмасин, ўз-ўзидан раҳбар бўлиб шаклланмайди. Буни узоқ йиллик жаҳон тажрибаси исботлаб берган ва дунёнинг ривожланган ва ривожланиб бораётган барча мамлакатларида кадрлар, энг аввало, раҳбар кадрлар захираси билан ишлаш масаласига алоҳида эътибор қаратилиб келинмоқда, бу масала бўйича илмий асосланган тизимлар яратилган, амалиётга татбиқ этилган ва бу тизимлар ҳаётда содир бўладиган ўзгаришлар ва тенденцияларни олдиндан прогноз қилиш йўналишида такомиллаштириб борилмоқда.

**Муаммонинг долзарблиги.** Кадрлар сиёсатидаги мавжуд бундай ҳолат кадрлар захирасини шакллантириш ва захира билан ишлаш масаласига илмий назарий жиҳатдан ёндашиш бутун дунё мамлакатлари қаторида бизнинг мамлакатимизда ҳам жуда долзарб эканлигидан далолат беради. Чунки кадрлар захирасини шакллантириш, улар билан тизимли ишлаш, захирадаги кадрлардан тўғри ва ўз ўрнида фойдала-

ниш, раҳбар кадрларни лавозимда ўсиб бориш механизми ва технологиясини тўғри қўллашга ўрганиш орқалигина кадрлар сиёсатини самарали ташкил этиш ва пировард натижада жамиятимизнинг умумий ривожига эришиш мумкин бўлади.

Мазкур мақолада кадрлар захираси билан ишлаш жараёнини ташкил этиш, бу ишда натижадор самарага эришиш учун муҳим ва зарурий занжир бўлган кадрлар захирасини шакллантириш масаласининг назарий асослари – кадрлар захираси тушунчасининг таърифи, бу тушунчанинг методологик асослари, кадрлар захирасини шакллантиришнинг педагогик - психологик тамойиллари ва мақсадлари тўғрисида фикр юритилади. Зеро, кадрлар захирасини шакллантириш ишларини тўғри ташкил этиш муаммони силжитиш нуқтасининг тўғри белгилаб олинишига – яъни масаланинг назарий-методологик жиҳатдан тўғри қурилганлигига бевосита боғлиқдир.

**Илмий муаммонинг қўйилиши.** Фанда назарий асослар деганда тадқиқ этилаётган жараёнлар ёки ҳодисаларнинг мазмунини, қонуниятларини, амал қилиши (ривожланиши) омиллари ва шароитларини, ва шунингдек, бошқарувнинг механизмлари, тамойиллари, методлари, воситалари ва асосий функцияларини очиб берувчи исботини топган илмий қоидалар тушунилади. Кадрлар захираси билан боғлиқ масалаларни асосий иккита: "захира" ва "кадрлар" тушунчалари акс эттиради.

Захира ( лот. *reservare* – эҳтиёт қилмоқ, сақламоқ) сўзи: 1) янги воситалар, кучлар ҳосил қилинадиган, тўпланадиган манба; 2) ниманидир зарурат ҳолати учун сақлаб қўйиладиган хазинаси; 3) маълум бир вақтгача сақлаб турилади-

ган ва жанг вазиятидаги ўзгаришларга боғлиқ равишда ҳаракатга киритиладиган қўшинлар қисми; 4) сафарбарликка биноан армияга чақириладиган ҳарбий хизмат ёшидаги таркиб мазмунини билдиради<sup>1</sup>.

Навбатдаги асосий бўлган “кадрлар” атамаси – “давлат корхоналари, мулкдорликнинг турли хил ташкилий-ҳуқуқий шаклига эга ташкилотлар билан меҳнат муносабатларида бўлган ходимларнинг доимий (штатдаги) таркибини, яъни маълум касбий тайёргарликка эга ва махсус билимларга, танлаган соҳасида меҳнат малакалари ва тажрибага эга меҳнатга лаёқатли фуқароларни ўз ичига олувчи ижтимоий-иқтисодий ҳодиса” сифатида<sup>2</sup>, “фаолиятнинг, ишлаб чиқаришнинг у ёки бу соҳасининг ходимлари таркиби” сифатида<sup>3</sup>, корхона, ташкилот, профессионал ва жамоатчилик ташкилотлари ходимлари таркиби” сифатида, “қандайдир бир корхона, ташкилот, фаолиятнинг маълум бир соҳаси ходимларининг асосий таркиби” сифатида таърифланади.

Ички ишлар органлари фаолиятини тадқиқ этиб, А.А.Прошин “кадрлар” атамасининг қуйидаги: - “кадрлар бу ҳокимият шахси, давлатнинг ички ва ташқи сиёсатини амалга ошириш “инструменти” деган таърифини беради<sup>4</sup>. Персонални бошқариш назариясида “кадрлар захираси” тушунчасида принципаал фарқлар мавжуд эмас. Масалан, А.Я.Кибанов кадрлар захирасини “ташкилот ходимларининг потенциал фаол ва тайёрланган, юқори лавозимларни эгаллашга қодир қисми, шунингдек, ходимларнинг янада юқорироқ иш ўринларини эгаллаш учун режали тайёргарликдан ўтган қисми” сифатида таърифлайди<sup>5</sup>. А.П.Егоршин ҳисоблашича, бу “у ёки бу даражадаги лавозим қўядиган талабларга жавоб берадиган бошқарувчилик қобилиятига эга бўлган, танловдан ўтган ва доимий мақсадли

малакавий тайёргарликни ўтаган раҳбарлар ёки мутахассислар гуруҳидир”<sup>6</sup>. В.М.Маслова ва А.Я.Яковлевлар кадрларга “ташкilotчилик қобилиятларига эга, бошқарувнинг конкрет даражасига қўйиладиган талабларга жавоб берадиган, мақсадли малакавий тайёргарликдан ўтган ўрта бўғиндаги ва функционал раҳбарларни ва мутахассисларни” киритадилар<sup>7</sup>.

Россия Федерациясида давлат фуқаролик хизматини тадқиқ этишда етарли даражада тор маънога эга бўлган тушунча Е.Ю.Соломатин томонидан тақлиф этилган. Унинг фикрига кўра, кадрлар захираси – бу “маъмурий-ҳуқуқий характердаги моддий ва процессуал меъёрлар комплекси томонидан шакллланган давлат фуқаролик хизматининг тағ тизимидир. Шу билан бирга, бу давлат фуқаролик хизматининг оддийгина ошқора, ижтимоий, ҳуқуқий ва ташкилий тағ-тизими эмас, балки фуқароларнинг давлат хизматига тенг кириш ҳуқуқига бўлган конституциявий ҳуқуқини амалга ошириш имконини берадиган махсус маъмурий-ҳуқуқий механизмдир”<sup>8</sup>.

Кадрлар захирасининг ички ишлар органларига нисбатан қўлланиладиган таърифи О.А.Галанин томонидан шакллантирилган бўлиб: - бу “ берилган мезонлар асосида махсус шакллантирилган, лавозимга кўтариш учун зарур касбий, ишчанлик, шахсий ва ахлоқий сифатларга эга, ўзларини ички ишлар органларида эгаллаб турган лавозимларида ва бўш раҳбарлик лавозимларига қўйиш учун мўлжалланган ўринларда қўрсатган истиқболли ходимлар гуруҳидир”<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ. 2003. С.109.

<sup>7</sup> Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. - М.: Издательство “Юрайт”, 2011. С. 252.

Яковлев А.Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: дисс. канд. экон. наук. - М.: 2006. С. 35.

<sup>8</sup> Соломатин Е.Ю. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва на федеральной государственной службе: дисс. канд. юрид. наук. - М.: 2006. С. 10.

<sup>9</sup> Галанин О.А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. - М.: Академия управления МВД России, 2010. С.12.

<sup>1</sup> Булыко А.Н. Большой словарь иностранных слов. 35 тысяч слов. Изд. 2-е, испр. - М.: «Мартин», 2008. С. 493.

<sup>2</sup> Кадры – персонал. Словарь – тезаурус. - М.: 1994. С. 91.

<sup>3</sup> Ожегов С.И. Словарь русского языка. Изд. 20-е, стереотип. - М.: “Русский язык”, 1988. С. 211.

<sup>4</sup> Прошин А.А. Административно-правовые и организационные аспекты формирования руководящих кадров органов внутренних дел субъектов Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук. - М., 2006. С. 51.

<sup>5</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: “Инфра-М”, 2008. С. 313.

Фуқаролик хизматчиларига ҳам, худди шундай Россия Федерациясининг бошқа турлардаги давлат хизмати ходимларига ҳам тўғри келадиган янада умумийроқ тушунча бошқарув фани соҳасида кўзга кўринган олим Л.М.Колодкин томонидан таклиф этилган. Унинг фикрига кўра, кадрлар захираси – бу “ истиқболли, юқори малакали, ташаббускор ходимларнинг маълум бир гуруҳи бўлиб, ўқитиш, тарбиялаш жараёнида улардан катта ҳажмдаги ишга эга лавозимларга қўйиш учун тўлақонли раҳбарлар шаклланади”<sup>1</sup>.

“Кадрлар захираси” тушунчаси асосан бошқарув фаолияти амалиётини очиб берадиган Россия илмий ва махсус адабиётда қўлланилади. Хорижий муаллифлар бу атамани деярли қўлламайдилар, фақат унинг синонимларини қўллайдилар. Мисол учун, Р.У.Монди, Р.М.Ноу, Х.Т.Грэхем, Р.Беннеттлар кадрлар захирасини “изчилликнинг ривожланиши, ичкаридан мартабаси ошиши” билан<sup>2</sup>, М. Амстронг, А. Мамфрод, Д. Голд “бошқарув тизими раҳбарлигининг (succession management system) изчиллиги”<sup>3</sup> билан, У.С. Байхэм, О.Б. Смит, М.Д. Пизи “гуруҳий тезлаштирилган ривожланиш”<sup>4</sup> билан айнан бир хил тарзда қарайдилар. Тадқиқотчилар фикрларининг, шунингдек, “кадрлар” ва “захира” атамаларининг норматив ҳуқуқий актларда бириктириб қўйилган мазмуний юкламасининг таҳлили “кадрлар захираси” тушунчасининг мазмунида қарама-қаршиликлар борлигини эътироф этиш имконини беради.

<sup>1</sup> Колодкин Л.М. Организационные и правовые основы работы с кадрами в органах внутренних дел. - М.: Академия МВД СССР, 1979. С. 220.

<sup>2</sup> Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт. Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Н. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 353.

Монди У.Р. Управление персоналом / У.Р. Монди, Р.М. Ноу. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. - СПб: “Нева”, 2004, С. 141- 155.

<sup>3</sup> Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Амстронг. Пер. с англ. по ред. С.К. Мордовина. - СПб: “Питер”, 2004. С. 524.

Мамфрод А. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий/ А. Мамфрод, Д. Голд. Пер. с англ. - М.: NIPPO PUBLISHING LTD, 2006. С. 272.

<sup>4</sup> Байхэм У.С. Воспитавай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / У.С. Байхэм, О.Б. Смит, М.Д. Пизи. Пер. с англ. - М.: ИД «Вильямс», 2002. С. 45.

Шу сабабли биз Т.А.Шавирининг томонидан амалга оширилган “кадрлар захираси” атамасининг барча таърифларини умумлаштириш ва унда қатор асосий характеристикаларни ажратиб кўрсатишга оид илмий позицияга<sup>5</sup> қўшилаемиз, ва бу қуйидагилардан иборат:

1) Кадрларни танлаш ва ундан кейинги жой-жойига қўйиш онда-сонда бўладиган эмас, балки тизимли характерга эга, чунки шахсий таркибни янгилаш жараёни доимий бўлиб туради (бу объектив ва субъектив омиллар билан боғлиқ: штатлар миқдорининг ошиши ёки қисқариши, хизмат лавозимида ўринлар ўзгаришлари, бошқа бўлинмаларга ўтказиш, ишдан бўшатиш) ва ҳар куни амалга ошади.

2) Захира билан ишлаш комплекс бўлиб, у ҳам ташкилотнинг ходимларга бўлган эҳтиёжини баҳолаш ва кадрларга тааллуқли вазиятнинг таҳлили билан, худди шундай ҳар бир алоҳида ходимнинг лавозимда ўсишини режалаштириш билан чамбарчас боғлиқ.

3) Раҳбарлик лавозимларига захирага кўрсатилаётган ходимлар режалаштирилаётган лавозим томонидан қўйиладиган талабларга жавоб берадиган маълум бир қобилиятлар ва сифатларга эга бўлиши.

Н.В.Подбельский ташкилот кадрлар захирасининг аҳамиятли ва аҳамиятсиз барча белгиларини тўртта гуруҳга ажратади:

1) кадрлар захирасини яратиш мақсади – мўлжаллаб қўйиш;

2) ходимлар (номзодлар)нинг маълум бир тоифага тааллуқлилиги – сегментация (бўғим-бўғим тузилиши);

3) мос келадиган компетенцияларнинг мавжудлиги – белгиланган талабларга мос келиш;

4) манфаатдор томонларнинг ташкилот томонидан ўтказиладиган тадбирларда иштирок этиши – жараённинг ўзи<sup>6</sup>.

Илмий ва ўқув адабиётларида “кадрлар захираси” ва “хизмат карьераси” тушунчалари кенгроқ бўлган “кадрлар билан ишлаш” тушун-

<sup>5</sup> Шавирин Т.А. Модели принятия решений при формировании резерва руководящих кадров пожарной охраны: дисс. канд. техн. наук. - М.: 2007. С. 18.

<sup>6</sup> Подбельский Н.В. Теоретико-методологические основы построения и функционирования региональных систем резерва управленческих кадров: дисс. канд. техн. наук. - Екатеринбург, 2010. С. 17.

часининг ўзаро бир-бирларини тўлдирувчи элементлари сифатида қаралади. Бу масала бўйича, мазкур атаманинг методологик асослари, кадрлар захирасини шакллантиришнинг психологик-педагогик тамойиллари ва мақсадлари масалалари тизимли равишда тадқиқ қилиниши ва бунинг натижаси сифатида кадрлар захираси билан ишлашда бу жиҳатлар етакчи ва белгилаб берувчи эканлиги тўғрисида илмий тадқиқотларни амалга ошириш масаласи долзарб ахамиятга эга.

**Кадрлар захираси борасида илмий изланишларнинг методологик асослари.** Истиқболли ходимларни тайёрлашнинг бутунлай муҳимлигини англари экан, ҳар бир корхона ва ташкилот кадрлар захирасини тайёрлашнинг ўз тизимини шакллантириши, ўқитиш структурасини ривожлантириб ва такомиллаштириб бориши зарур. Ёш ходимлар томонидан ишнинг замонавий усуллари ва методларини, маркетинг ва менежментнинг юқори даражасини, асосли ва истиқболли қарорлар қабул қилиш кўникмаларини тезда ўзлаштиришни назарда тутадиган янги информатсион технологияларни амалиётга киритиш ҳар қандай даражадаги кадрлар захирасини сифатли тайёрлашни амалга ошириш имконини бериши керак. Замонавий шароитдаги кадрлар захирасини тайёрлаш ишнинг моҳиятини, мақсадларини, тамойилларини ва босқичларини билиш зарур. Ҳозирги даврда кадрлар захирасини тайёрлаш масаласи нафақат профессионализмни кенгайтириш ҳисобига унинг кейинги касбий фаолияти самарадорлиги позициясидан қаралади, балки масъулиятлилиқ, ташаббускорлик, ирода, интеллект, психик турғунлик ва бошқа сифатлар нуқтаи назаридан ҳам қаралади, чунки замон, давлат манфаатларининг вакиллари ҳисобланган, бошқарув даражасидаги раҳбарларга янада конкретроқ ва қаттиқроқ талаблар қўймоқда. Ҳозирги давр босқичида кадрлар захирасини тайёрлаш алоҳида формулани, бўлғуси раҳбар хатти-ҳаракатлари режасини келтириб чиқариши керак, булар: ишнинг натижадорлиги, услубнинг самаралилиги, хатти - ҳаракатларнинг оптималлиги, бошқарув қарорларини қабул қилишда, кадрларни жой-жойига қўйишда энг кам даражадаги хатолар ва қийинчиликлар. Кад-

рлар захирасини шакллантиришнинг методологик асосини қуйидагилар ташкил қилади:

- 1) психологик-педагогик тамойиллар;
- 2) психологик -педагогик ёндашувлар;
- 3) психологик-педагогик жиҳатлар.

Тадқиқот асосий натижалари.

**Кадрлар захирасини шакллантиришнинг психологик -педагогик тамойиллари.** Кадрлар захирасини шакллантиришнинг психологик-педагогик тамойилларини таҳлил қилиш бизга барча тамойилларни қуйидаги 3 та гуруҳга жамлаш имконини берди:

- 1) шахс ривожланишининг базавий тамойиллари;
- 2) ривожлантирувчи ва таълим берувчи таъсир кўрсатиш тамойиллари;
- 3) комплекс тизимли ёндашув тамойиллари.

Базавий тамойилларга, биринчи навбатда, кадрлар захирасига номзоднинг шахсий-касбий ривожланишини оптималлаштиришни киритиш мумкин. А.А.Деркачнинг фикрича, давлат хизматчиси кадрлар захирасини тайёрлаш мазмуни айнан ушбу тамойилда қурилиши керак<sup>1</sup>. Тамойилларнинг ушбу гуруҳига ўз-ўзини билишни, ўз-ўзини ривожлантиришни, ўз-ўзини рўёбга чиқаришни, ўз-ўзини муҳофаза қилишни, экстремал вазиятлардан кейин раҳбарларнинг ўз-ўзини қайта тиклашини амалга оширишда ва тартибга солишда психологик ёрдам тамойилларини киритиш мумкин.

**Кадрлар захирасини шакллантиришда умумий тамойиллар қуйидагилар:**

- 1) ташкилотнинг ҳар бир ходими учун лавозимда ўсишда очиқлик ва барчага тенг ҳуқуқлик;
- 2) номзодларни танлашда ва уларни кадрлар захирасига киритишда объективлик;
- 3) номзодларнинг профессионализи ми ва компетентлиги;
- 4) касбий ўсишда ходимлар имкониятларининг тенглиги;
- 5) хизмат лавозимида ўсиш истиқболига эга ходимларни мотивациялаш;
- 6) кадрлар захирасига киритиш ва унда бўлишнинг ихтиёрийлиги;

<sup>1</sup> Деркач А.А. Совершенствование психологического образования государственных служащих. – М.: "Академия", 2012. – 214 с.



7) ходимнинг лавозимда ўсиш ҳуқуқини амалга ошириш;

8) ташкилот ходимларининг ротацияси учун шароит яратиш.

Тамойилларнинг иккинчи гуруҳи кадрлар захирасига номзодларни ўқитиш технологияларини танлаш тамойилларини ўз ичига олади. Кадрлар захирасини тайёрлашда бир вақтнинг ўзида ҳам ривожлантирувчи, ҳам таълимий функцияларни ўзида акс эттирувчи технологиялар қўлланилиши керак. Бундай технологияларга, хусусан, рефлексия билан бирга бўладиган бошқарув фаолиятини ўйинда моделлаштириш, информацион компьютер технологиялари ва команда шакллантириш технологиялари мисол бўла олади.

Тамойилларнинг учинчи гуруҳи захирани шакллантиришнинг яхлит тизимини ишлаб чиқишни ва захирани шакллантиришга комплекс ёндашувни талаб қиладики, бу иш қуйидаги йўналишлар бўйича бориши кераклигини кўрсатади:

1. Турли хил сиёсий технологияларнинг ривожланишини ва уларнинг жамиятнинг турли қатламлари онгига таъсирини прогноз қилиш; давлат хизматчисини психологик тайёрлашнинг мазмунига бўлган замонавий талабларни ҳисобга олиш;

2. Мониторинг назорати;

3. "Бошқарув қарорлари қабул қилиш технологиялари", "Муваффақиятли раҳбар услубини шакллантириш стратегияси" дастурий-мақсадли тренинглари, "Вербал мулоқот даражалари", "Қандай қилиб муваффақиятли карьерани қуриш мумкин" ва бошқа индивидуал консультациялар.

4. "Давлат хизматчиларининг психологик саводхонлиги" дастури бўйича машғулотлар ўтиш.

Тавсиялар ва дастурий-мақсадли тренинглари материаллари мониторинг назорати маълумотлари ва кадрлар захираси гуруҳи аъзоларининг ҳар биттаси билан ўтказиладиган шахсий-касбий суҳбат натижалари асосида ишлаб чиқилади.

**Кадрлар захирасини шакллантириш мақсадлари.** Бундай ҳолатда раҳбарликка кад-

рлар захирасини шакллантиришнинг асосий мақсадлари қилиб қуйидагилар белгиланади:

– раҳбарлик лавозимларини тўлдиришга бўлган кундалик ва истиқболдаги эҳтиёжларни таъминлаш;

– компания (ташкилот)нинг раҳбарлик лавозимларни тўлдиришга бўлган эҳтиёжларни ўз вақтида қондириш учун кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш фаолиятини такомиллаштириш;

– ташкилот ходимларининг сифат таркибини яхшилаш;

– ташкилотнинг кадрларга бўлган эҳтиёжини ўз вақтида қондириш.

Мутахассислар ва бошқа ходимлар кадрлар захираси билан ишлаш қуйидаги мақсадларда амалга оширилади:

• ташкилот ходимларининг касбий ўсишга бўлган мотивацияси даражасини ошириш;

• ходимларнинг касбий фаолияти натижаларини яхшилаш;

• ходимларнинг касбий тайёргарлиги даражасини ошириш;

• ходимлар касбга киришганда уларнинг мослашуви даврини қисқартириш.

### **Хулоса.**

Муаммони таҳлилий нуқтаи назардан ўрганиш орқали олинган натижалар кўрсатишича, кадрлар захирасини шакллантириш ишига илмийлик, тизимлилик, амалиётга йўналганлик тамойиллари орқали ёндашиш орқалигина самарали натижага эришиш мумкин. Бу тизим кадрлар захираси тушунчасига аниқлик киритишни, масалага методологик жиҳатдан ёндашувни, масаланинг педагогик - психологик жиҳатларини таҳлил қилишни, захира билан ишлашнинг аниқ мақсадларини белгилаб олишни ўз ичига олгандагина кадрлар захирасини шакллантириш ва у билан ишлаш жараёнида адашишлар ва хатоликлар олди олинган бўлади. Илмий асосли ёндашув ўз натижадорлиги билан кадрлар билан бево-сита ишлаётган мутахассис ва масъул шахслар учун ҳам кадрлар билан, айниқса раҳбар кадрлар билан ишлашда тўғри йўналиш берувчи маёқ вазифасини бажариши аниқ ва равшандир.

**Адабиётлар рўйхати:**

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ М. Амстронг. Пер. с англ. по ред. С.К. Мордовина. - СПб: "Питер", 2004. С. 524.
2. Байхэм У.С. Воспитаи своего лидера. Как находить, развивать и удержать талантливых руководителей / У.С. Байхэм, О.Б. Смит, М.Д. Пизи. Пер. с англ. - М.: ИД «Вильямс», 2002. С. 45.
3. Булыко А.Н. Большой словарь иностранных слов. 35 тысяч слов. Изд. 2-е, испр. - М.: «Мартин», 2008. С. 493.
4. Галанин О.А. Организация работы с резервом для назначения на должности руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации в свете требований административной реформы: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. - М.: Академия управления МВД России, 2010. С.12.
5. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт. Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Н. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 353.
6. Деркач А.А. Совершенствование психологического образования государственных служащих. - М.: "Академия", 2012. - 214 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ. 2003. С.109.
8. Кадры – персонал. Словарь – тезаурус. - М.: 1994. С. 91.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: "Инфра-М", 2008. С. 313.
10. Колодкин Л.М. Организационные и правовые основы работы с кадрами в органах внутренних дел. - М.: Академия МВД СССР, 1979. С. 220.
11. Мамфрод А. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий/ А. Мамфрод, Д. Голд. Пер. с англ. - М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. С. 272.
12. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник. - М.: Издательство "Юрайт", 2011. С. 252.
13. Монди У.Р. Управление персоналом / У.Р. Монди, Р.М. Ноу. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой, С.В. Кошелевой. - СПб: "Нева", 2004, С. 141- 155.
14. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Изд. 20-е, стереотип. - М.: "Русский язык", 1988. С. 211.
15. Подбельский Н.В. Теоретико-методологические основы построения и функционирования региональных систем резерва управленческих кадров: дисс. канд. техн. наук. - Екатеринбург, 2010. С. 17.
16. Прошин А.А. Административно-правовые и организационные аспекты формирования руководящих кадров органов внутренних дел субъектов Российской Федерации: дисс. ... канд. юрид. наук. - М., 2006. С. 51.
17. Соломатин Е.Ю. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва на федеральной государственной службе: дисс. канд. юрид. наук. - М.: 2006. С. 10.
18. Шавырина Т.А. Модели принятия решений при формировании резерва руководящих кадров пожарной охраны: дисс. канд. техн. наук. - М.: 2007. С. 18.
19. Яковлев А.Я. Кадровый резерв как элемент системы работы с персоналом: дисс. канд. экон. наук. - М.: 2006. С. 35.