

5/2026,
sentyabr-
oktyabr
(№ 00085)



NEFT-GAZ KOMPANIYALARIDA KORPORATIV UNIVERSITETNI SHAKLLANTIRISH MEXANIZMI

Kattaev Odilbek Serkayevich

Xalqaro Nordik Universtiteti, “Menejment” kafedrası mustaqil izlanuvchisi

E-mail: okattaev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5272-2369>

Annotatsiya

Mazkur maqolada neft-gaz kompaniyalarida xodimlarni ichki korporativ o'qitishning zamonaviy shakli sifatida korporativ universitetlarning strategik rollari, muvaffaqiyat omillari va tashkiliy-huquqiy shakllari tahlil qilingan. Korporativ universitet an'anaviy o'quv markazidan boshqaruv tizimidagi o'rni bilan farqlanishi hamda operatsion mukammallik, liderlikni rivojlantirish, strategik tezlashtiruvchi va uzluksiz o'qish madaniyati rollarini bajarishi asoslangan. Rossiya Federatsiyasi tajribasi korporativ universitet samaradorligi byudjet hajmidan ko'ra strategik hujjat, kollegial boshqaruv organlari va ichki o'qituvchilar tizimi kabi boshqaruv institutlari bilan belgilanishini ko'rsatgan. «O'zbekneftgaz» AJ misolida korporativ universitetni uch bosqichli yo'l xaritasi asosida shakllantirish, xodimlarning besh funksional toifasi uchun kompetensiyalar matritsasi, to'rt turdagi dasturlar tizimi hamda rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat funksiyalariga asoslangan boshqaruv mexanizmi taklif etilgan.

Kalit so'zlar: boshqaruv mexanizmi, kompetensiyalar matritsasi, korporativ universitet, neft-gaz kompaniyasi, yetuklik darajasi, o'qitish dasturlari.

Аннотация

В статье проанализированы стратегические роли, факторы успеха и организационно-правовые формы корпоративных университетов как современной формы внутреннего корпоративного обучения персонала нефтегазовых компаний. Обосновано, что корпоративный университет отличается от традиционного учебного центра своим местом в системе управления и выполняет роли операционного совершенства, развития лидерства, стратегического ускорителя и культуры непрерывного обучения. Опыт Российской Федерации показывает, что эффективность корпоративного университета определяется не столько объёмом бюджета, сколько институтами управления: стратегическим документом, коллегиальными органами и системой внутренних преподавателей. На примере АО «Узбекнефтегаз» предложены трёхэтапная дорожная карта формирования корпоративного университета, матрица компетенций для пяти функциональных категорий персонала, система программ четырёх типов и механизм управления, основанный на функциях планирования, организации, мотивации и контроля.

Ключевые слова: компетентностная матрица, корпоративный университет, механизм управления, нефтегазовая компания, программы обучения, уровень зрелости.

Abstract

The article analyses the strategic roles, success factors and organisational and legal forms of corporate universities as a modern form of in-house corporate training in oil and gas companies. It shows that a corporate university differs from a traditional training centre in its place within the management system, and that it performs four roles: operational excellence, leadership development, strategic accelerator and a culture of continuous learning. The experience of the Russian Federation indicates that the effectiveness of a corporate university depends less on the size of its budget than on governance institutions: a strategy document, collegial bodies and a system of internal trainers. Using Uzbekneftegaz JSC as a case, the article proposes a three-stage roadmap for establishing a corporate university, a competency matrix for five functional categories of employees, a system of four types of programmes, and a management mechanism based on planning, organising, motivating and controlling.

Keywords: competency matrix, corporate university, management mechanism, maturity level, oil and gas company, training programmes.

Kirish

So‘nggi yillarda jahon iqtisodiyotida kuzatilayotgan raqamlashtirish jarayonlari, bilimlar iqtisodiyotining shakllanishi hamda global raqobatning keskinlashuvi tashkilotlar faoliyatida inson kapitalini rivojlantirishga bo‘lgan talabni tubdan kuchaytirmoqda. Xalqaro tajribada kompaniyalarning barqaror rivojlanishi va innovatsion salohiyatini oshirishda korporativ ta‘lim tizimi strategik boshqaruvning muhim instrumentlaridan biri sifatida qaralmoqda.

So‘nggi o‘n yilliklarda jahon korporativ boshqaruv amaliyotida xodimlarni o‘qitish funksiyasi alohida o‘quv markazlari va kurslar majmuasidan kompaniya strategiyasi bilan uzviy bog‘langan institutsional tuzilma – korporativ universitetlar shakliga o‘tib bormoqda. Boston konsalting guruhi (Boston Consulting Group – BCG) tadqiqotida korporativ universitetlar keksayib borayotgan ishchi kuchining bilimlarini yangilash, yosh avlod xodimlarini jalb qilish va ushlab qolish, global liderlarni tayyorlash hamda rivojlanayotgan bozorlardagi ko‘nikmalar tanqisligini bartaraf etish kabi to‘rtta asosiy inson kapitali muammosini hal etuvchi «inson kapitali dvigateli» sifatida baholangan [1]. Tadqiqotda alohida ta‘kidlanishicha, Y avlodi xodimlarining kompaniyani tark etishidagi asosiy sabab rivojlanish imkoniyatlarining yetishmasligi bo‘lib, bu korporativ universitetni kadrlarni ushlab qolishning strategik vositasiga aylantiradi.

Mazkur tendensiya neft-gaz sanoatida ayniqsa yaqqol namoyon bo‘lmoqda, chunki texnologik murakkablik, xavfsizlik talablari va avlodlararo bilim uzatish zarurati korporativ o‘qitishni markazlashgan, uzoq muddatli va strategiyaga bo‘ysundirilgan boshqaruv tizimi sifatida tashkil etishni talab qiladi. Xorijiy kompaniyalar amaliyotining qiyosiy tahlili natijalari ham o‘qitish intensivligi yuqori bo‘lgan Saudi Aramco, PETRONAS va Pertamina kabi milliy neft kompaniyalarida o‘qitish aynan korporativ universitet yoki akademiya shaklida tashkil etilganini ko‘rsatdi. «O‘zbekneftgaz» AJ uchun esa ushbu masala amaliy ahamiyat kasb etadi, chunki kompaniyada 2023-yilda o‘qitilgan 9 155 nafar xodim umumiy xodimlarning shartli ravishda 28,3 foizini tashkil etgan [2], 30 yoshgacha bo‘lgan xodimlar soni 2021-2024-yillarda 34,1 foizga qisqargan [3], o‘qitish esa asosan «UNG Training» va «Neftgaz-malaka» markazlari doirasida majburiy talablarni bajarishga yo‘naltirilgan holda qolmoqda.

Tadqiqotning maqsadi korporativ universitetlarning strategik rollari, tashkiliy shakllari va muvaffaqiyat omillarini tahlil qilish asosida «O‘zbekneftgaz» AJ korporativ universitetini bosqichma-bosqich shakllantirish va boshqarish mexanizmini ilmiy asoslashdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Korporativ ta'limning tarixiy rivojlanishini o'rganish uning hozirgi menejment kontekstini to'liq tushunish uchun muhim asos yaratadi [4]. Ushbu tarixiy tahlil shuni ko'rsatadiki, korporativ ta'lim oddiy mehnat ko'nikmalarini uzatish vositasidan mustaqil strategik boshqaruv tizimiga aylangan. Xususan, 1950–1960-yillarda General Electric va McDonald's kabi kompaniyalarda korporativ universitetlarning paydo bo'lishi bilan xodimlarni rivojlantirish strategik maqsadga aylangan bo'lsa, 2000-yillardan keyin korporativ universitetning roli oliy ta'lim muassasalari bilan hamkorlik va tashkiliy o'rganishga yo'naltirilgan tuzilma sifatida kengayib bormoqda [5].

J. Meister korporativ universitetni kompaniyaning biznes strategiyasini amalga oshirish maqsadida xodimlar, mijozlar va yetkazib beruvchilarni strategik rivojlantirishni birlashtiruvchi «soyabon» tuzilma sifatida talqin qiladi [6]. M. Allen esa korporativ universitetni bosh tashkilotga o'z missiyasiga erishishda yordam berish uchun individual va tashkiliy o'rganish, bilim va donolikni rivojlantiruvchi faoliyatni amalga oshiruvchi strategik vosita sifatida ta'riflaydi [7]. A. Abel va J. Li korporativ universitetlarning tuzilmasi, boshqaruvi va faoliyat natijalarini o'rganish uchun kompleks so'rovnomma ishlab chiqib, ularning o'ziga xos belgilarini empirik jihatdan aniqlashga harakat qilgan [8].

Menejment nazariyasi nuqtayi nazaridan korporativ universitetni an'anaviy o'quv markazidan ajratib turuvchi asosiy mezon uning boshqaruv tizimidagi o'rni hisoblanadi. An'anaviy o'quv markazi odatda HR bo'limiga bo'ysunuvchi xizmat ko'rsatuvchi bo'linma bo'lib, buyurtma asosida kurs va treninglar o'tkazish bilan cheklanadi, korporativ universitetda esa o'qitish kompaniya strategiyasi, korporativ madaniyat va biznes natijalari bilan bevosita bog'lanib, o'zining strategik maqsadlari, kollegial boshqaruv organlari, kompetensiya modeli va natijadorlik ko'rsatkichlariga ega bo'ladi.

U. Makgi va P. Teyerning o'qitish ehtiyojlarini tahlil qilish (Training Needs Analysis – TNA) yondashuvi tashkilot, vazifa va shaxs darajalaridagi uch bosqichli tahlilni nazarda tutsa [9], kompetensiyalarga asoslangan TNA modeli lavozim uchun zarur kompetensiyalarni aniqlash, xodimning joriy darajasini baholash, tafovutni tahlil qilish, dasturni ishlab chiqish va natijani baholash bosqichlaridan iborat yopiq siklni tashkil etadi. Kirkpatrick modeli esa korporativ ta'lim samaradorligini bosqichma-bosqich baholash imkonini beruvchi tizimli metodologik yondashuv hisoblanadi [10]. Mazkur model nafaqat xodimlarning o'quv jarayonidan qoniqish darajasini, balki bilimlarni o'zlashtirish, ularni amaliyotda qo'llash hamda kompaniya faoliyati natijalariga ta'sirini ham baholash imkonini beradi.

Biroq mavjud tadqiqotlarda neft-gaz kompaniyalari, xususan, O'zbekiston sharoitida korporativ universitetning tashkiliy shaklini tanlash, uni bosqichma-bosqich shakllantirish hamda kompetensiyalar asosida boshqarish mexanizmlari yetarlicha tadqiq etilmagan.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy va mantiqiy tahlil, tipologiyalash, statistik tahlil, keys-tadqiqot hamda ekspert baholash usullaridan foydalanildi. Axborot bazasini «O'zbekneftgaz» AJning 2022–2024-yillardagi barqaror rivojlanish hisobotlari, BCG tadqiqoti, Milliy tadqiqot universiteti «Iqtisodiyot oliy maktabi»ning 51 ta korporativ universitet bo'yicha 2023-yilgi tadqiqoti, EFMD CLIP standartlari hamda muallifning «LUKOYL» kompaniyasi «Qandim» gazni qayta ishlash majmuasi va «Uzbekistan GTL» MChJdagi amaliy tajribasi tashkil etdi. Tadqiqot jarayonida o'tkazilgan tahlillardan kelib chiqib, korporativ universitetlar quyidagi yo'nalishlarda tizimli o'rganildi:

- a) korporativ universitetlarning strategik rollari va muvaffaqiyat omillari;
- b) Rossiya Federatsiyasi korporativ universitetlari misolida mamlakat darajasidagi rivojlanish ko'rsatkichlari;
- c) korporativ universitetlarning tashkiliy-huquqiy shakllari va «O'zbekneftgaz» AJ uchun maqbul shaklni tanlash;
- d) kompetensiyalarga asoslangan o'qitish dasturlari tizimi va uni boshqarish mexanizmi.

Tahlil va natijalar

1. Korporativ universitetlarning strategik rollari va muvaffaqiyat omillari.

Korporativ universitetlarning kompaniya boshqaruvidagi funksional o'rnini aniqlash uchun BCG tadqiqotlari va yetakchi kompaniyalar amaliyoti asosida ularning to'rtta strategik roli tizimlashtirildi. Har bir rol o'qitishning muayyan boshqaruv maqsadiga xizmat qilib, turli maqsadli auditoriyani qamrab oladi va neft-gaz tarmog'ida o'ziga xos amaliy ko'rinishga ega (1-jadval).

1-jadval

Korporativ universitetlarning strategik rollari va ularning «O'zbekneftgaz» AJ uchun ahamiyati

Strategik rol	Boshqaruv maqsadi	Maqsadli auditoriya	Xorijiy kompaniya tajribasi (mamlakat)	«O'zbekneftgaz» AJ uchun ahamiyati
Operatsion mukammallik	Asosiy biznes jarayonlari va standartlarini yagona darajada o'zlashtirish, sertifikatlash	Barcha xodimlar, ayniqsa operatsion xodimlar	Veolia (Fransiya) – 200 mingdan ortiq xodimni qamrab oluvchi sertifikatlash tizimi	18 939 nafar ishlab chiqarish xodimi, HSE o'qitish qamrovi 4,0 foiz
Liderlikni rivojlantirish	O'rta va yuqori bo'g'in rahbarlarining liderlik salohiyati va kadrlar zaxirasini shakllantirish	Rahbarlar, kadrlar zaxirasi	PETRONAS liderlik markazi (Malayziya, 2011)	2 246 nafar rahbar, vorislik tizimining zaifligi
Strategik tezlashtiruvchi	Strategik loyihalar uchun ichki ekspert va tahliliy salohiyat yaratish	Yuqori bo'g'in rahbarlari, iqtidorli mutaxassislar	GDF SUEZ (Fransiya) – ichki maslahatchilar va tahliliy markazlar	Raqamlashtirish (E-kon), yangi quvvatlarni ishga tushirish
Uzluksiz o'qish madaniyati	O'qitishni kundalik ish faoliyatiga integratsiyalash, funksional akademiyalar	Barcha toifalar	ArcelorMittal (Lyuksemburg) – 17 ta o'quv muassasasi va funksional akademiyalar	Tajribali xodimlar (20,2 foiz) bilimni yosh xodimlarga uzatish

Manba: BCG (2013) tadqiqoti, Veolia, PETRONAS, GDF SUEZ, ArcelorMittal kompaniyalari tajribasi hamda «O'zbekneftgaz» AJning 2022–2024-yillardagi barqaror rivojlanish hisobotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

1-jadval ma'lumotlari korporativ universitetning strategik rollari kompaniya boshqaruvining turli darajalariga mos kelishini ko'rsatadi. Operatsion mukammallik roli «O'zbekneftgaz» AJ uchun eng dolzarb hisoblanadi, chunki 2024-yilda kompaniya xodimlarining 55,2 foizini tashkil etuvchi 18 939 nafar ishlab chiqarish xodimi xavfli obyektlarda faoliyat yuritadi [3], 2022-yilda esa HSE bo'yicha o'qitilganlar ulushi atigi 4,0 foiz bo'lgan [11]. Liderlikni rivojlantirish roli 2 246 nafar rahbar xodim va ularning vorislarini tayyorlash bilan bog'liq bo'lib, PETRONAS liderlik markazi tajribasida eng yaxshi xodimlarni

ichki o'qituvchi sifatida jalb etish orqali kelajakdagi rahbarlarni tayyorlash tamoyili amalga oshirilgan. Strategik tezlashtiruvchi roli esa E-kon raqamlashtirish loyihasi va yangi texnologik quvvatlarni ishga tushirish kabi strategik o'zgarishlarni kadrlar bilan ta'minlashga xizmat qiladi.

Uzluksiz o'qish madaniyatini shakllantirish roli korporativ universitetning eng uzoq muddatli vazifasi bo'lib, ArcelorMittal tajribasida u 17 ta o'quv muassasasi va loyihalarni boshqarish kabi yo'nalishlardagi funksional akademiyalar orqali ro'yobga chiqarilgan. «O'zbekneftgaz» AJda 50 yoshdan katta 6 940 nafar xodimning, ya'ni umumiy xodimlarning 20,2 foizining amaliy bilimlarini mentorlik va ichki treninglar orqali yosh mutaxassislarga uzatish aynan shu rol doirasida tizimli hal etilishi lozim.

BCG tadqiqotida qatnashgan rahbarlar fikriga ko'ra, korporativ universitetni tashkil etishning muvaffaqiyati quyidagi boshqaruv omillari bilan belgilanadi [1]:

1) oliy rahbariyatning bevosita ishtiroki – bosh direktor yoki direktorlar kengashi korporativ universitet takliflarini kompaniya strategiyasi bilan uyg'unlashtirish jarayonida shaxsan qatnashadi;

2) o'quv maqsadlarining strategiyaga muvofiqligi – o'qitish ehtiyojlari kompetensiyalar tafovutini baholash asosida aniqlanadi va strategiyani amalga oshirish uchun zarur qobiliyatlarni qo'llab-quvvatlaydi;

3) biznes bilan yaqin hamkorlik – biznes-birliklar vakillari korporativ universitetning maslahat kengashlariga kiritiladi va dasturlar ularning real ehtiyojlariga moslashtiriladi;

4) dasturlar sifati – dasturlar yuqori standartlarga javob beradi va tashqi provayderlar takliflaridan ustun bo'ladi;

5) natijadorlikni o'lchash – o'qitish natijalari samaradorlik ko'rsatkichlari tizimiga integratsiyalanadi.

2. Korporativ ta'lim funksiyasining yetuklik darajalari. Korporativ ta'lim tizimini menejment nuqtai nazaridan baholashda CMMI (Capability Maturity Model Integration), ГОСТ ИСО/МЭК 15504 (SPICE) va loyiha boshqaruvi etuklik modeli (Kertsner PMMM) asosida ishlab chiqilgan besh darajali diagnostika modeli qo'llaniladi [12; 13; 14]. Ushbu model tashkilotlarga o'z ta'lim funksiyasining hozirgi holatini obyektiv baholash va uni takomillashtirish strategiyasini belgilash imkonini beradi (2-jadval).

2-jadval

Korporativ ta'lim tizimining menejment etuklik darajalari

Daraja	Nomi	Asosiy belgisi	Boshqaruv xususiyati	Neft-gaz sohasi uchun
1	Bazaviy	Reaktiv yondashuv, standartlar yo'q, o'qitish ehtiyoj yuzasidan amalga oshiriladi	Tizimli boshqaruv mavjud emas, joriy muammolarga moslashish	Xavfli
2	Boshqariladigan	Minimal vositalar to'plami, jarayonlar tavsiflana boshlangan	Hali reaktiv, lekin tizimli yondashuv mavjud	Qisman
3	Standart	Yagona metodologiya, standartlashgan jarayonlar, o'rta muddatli maqsadlarga bog'liq	Proaktiv va strategik yo'naltirilgan ta'lim boshqaruvi	Maqbul
4	Samarali	To'liq avtomatlashtirilgan, uzoq muddatli maqsadlarga yo'naltirilgan	Prognozlash va innovatsion vositalardan foydalaniladi	Yaxshi
5	Bozorda eng yaxshi	AI va Big Data, korporativ madaniyatning ajralmas qismi	Raqamli yechimlar orqali boshqaruv va HR o'zaro aloqasi optimallashtirilgan	Ideal

Manba: ManGO Games Russia metodologiyasi [15] va adabiyotlar asosida muallif ishlanmasi.

Yetuklik darajalarini tahlil qilish asosida shuni aytish mumkinki, ko'pchilik rivojlanayotgan mamlakatlar kompaniyalari, jumladan, O'zbekiston neft-gaz tarmog'idagi bir qator korxonalar, 1-2-daraja atrofida joylashadi. Bu esa korporativ ta'lim menejmenti uchun katta rivojlanish imkoniyatlarining mavjudligini anglatadi. Neft-gaz tarmog'i uchun minimal maqbul daraja 3-daraja hisoblanadi, chunki faqat ushbu darajadan boshlab xavfsizlik va malaka talablarini tizimli tartibda qondirish mumkin bo'ladi. Shu sababli «O'zbekneftgaz» AJda korporativ ta'lim tizimini 3-darajaga olib chiqish va 4-darajaga o'tishga tayyorlik yaratish korporativ universitetni shakllantirishning asosiy maqsadi sifatida qaralishi lozim.

3. Korporativ universitetlarning tashkiliy-huquqiy shakllari va shakllantirish yo'li xaritasi. Korporativ universitet muvaffaqiyat omillarining amaliy ahamiyatini mamlakat darajasida Rossiya Federatsiyasi korporativ universitetlarining tajribasi tasdiqlaydi. Milliy tadqiqot universiteti «Iqtisodiyot oliy maktabi»ning Biznes oliy maktabi tomonidan o'tkazilgan 2023-yilgi tadqiqotga 51 ta korporativ universitet rahbarlari jalb etilgan bo'lib, unga ko'ra bir korporativ universitetning o'rtacha yillik byudjeti 2022-yildagi 401,6 mln rubldan 2023-yilda 492,6 mln rublga yetgan, biroq uning mehnat haqi fondidagi ulushi qariyb 1,2 foiz darajasida o'zgarmay qolgan [16]. Tadqiqot natijalariga ko'ra, korporativ universitetlarning 82 foizi ta'lim strategiyasi yoki rivojlanish rejasiga ega, 73 foizida maslahat, kuzatuv yoki ilmiy kengash kabi kollegial boshqaruv organlari faoliyat yuritadi, 90 foizida esa rahbarlar va ichki ekspertlar o'qituvchi sifatida ishtirok etuvchi «liderlar liderlarni o'qitadi» tizimi joriy etilgan. Shuningdek, Sber va SIBUR korporativ universitetlarining CLIP akkreditatsiyasiga ega bo'lishi ushbu boshqaruv yondashuvining xalqaro miqyosda e'tirof etilganini ko'rsatadi [17].

Rossiya tajribasidan «O'zbekneftgaz» AJ uchun muhim xulosa shundaki, korporativ universitet samaradorligi byudjet hajmidan ko'ra ko'proq boshqaruv institutlari, ya'ni strategik hujjat, kollegial organ va ichki o'qituvchilar tizimining mavjudligi bilan belgilanadi.

Korporativ universitetlar kompaniyaning hajmi, strategik maqsadlari va moliyaviy imkoniyatlariga qarab turli tashkiliy-huquqiy shakllarda faoliyat yuritadi. Har bir shakl boshqaruv avtonomiyasi, xarajatlar va strategik integratsiya darajasi bo'yicha o'ziga xos afzallik va cheklolarga ega bo'lib, ularni qiyosiy baholash «O'zbekneftgaz» AJ uchun maqbul shaklni asoslash imkonini beradi (3-jadval).

3-jadval

Korporativ universitetlarning tashkiliy-huquqiy shakllari qiyosiy tahlili

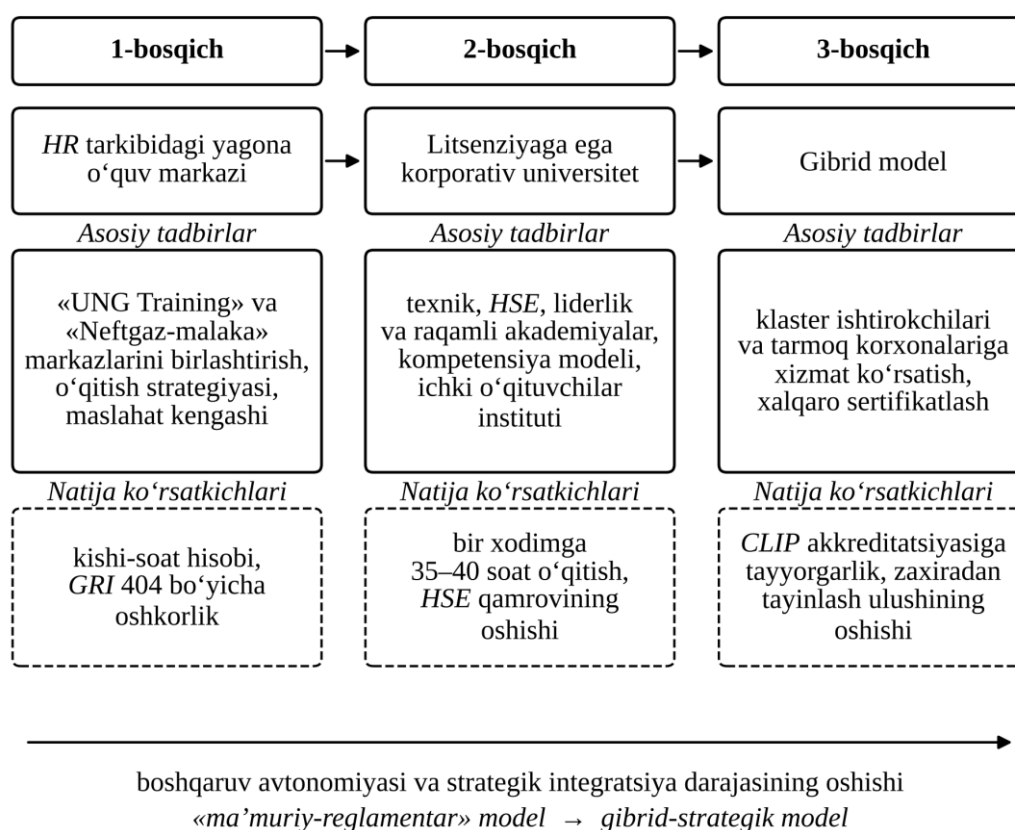
Tashkiliy shakl	Afzalliklari	Cheklavlari	Qo'llanilish sharoiti va misollar
HR bo'limi tarkibidagi bo'linma	Tezkor muvofiqlashtirish, past boshqaruv xarajatlari, HR jarayonlari bilan integratsiya	Cheklangan avtonomiya, byudjetga bog'liqlik, innovatsiyalarning sekin joriy etilishi	O'rta kompaniyalar; «O'zbekneftgaz» AJning joriy modeli
Mustaqil yuridik shaxs (litsenziyaga ega ta'lim muassasasi)	Davlat litsenziyasi, diplom va sertifikat berish huquqi, tashqi mijozlarga xizmat ko'rsatish	Qo'shimcha xarajatlar, kompaniya strategiyasidan uzilib qolish xavfi	Yirik kompaniyalar; SberUniversitet, «Rosatom» korporativ akademiyasi (Rossiya)
Gibrid model	Strategik integratsiya va operatsion moslashuvchanlik uyg'unligi, ichki va tashqi maqsadlarning birlashuvi	Muvofiqlashtirishning murakkabligi, ikki tizimni parallel boshqarish zarurati	Diversifikatsiyalangan xoldinglar; Pertamina (Indoneziya), Sber va SIBUR (Rossiya)

Manba: NIU VShE (2023), BCG (2013) tadqiqotlari, EFMD CLIP standartlari va xorijiy kompaniyalar amaliyoti asosida muallif tomonidan tuzilgan.

3-jadval ma'lumotlariga ko'ra, korporativ universitetning tashkiliy shakli kompaniya boshqaruvidagi markazlashuv va integratsiya darajasini belgilovchi asosiy qaror hisoblanadi.

«O‘zbekneftgaz» AJning hozirgi holati HR bo‘limi tarkibidagi bo‘linma shakliga mos kelib, o‘qitish markazlashgan bo‘lsa-da, asosan majburiy attestatsiyaga yo‘naltirilgan «ma’muriy-reglamentar» modelga to‘g‘ri keladi. Mazkur shaklning past boshqaruv xarajatlari afzalligi saqlansa-da, uning cheklangan avtonomiyasi o‘qitishni kompaniya strategiyasining faol ijrochisiga aylantirishga imkon bermaydi.

Shu nuqtai-nazardan, kompaniya uchun bir bosqichda to‘liq mustaqil korporativ universitet tashkil etish emas, balki uni bosqichma-bosqich shakllantirish maqsadga muvofiq. Birinchi bosqichda mavjud HR tuzilmasi doirasida «UNG Training» MChJ va «Neftgaz-malaka» markazi yagona metodik markaz atrofida birlashtirilib, korporativ o‘qitish strategiyasi va kollegial maslahat kengashi shakllantiriladi. Ikkinchi bosqichda litsenziyaga ega mustaqil korporativ universitet tashkil etilib, texnik, HSE, liderlik va raqamli akademiyalar tuziladi. Uchinchi bosqichda esa gibril model orqali ta’lim-ishlab chiqarish klasteri [18] ishtirokchilari va tarmoq korxonalariga ham xizmat ko‘rsatish yo‘lga qo‘yiladi (1-rasm).



1-rasm. «O‘zbekneftgaz» AJ korporativ universitetini bosqichma-bosqich shakllantirish yo‘l xaritasi

Manba: Olib borilgan tadqiqotlar asosida muallif ishlanmasi.

1-rasmda keltirilgan yo‘l xaritasi korporativ universitetni shakllantirishni boshqariladigan jarayon sifatida ifodalaydi, unda har bir bosqich o‘zining tashkiliy natijasi va o‘lchanadigan ko‘rsatkichlariga ega. Birinchi bosqichda asosiy natija o‘qitishni hisobga olishning kishi-soat tizimiga o‘tish va bir xodimga o‘rtacha o‘qitish soatini oshkor qilish [19] bo‘lsa, ikkinchi bosqichda akademiyalar tuzilmasi va kompetensiya modeli joriy etiladi, uchinchi bosqichda esa korporativ universitetning xalqaro CLIP akkreditatsiyasiga tayyorgarlik ko‘riladi. Bunday bosqichma-bosqich yondashuv Pertamina korporativ

universitetining tashkiliy maqomini oshirish orqali xalqaro akkreditatsiyaga erishish tajribasiga mos keladi [20].

4. Kompetensiyalar matritsasi va korporativ o'qitish dasturlari tizimi. Korporativ universitet faoliyatining mazmuniy asosini kompetensiyalarga asoslangan yondashuv tashkil etadi, chunki aynan kompetensiya modeli o'qitish ehtiyojlarini aniqlash, dasturlarni loyihalash va natijalarni baholashni yagona boshqaruv mantiqiga bo'ysundiradi. Neft-gaz tarmog'ida kompetensiyalar talabini belgilovchi manbalar sifatida quyidagilar ajratib ko'rsatiladi:

– xavfsizlik va texnik standartlar, ya'ni ISO 45001, Amerika neft instituti (American Petroleum Institute – API) standartlari, OPITO va IOGP talablari hamda milliy me'yoriy hujjatlar;

– texnologik o'zgarishlar, ya'ni GTL va MTO jarayonlari, E-kon kabi raqamli monitoring tizimlari va burg'ulashni masofadan nazorat qilish markazlari;

– kompaniyaning strategik maqsadlari, ya'ni qazib olish hajmini oshirish, xarajatlarni kamaytirish va xavfsizlik ko'rsatkichlarini yaxshilash.

Ushbu manbalar asosida kompetensiyalar texnik, HSE, boshqaruv va liderlik hamda raqamli kompetensiyalar guruhlariga ajratilib, ularning talab etiladigan darajasi «O'zbekneftgaz» AJ xodimlarining funksional toifalari kesimida belgilandi (4-jadval).

4-jadval

«O'zbekneftgaz» AJ xodimlari funksional toifalari bo'yicha kompetensiyalar matritsasi

Funksional toifa (2024-yil, nafar)	Texnik kompetensiyalar	HSE kompetensiyalari	Boshqaruv va liderlik	Raqamli kompetensiyalar	O'qitish ustuvorligi
Rahbarlar (2 246)	Yuqori	Yuqori	Juda yuqori	O'rta	Liderlik dasturlari, kadrlar zaxirasi
Mutaxassislar (5 754)	Juda yuqori	O'rta-yuqori	O'rta	Yuqori	Maqsadli va buyurtma asosidagi dasturlar
Texnik xodimlar (1 789)	Yuqori	Yuqori	Past-o'rta	O'rta-yuqori	Texnik va raqamli modullar
Ishlab chiqarish xodimlari (18 939)	Yuqori	Juda yuqori	Past	O'rta	Majburiy HSE attestatsiyasi, ish joyida o'qitish
Xizmat ko'rsatuvchi xodimlar (5 574)	O'rta	Yuqori	Past	Past	Majburiy va bazaviy raqamli savodxonlik

Manba: «O'zbekneftgaz» AJning 2024-yilgi barqaror rivojlanish hisoboti ma'lumotlari, ISO 45001, OPITO va IOGP talablari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

4-jadval ma'lumotlari kompetensiyalarga bo'lgan talab funksional toifalar kesimida keskin farqlanishini va korporativ universitet dasturlarini differensial boshqarish zarurligini ko'rsatadi. Xususan, xodimlarning 55,2 foizini tashkil etuvchi ishlab chiqarish xodimlari uchun HSE kompetensiyalari ustuvor bo'lsa, 5 754 nafar mutaxassis uchun texnik va raqamli kompetensiyalar, 2 246 nafar rahbar uchun esa boshqaruv va liderlik kompetensiyalari hal qiluvchi ahamiyatga ega. Bu esa korporativ universitet tuzilmasini kompetensiya guruhlariga mos akademiyalar asosida shakllantirishni asoslaydi.

Kompetensiya matritsasi asosida korporativ universitet dasturlari buyurtmachisi, mazmuni va boshqaruv maqsadiga ko'ra to'rtta turga ajratiladi. Ushbu turlar bir-birini to'ldirib, majburiy talablarni bajarishdan strategik kadrlar zaxirasini shakllantirishgacha bo'lgan yaxlit tizimni hosil qiladi (5-jadval).

5-jadval

Neft-gaz kompaniyalarida korporativ o'qitish dasturlarining turlari va ularning boshqaruv xususiyatlari

Dastur turi	Buyurtmachi	Asosiy mazmuni	Amaliy misol
Majburiy	Davlat nazorat organlari va kompaniya rahbariyati	HSE attestatsiyasi, yillik bilimlarni tekshirish, yangi ishchilarni tayyorlash, ikkilamchi kasbga o'qitish	«Qandim» gazni qayta ishlash majmuasida 2 500 nafar xodim uchun o'quv matritsasi
Maqsadli	Oliy rahbariyat yoki funksional bo'linmalar rahbarlari	Strategik va funksional kompetensiyalar, rivojlantiruvchi sessiyalar	«Uzbekistan GTL» MChJda talabalarni saralash va ishga qabul qilish dasturi
Buyurtma asosidagi	Xodimning o'zi yoki bevosita rahbari	Malaka oshirish (72 soatdan ortiq), qisqa muddatli kurslar (72 soatgacha), kompetensiya tafovutini bartaraf etish	Kompetensiyalarni baholash natijalari asosidagi individual dasturlar
Aralash	Kadrlar qo'mitasi va boshqaruv organlari	Uch darajali kadrlar zaxirasi, samaradorlikni boshqarish tizimi ishtirokchilari, ishchi xodimlarni o'qitish tizimi	Korxona, umumkorporativ va yuqori boshqaruv darajasidagi zaxira dasturlari

Manba: Muallifning «LUKOYL» kompaniyasi «Qandim» gazni qayta ishlash majmuasi va «Uzbekistan GTL» MChJdagi amaliy tajribasi hamda korporativ o'qitish amaliyoti asosida muallif tomonidan tuzilgan.

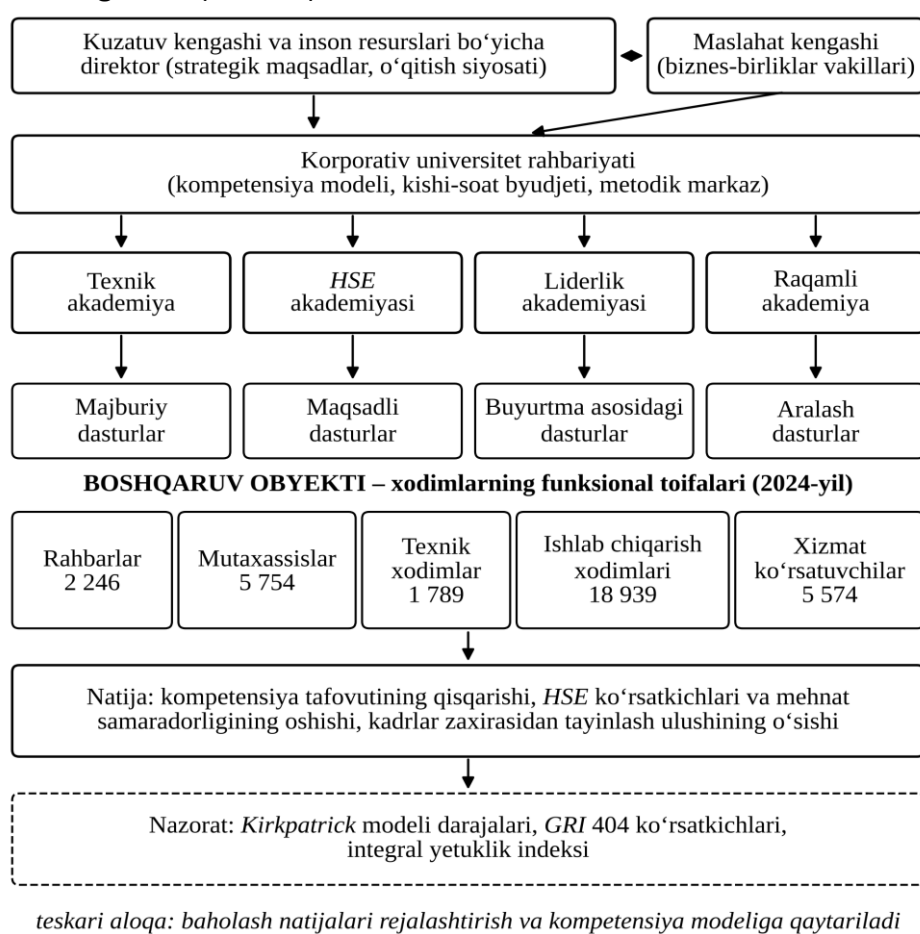
5-jadvalda keltirilgan dasturlar ichida majburiy dasturlar neft-gaz tarmog'ida korporativ o'qitishning poydevorini tashkil etadi, chunki ular sanoat xavfsizligi talablariga rioya qilish va xodimga mustaqil ishlash huquqini berish bilan bevosita bog'liq. Muallif «LUKOYL» kompaniyasining Buxoro viloyatidagi «Qandim» gazni qayta ishlash majmuasida 2 500 nafar xodimning o'qitish jarayonini o'quv matritsasi asosida boshqargan bo'lib, unda matritsaning gorizontaal o'qida mehnat xavfsizligi bo'yicha kirish yo'riqnomalari, kasbga oid ixtisoslashgan kurslar va ISO 14001 hamda OHSAS 18001 standartlari bo'yicha sertifikatlash kurslari, vertikal o'qida esa texnologik uskunalar operatorlari, elektromontajchilar va boshqa kasb toifalari aks ettirilgan. Bunday matritsa har bir xodim uchun majburiy kurslar va soatlarni yagona boshqaruv hujjatida belgilab, o'qitishni rejalashtirish va nazorat qilishning shaffof vositasiga aylangan.

Maqsadli dasturlarning neft-gaz tarmog'idagi amaliy samarasini «Uzbekistan GTL» MChJ tajribasi yaqqol namoyon etadi. Kompaniya Qarshi muhandislik-iqtisodiyot instituti, Toshkent davlat texnika universiteti va Toshkent kimyo-texnologiya instituti bilan hamkorlikda talabalarni onlayn test sinovlaridan shaxsiy suhbatgacha bo'lgan ko'p bosqichli tanlov asosida saralab, ularni zavodda ishlab chiqarish amaliyotiga jalb etgan. Natijada yetti oy davomida 56 ta ish o'rni yaratilgan, saralashda qatnashgan 300 dan ortiq nomzoddan 28 nafari ishga qabul qilingan, 2023-yilda esa 3- va 4-bosqich talabalaridan 263 nafarining amaliyotda ishtirok etishi rejalashtirilgan. Bu tajriba yosh xodimlar soni qisqarib borayotgan «O'zbekneftgaz» AJ uchun ta'lim-ishlab chiqarish klasteri doirasida maqsadli kadrlar tayyorlashning samarali boshqaruv vositasi ekanini tasdiqlaydi.

Dasturlarni samarali boshqarishning asosi o'qitish ehtiyojlarini to'g'ri aniqlash hisoblanadi. Yuqorida qayd etilgan TNA yondashuvlari ADDIE va 70:20:10 modellari bilan

birgalikda korporativ universitetda o‘qitish ehtiyojlarini aniqlashning yagona metodik bazasini shakllantiradi. Xususan, 70:20:10 modelining [21] ijtimoiy o‘qitish komponenti «O‘zbekneftgaz» AJda an‘anaviy «ustoz-shogird» tizimi va Rossiya korporativ universitetlarining 90 foizida qo‘llanilayotgan ichki o‘qituvchilar instituti orqali ro‘yobga chiqariladi.

5. «O‘zbekneftgaz» AJ korporativ universitetini boshqarish mexanizmi. Korporativ universitetning strategik rollari, tashkiliy shakli, kompetensiya modeli va dasturlar tizimi yagona boshqaruv konturiga birlashtirilgandagina kutilgan samarani beradi. Shu maqsadda tahlil natijalari umumlashtirilib, «O‘zbekneftgaz» AJ korporativ universitetini boshqarish mexanizmi ishlab chiqildi. Mexanizmda boshqaruv subyekti sifatida kollegial organlar va korporativ universitet rahbariyati, boshqaruv obyekti sifatida xodimlarning funksional toifalari, bog‘lovchi bo‘g‘in sifatida esa kompetensiya guruhlariga mos akademiyalar va dasturlar turlari belgilandi (2-rasm).



2-rasm. «O‘zbekneftgaz» AJ korporativ universitetini boshqarish mexanizmi

Manba: Olib borilgan tadqiqotlar asosida muallif ishlanmasi.

2-rasmda keltirilgan mexanizm kuzatuv kengashi va inson resurslari bo‘yicha direktor korporativ universitetning strategik maqsadlarini belgilaydi, biznes-birliklar vakillaridan iborat maslahat kengashi esa dasturlarning ishlab chiqarish ehtiyojlariga muvofiqligini ta‘minlaydi. Korporativ universitet rahbariyati to‘rtta akademiya, ya‘ni texnik, HSE, liderlik va raqamli akademiyalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ular esa to‘rt turdagi dasturlar orqali xodimlarning funksional toifalariga ta‘sir ko‘rsatadi. Mexanizmning funksional bloklari quyidagi boshqaruv vazifalarini bajaradi:

1) rejalashtirish – kompetensiya matritsasi asosida o‘quv ehtiyojlarini aniqlash va kishi-soat byudjetini akademiyalar hamda toifalar bo‘yicha taqsimlash;

2) tashkil etish – akademiyalar tuzilmasi, ichki o‘qituvchilar instituti va oliy ta’lim muassasalari bilan klaster hamkorligini shakllantirish;

3) motivatsiya – dasturlarni yakunlash natijalarini kadrlar zaxirasi, vorislik va karyera o‘sishi bilan bog‘lash;

4) nazorat – o‘qitish natijalarini Kirkpatrick modeli darajalari va GRI 404 ko‘rsatkichlari asosida baholab, teskari aloqa orqali rejalashtirishga qaytarish.

Mexanizmning nazorat bloki samarali ishlashi uchun dasturlar natijalarini biznes ko‘rsatkichlari bilan bog‘lovchi savollar tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq. Mazkur savollar korporativ ta’limning kompaniya faoliyatining to‘rtta asosiy sohasiga ko‘rsatadigan o‘lchanadigan iqtisodiy ta’siriga mos ravishda quyidagi guruhlariga ajratiladi [22]:

a) mehnat samaradorligiga ta’sir – o‘qitish vazifalar sifatini qanday oshiradi, xodimni mustaqil ishlashga tayyorlash muddatini va nazorat zaruratini qanchalik qisqartiradi;

b) mahsulot sifatiga ta’sir – o‘qitish mahsulot sifatini yaxshilash va nuqsonli mahsulot hajmini kamaytirishga qanday hissa qo‘shadi;

c) asosiy fondlar holatiga ta’sir – o‘qitish uskunalardan to‘g‘ri foydalanish madaniyatini shakllantirish va ta’mirlash ehtiyojini kamaytirishga qanday ta’sir ko‘rsatadi;

d) xavfsizlikka ta’sir – o‘qitish jarohatlanish va avariya holatlari ehtimolini qanchalik pasaytiradi.

Xulosa va takliflar

Korporativ universitetlar tahlili quyidagi ilmiy-amaliy xulosalarni shakllantirish imkonini berdi:

1. Korporativ universitet an’anaviy o‘quv markazidan boshqaruv tizimidagi o‘rni bilan farqlanib, operatsion mukammallik, liderlikni rivojlantirish, strategik tezlashtiruvchi va uzluksiz o‘qish madaniyati kabi to‘rtta strategik rolni bajaradi, «O‘zbekneftgaz» AJ uchun esa xodimlarning 55,2 foizini tashkil etuvchi ishlab chiqarish xodimlari bilan bog‘liq operatsion mukammallik roli ustuvor ahamiyatga ega.

2. Rossiya Federatsiyasi tajribasi korporativ universitet samaradorligi byudjet hajmidan ko‘ra strategik hujjat (82 foiz), kollegial boshqaruv organlari (73 foiz) va ichki o‘qituvchilar tizimi (90 foiz) kabi boshqaruv institutlari bilan belgilanishini ko‘rsatadi.

3. «O‘zbekneftgaz» AJ uchun korporativ universitetni HR tarkibidagi bo‘linmadan litsenziyaga ega mustaqil tuzilma orqali gibril modelga o‘tuvchi uch bosqichli yo‘l xaritasi asosida shakllantirish asoslandi.

4. Kompaniya xodimlarining besh funksional toifasi uchun kompetensiyalar matritsasi hamda to‘rt turdagi dasturlar tizimi ishlab chiqildi, ular rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya va nazorat funksiyalariga asoslangan korporativ universitetni boshqarish mexanizmida birlashtirildi.

Tadqiqot natijalari asosida «O‘zbekneftgaz» AJ uchun quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

– birinchi bosqichda «UNG Training» MChJ va «Neftgaz-malaka» markazini yagona metodik markaz atrofida birlashtirish, korporativ o‘qitish strategiyasini qabul qilish va biznes-birliklar vakillaridan iborat maslahat kengashini tuzish;

– o‘qitishni hisobga olishning kishi-soat tizimiga o‘tish va GRI 404 standarti bo‘yicha bir xodimga o‘rtacha o‘qitish soatini oshkor qilish;

– texnik, HSE, liderlik va raqamli akademiyalarni kompetensiyalar matritsasi asosida shakllantirish hamda rahbarlar va ichki ekspertlarni jalb etuvchi ichki o'qituvchilar institutini yaratish;

– o'qitish natijalarini Kirkpatrick modeli darajalari asosida baholab, kadrlar zaxirasi, vorislik va karyera o'sishi bo'yicha qarorlar bilan bog'lash;

– korporativ ta'lim funksiyasini yetuklik modelining 3-darajasiga olib chiqishni o'rta muddatli maqsad, uchinchi bosqichda esa CLIP akkreditatsiyasiga tayyorgarlikni uzoq muddatli mo'ljal sifatida belgilash.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Kolo P., Strack R., Cavat P., Torres R., Bhalla V. Corporate Universities: An Engine for Human Capital. – Boston: The Boston Consulting Group, 2013. – URL: <https://www.bcg.com/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital>

2. Uzbekneftegaz JSC. Focus on a Sustainable Future: Sustainability Report 2023. – Toshkent: Uzbekneftegaz JSC, 2023.

3. «O'zbekneftgaz» AJ. Sustainability Report 2024. – Toshkent, 2025.

4. Lytovchenko I. Origins and Formation of Corporate Education in the USA // Comparative Professional Pedagogy. – 2015. – Vol. 5, No. 1. – P. 94–100.

5. Ryan L., Prince C., Turner P. The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-Millennium // Industry and Higher Education. – 2015. – Vol. 29, No. 3. – P. 157–166.

6. Meister J.C. Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. – Rev. ed. – New York: McGraw-Hill, 1998.

7. Allen M. (ed.) The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program. – New York: AMACOM, 2002.

8. Abel A.L., Li J. Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey // Human Resource Development Quarterly. – 2012. – Vol. 23, No. 1. – P. 103–126.

9. McGehee W., Thayer P.W. Training in Business and Industry. – New York: Wiley, 1961.

10. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels. – 3rd ed. – San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

11. «O'zbekneftgaz» AJ. Kelajak avlodlar haqida g'amxo'rlik: Barqaror rivojlanish hisoboti – 2022. – Toshkent: «O'zbekneftgaz» AJ, 2022.

12. CMMI Product Team. CMMI for Development, Version 1.3. – Pittsburgh: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 2010.

13. ISO/IEC 15504-1:2004. Information technology – Process assessment – Part 1: Concepts and vocabulary. – Geneva: ISO, 2004.

14. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. – New York: John Wiley & Sons, 2001.

15. ManGO Games Russia. Diagnosticheskaya model' zrelosti funktsii obucheniya i razvitiya. – Moskva, 2024.

16. Корпоративные университеты России – 2023 / Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ. – Москва: НИУ ВШЭ, 2024. – URL: <https://id.hse.ru/data/2024/08/07/2142296413/>
17. EFMD Global. Introducing the New CLIP Framework. – Brussels: EFMD, 2021. – URL: <https://blog.efmdglobal.org/2021/04/29/introducing-the-new-clip-framework/>
18. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining «Neft va gaz sohasida ta’lim-ishlab chiqarish klasterini tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi PQ-309-son Qarori. – 2022-yil 7-iyul.
19. Global Sustainability Standards Board. GRI 404: Training and Education 2016. – Amsterdam: GSSB, 2016.
20. EFMD Global. Pertamina Corporate University Receives Five-Year CLIP Re-accreditation. – Brussels: EFMD, 2026. – URL: <https://blog.efmdglobal.org/2026/04/21/pertamina-clip-re-accreditation/>
21. Lombardo M.M., Eichinger R.W. The Career Architect Development Planner. – Minneapolis: Lominger, 1996.
22. Krueger A., Rouse C. The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance // Journal of Labor Economics. – 1998. – Vol. 16, No. 1. – P. 61–94.