

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ  
ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**“ОЛИЙ ТАЪЛИМДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ  
БОШҚАРИШ”  
МОДУЛИ БЎЙИЧА  
Ў Қ У В - У С Л У Б И Й М А Ж М У А**

**Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналиши: Таълим тизими менежменти  
Тингловчилар контингенти: олий таълим муассасалари раъбар кадрлари**

**Тошкент – 2019**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ  
ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАЎБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА  
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ  
ЭТИШ БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**“ОЛИЙ ТАЪЛИМДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ  
БОШҚАРИШ”  
МОДУЛИ БЎЙИЧА  
Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А**

**Тошкент - 2019**

**Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2019 йил “2” ноябрдаги 1023-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.**

**Тузувчилар:** **Т.Шодиев** Тошкент халқаро Вестминстер университети кафедра мудири, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Такризчилар:** **М.Маҳкамова** ТДТУ “Менежмент “ кафедраси мудири, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор  
**Ф.Хашимова** иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Ўқув -услубий мажмуа БИММ Кенгашининг қарори билан нашрга тавсия қилинган (2019 йил “ \_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_даги \_\_\_\_\_-сонли баённома)**

## МУНДАРИЖА

<b>I. Ишчи дастур.....</b>	<b>5</b>
<b>II. Модулни ўқитишда фойдаланиладиган интерфаол таълим методлари.....</b>	<b>12</b>
<b>III. Назарий материаллар .....</b>	<b>149</b>
<b>IV. Амалий машғулот материаллари .....</b>	<b>75</b>
<b>V. Глоссарий .....</b>	<b>87</b>
<b>VI. Адабиётлар рўйхати .....</b>	<b>98</b>

# I. ИШЧИ ДАСТУР

## I. ИШЧИ ДАСТУР

### Кириш

2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси ижросини таъминлаш, шунингдек Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 декабрдаги Олий Мажлисга Мурожаатномасида белгиланган вазифаларни амалга ошириш мақсадида 2019 йил “Фаол инвестициялар ва ижтимоий ривожланиш йили” деб аталди ва давлат дастури қабул қилинди. Дастурга мувофиқ иқтисодий ривожлантириш ва инвестицияларни фаол жалб этиш соҳасида – макроиқтисодий барқарорликни таъминлаш, соғлом рақобат, ишбилармонлик ва инвестиция муҳитини тубдан яхшилаш учун зарур шароитларни яратиш, иқтисодий давлат иштирокини жиддий равишда камайтириш, юқори иқтисодий ўсиш суръатларини таъминлаш, “яширин” иқтисодийга қарши курашиш ва унинг улушини кескин қисқартириш, валюта сиёсатини эркинлаштиришни давом эттириш, барқарор монетар сиёсатни амалга ошириш, иқтисодий ривожлантиришга доир стратегик мақсадларга эришишда фаол иштирок этишга қодир малакали кадрларни тайёрлаш вазифалари амалга оширилмоқда.;

Жаҳоннинг ривожланган мамлакатларида олий таълим тизимида рақобатбардош кадрларни тайёрлаш, уларни сифат жиҳатидан такомиллаштириш, таълимнинг минтақавий хусусиятларини эътиборга олиш, ташкилий-иқтисодий механизмларини ривожлантириш борасида кенг кўламдаги ишлар амалга оширилмоқда. БМТнинг 2030 йилгача мўлжалланган барқарор ривожланиш концепциясида “таълим тизимини бошқариш, таълим сифатини баҳолаш жараёни ва воситаларини такомиллаштириш механизмларини амалиётга жорий этиш”<sup>1</sup> долзарб вазифа этиб белгиланган.

Ўзбекистонда кейинги йилларда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар жамиятда туб сифат ўзгаришларини ҳамда яқин истиқболда барқарор ривожланишни таъминлаш имконини берадиган олий таълим тизимини шакллантиришни талаб этмоқда. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 28 декабрдаги Парламентга Мурожаатномасида<sup>2</sup> олий таълим тизимида таҳсил олиш учун кенг имконият яратишга қаратилган ишларни янада кучайтириш, университетлар нуфузини ошириш, нодавлат таълим масканлари сонини кўпайтириб, соҳага юқори малакали кадрларни жалб этиш ва рақобатни кучайтириш, нуфузли хорижий институт ҳамда университетлар билан ҳамкорликни кучайтириш, олий таълим муассасаларининг илмий салоҳиятини янада ошириш, илмий ва илмий-педагог кадрлар тайёрлаш кўламини кенгайтириш, 2019/2020 ўқув йилида аҳолини олий таълим билан қамраб олиш даражасини 15 фоиздан 20 фоизга етказиш ва келгуси йилларда ушбу кўрсаткични ошириб бориш муҳим вазифалардан бири эканлиги таъкидлаб ўтилган. 2030 йилга келиб мамлакат аҳолисининг олий

<sup>1</sup> БМТнинг 2030 йилгача мўлжалланган барқарор ривожланиш концепцияси.

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. 2018 йил 28 декабрь. – [www.uza.uz](http://www.uza.uz).

таълим билан камраб олинганлик даражасини 70 фоизга етказиш белгиланган”<sup>3</sup>. Худудларда янги олий таълим муассасаларининг ташкил этилиши, кадрлар тайёрлашнинг замонавий таълим йўналишлари ва мутахассисликлари, сиртки, махсус сиртки ва кечки ўқув шакллариининг очилиши, қабул квоталарининг оширилиши бу борадаги ислохотларнинг муҳим вазифаларидан ҳисобланади.

Ўзбекистонда Республикасида сиёсий, ижтимоий ва иқтисодий ислохотларнинг янги босқичида олиб борилаётган кенг кўламли ислохотлар таълим тизимида ҳам сифат ўзгаришларини амалга оширишга замин яратмоқда. Ҳозирги даврда олий таълим ижтимоий ривожланишнинг глобал омилларидан бирига айланган тарзда миллий ва умумжаҳон устуворликларида жамият эҳтиёжларини қондириш мақсадида фаолият юритувчи ижтимоий институтлардан бири сифатида намоён бўлмоқда. Бугунги кундаги замонавий юқори технологияларнинг тезда ривожланиши ва кенг қўлланилишига йўналтирилган постиндустриал жамият ишчи кучи сифатида-ходимларнинг таълим, касбий, маданий даражасига, уларнинг маънавий ва руҳий тавсифларига юқори талабаларни кўймоқда. Айнан ишчи кучи сифати кундан-кун иқтисодиёт рақобатбардошлигини ва жамиятдаги ижтимоий барқарорликни аниқламоқда.

Аmmo шунга қарамасдан бугунги кунда мамлакатимиз Президенти муҳтарам Ш.М.Мирзиёев Ўзбекистоннинг 2019 йил биринчи ярим йилликдаги мамлакатимизнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш яқунларига бағишланган маърузасида таъкидлаганларидек: “...энг катта хавф – кадрлар савияси, билими, илми ва фидойилигидадир».

Шу туфайли бугунги кунда Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимида малакали ва рақобатбардош кадрларни тайёрлаш бу тизимнинг энг муҳим муаммоларидан ҳисобланади. Бугунги шароитда мазкур муаммонинг нечоғлик самарали ҳал этилиши республикаимизда амалга ошириб борилаётган ижтимоий-иқтисодий ислохотлар ва жамиятимиз ҳаётини тубдан қайта қуриш борасидаги юксак мақсадларга эришишни таъминлашга ижобий таъсирини кўрсатади.

2. Ишчи дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сон, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли, 2018 йил 21 сентябрдаги “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5544-сон, 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5763-сонли ва 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини

<sup>3</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 сентябрдаги ПФ-5544-сон [Фармони](http://www.lex.uz/ru/docs/3913188?otherlang)га 1-илова. 2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегияси. – [www.lex.uz/ru/docs/3913188?otherlang](http://www.lex.uz/ru/docs/3913188?otherlang)

ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармонлари, шунингдек, 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2909-сонли, 2017 йил 27 июлдаги “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3151-сонли, 2018 йилнинг 5 июндаги “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ 3775-сонли ҳамда 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4391-сон қарорларида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган.

Мазкур ишчи дастурда олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш ва уни янада такомиллаштириш борасидаги назарий - услубий муаммолар, тамойиллар, амалий ечимлар, илғор мамлакатларнинг тажрибаси ҳамда меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларнинг моҳияти, жумладан, Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси, Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни, Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишлари ҳамда олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг буйруқлари тингловчиларга баён этилган.

### **Модулнинг мақсади ва вазифалари**

“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш” **модулининг мақсади:** олий таълим муассасалари раҳбар кадрларини қайта тайёрлаш ва малака ошириш курс тингловчиларини инсон ресурсларини бошқаришга оид бўлган замонавий назария ва услублар, тамойиллар, амалий тажрибалар билан таништириш, иш фаолиятида уларни қўллаш кўникмаларини шакллантириш орқали олий таълим тизимда бошқариш сифатини ошириш, жорий меъёрий ҳужжатларни инновациялар асосида такомиллаштиришга қаратилган маҳорат ва компетенцияларини ривожлантиришдан иборат.

“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш” **модулининг вазифалари:**

- олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқаришнинг замонавий назарий ва услубий ёндашувларни, самарали жаҳон тажрибасини ҳамда республикамиздаги меъёрий-ҳуқуқий асосларини ва ҳужжатларини чуқур ўргатиш ва таҳлил этиш;

- тингловчиларнинг раҳбар ходим сифатида ўз фаолиятида илғор



инновацион бошқарув усуллари кўллашга оид кўникма ва малакаларини шакллантириш ва ривожлантириш;

- тингловчиларда инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш, танлаш, жой жойига кўйиш, рағбатлантириш ва амалий фаолиятида иш услубини такомиллаштириш компетенцияларини шакллантириш.

### **Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига кўйиладиган талаблар**

**“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш”** курсини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

#### **Тингловчи:**

- инсон ресурсларини бошқаришнинг замонавий назария ва услубларидан воқиф бўлиш, тамойиллари ва уларнинг амалий кўлланиши бўйича жаҳон тажрибаси;

- олий таълим тизимида инсон ресурсларини бошқаришга ёндашувлар, уларнинг хусусиятлари ҳамда бошқарув жараёнига таъсир этувчи турли хил омиллар;

- олий таълим муассасалари раҳбарларини аттестацияси ва олий таълим фаолиятининг рейтингидаги кўрсаткичлар;

- олий таълим тизимида инсон ресурсларини бошқаришнинг инновацион ёндашувларини жорий этиш йўллари;

- олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришга тизимли ёндашиш, уларни рағбатлантириш, фаоллигини ва яратувчанлик маҳоратини ошириш механизмлари ҳақида **билимларга эга бўлиши**;

#### **Тингловчи:**

- олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий асосларини ва услубларини амалиётда самарали кўллаш

- раҳбарлик иш фаолиятида юқори малакали мутахассисларни тайёрлаш, танлаш, ёллаш, рағбатлантириш, интеграциялаш ва малакасини ошириш;

- олий таълим тизимида бошқарувда инновацион ғоя сва ишланмаларни кўллаш, муассасанинг рақобатбардошлиги ва барқарор ривожланишида жаҳон тажрибасини кўллаш;

- инсон ресурсларини режалаштириш ва прогнозлаш, истиқболда кадрлар салоҳиятини ошириш механизмларини белгилаш;

- олий таълим тизимида салоҳиятли кадрларни танлаш ва реклама қилишда интервью ўтказиш **кўникмаларини эгаллаши**;

#### **Тингловчи:**

- олий таълим тизимида инсон ресурслари салоҳиятини белгилайдиган

ва сифатига таъсир экзоген ва эндоген омилларни аниқлаш ва улардан амалиётда тўғри фойдалана олиш;

- инсон ресурслари структураси ва динамикасини яхшилаш, рақобатбардош бўлишига доир муаммоларни аниқлаш;

- олий таълим тизимида инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлигини аниқлаш, уни такомиллаштириш борасидаги фаолиятларда инновацияларни яратиш вақ қўллаш;

- инсон ресурсларини бошқаришда вазиятли ёндашувни, конфликт ситуацияларни ечимини топиш **малакаларини эгаллаши**;

#### **Тингловчи:**

- инсон ресурсларини бошқаришга доир меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлардан фойдаланиш ва уларни илмий асосда такомиллаштириш ҳақида хулосалар бериш;

- олий таълимда замонавий менежмент фани стратегия ва тактикаларидан ўқув услубий, илмий ва тарбиявий жараёнларни такомиллаштириш;

- инсон ресурсларини бошқариш концепцияси ва тамойиллари негизида инсон омилидан самарали фойдаланиш, олийгоҳнинг интеллектуал потенциалини ривожлантириш;

- олий таълимда инсон ресурсларидан фойдаланиш сифатини ошириш ва бошқарувни такомиллаштириш борасида хулосалар бериш;

- инсон ресурсларини танлаш, тақсимлаш, рағбатлантириш ва фаоллаштиришга доир самарали қарорлар қабул қилиш;

- Олийгоҳнинг бошқа ресурслари билан инсон ресурсларининг мутаносиблигини аниқлаш ва уни оптималлаштириш **компетенцияларини эгаллаши лозим.**

#### **Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар**

“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш” курси маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, ахборот-коммуникация технологияларидан фойдаланиш назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан;

- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий ҳужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерактив таълим усуллари қўллаш назарда тутилади.

**Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш” модули мазмуни ўқув режадаги “ Олий таълимда сифат менежменти”, “Таълимда инновацион менежмент”, “Кадрлар менежменти” ва “Таълим менежменти бўйича илғор хорижий тажрибалар” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг олий таълим сифатини бошқариш бўйича касбий ва бошқарув маҳорати даражасини орттиришга хизмат қилади.

### Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Мазкур модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар олий таълим сифати менежменти асосларини ўрганиш, уларни таҳлил этиш, амалда қўллаш ва баҳолашга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

### МОДУЛ БЎЙИЧА СОАТЛАР ТАҚСИМОТИ

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат				
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси			Мустақил таълим
			Жами	жумладан		
				Назарий	Амалий машғулот	
1.	Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий-услубий асослари	2	2	2	-	-
2.	Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш жараёни	2	2	2	-	-
3.	Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш	2	2		2	-
4.	Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини аниқлаш				2	-
	<b>Жами:</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>-</b>

### НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

**1-Мавзу:** Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий-услубий асослари

**Режа:**

1. Инсон ресурслари ҳақидаги замонавий назариялар ва уларнинг эволюцияси. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент.
2. Инсон ресурсларини бошқариш тамойиллари ва концепцияси.
3. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг таҳлили
4. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар.

**2-Мавзу:** Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш жараёни

**Режа:**

1. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш босқичлари.
2. Олий таълим муассасасига сифатли ишчини жалб этиш.
3. Олий таълимда инсон ресурсларини режалаштириш.
4. Персонални стратегик режалаштириш
5. Олий таълимга мутахассисларни ёллаш
6. Сифатли иш кучини танлаш ва тараққий эттириш

### **АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

**1-Мавзу:** Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш

**Режа:**

1. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг таҳлили. Кадрлар савиясини ошириш механизмлари.
2. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар.
3. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш.

**2-Мавзу:** Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини аниқлаш

**Режа:**

1. ОТМларда таълим жараёнини модернизациялашда инсон ресурсларини бошқаришнинг аҳамияти ва такомиллаштириш йўллари.
2. Олий таълим муассасасининг кадрлар сифат сиёсати. Кадрлар савияси ва салоҳиятини оширишдаги тмуаммолар ва уларнинг айрим ечимлари.
3. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар миқдори ва сифатини ошириш истикболлари ва стратегиялари.

## МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ

### Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Тингловчи мустақил ишни муайян модулнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги шакллардан фойдаланиб тайёрлаши тавсия этилади:

- меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлардан, ўқув ва илмий адабиётлардан фойдаланиш асосида модул мавзуларини ўрганиш;

- тарқатма материаллар бўйича маърузалар қисмини ўзлаштириш;- автоматлаштирилган ўргатувчи ва назорат қилувчи дастурлар билан ишлаш;

- махсус адабиётлар бўйича модул бўлимлари ёки мавзулари устида ишлаш;

- тингловчининг касбий фаолияти билан боғлиқ бўлган модул бўлимлари ва мавзуларни чуқур ўрганиш.

II БЎЛИМ

## II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

### «Блум кубиги» методи

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни ўзлаштирилишини енгиллаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун “Очиқ” саволлар тузиш ва уларга жавоб топиш машқи вазифасини белгилайди.

#### Методни амалга ошириш тартиби:

1. Ушбу методни қўллаш учун, оддий куб керак бўлади. Кубнинг ҳар бир томонида қўйидаги сўзлар ёзилади:
  - **Санаб беринг, таъриф беринг (оддий савол)**
  - **Нима учун (сабаб-оқибатни аниқлаштировчи савол)**
  - **Тушинтириб беринг (муаммони ҳар томонлама қараш саволи)**
  - **Таклиф беринг (амалиёт билан боғлиқ савол)**
  - **Мисол келтиринг (ижодкорликни ривожлантировчи савол)**
  - **Фикр беринг (таҳлил қилиш ва баҳолаш саволи)**
2. Ўқитувчи мавзунини белгилаб беради.
3. Ўқитувчи кубикни столга ташайди. Қайси сўз чиқса, унга тегишли саволни беради.

### “KWLH” методи

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни тизимлаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун мавзу бўйича қўйидаги жадвалда берилган саволларга жавоб топиш машқи вазифасини белгилайди.

#### **Изоҳ. KWLH:**

*Know* – нималарни биламан?

*Want* – нимани билишни хоҳлайман?

*How* - қандай билиб олсам бўлади?

*Learn* - нимани ўрганиб олдим?.

<b>“KWL” методи</b>	
<b>1. Нималарни биламан:</b> -	<b>2. Нималарни билишни хоҳлайман, нималарни билишим керак:</b> -
<b>3. Қандай қилиб билиб ва топиб оламан:</b> -	<b>4. Нималарни билиб олдим:</b> -

#### **“W1H” методи**

**Методнинг мақсади:** Мазкур метод тингловчиларда янги ахборотлар тизимини қабул қилиш ва билимларни тизимлаштириш мақсадида қўлланилади, шунингдек, бу метод тингловчилар учун мавзу бўйича қўйидаги жадвалда берилган олти саволларга жавоб топиш машқи вазифасини белгилайди.

What?	Нима? (таърифи, мазмуни, нима учун ишлатилади)	
Where?	Қаерда (жойлашган, қаердан олиш мумкин)?	
What kind?	Қандай? (параметрлари, турлари мавжуд)	
When?	Қачон? (ишлатилади)	
Why?	Нима учун? (ишлатилади)	
How?	Қандай қилиб? (яратилади, сақланади, тўлдирилади, таҳрирлаш мумкин)	

### “SWOT-таҳлил” методи.

**Методнинг мақсади:** мавжуд назарий билимлар ва амалий тажрибаларни таҳлил қилиш, таққослаш орқали муаммони ҳал этиш йўллари топишга, билимларни мустаҳкамлаш, такрорлаш, баҳолашга, мустақил, танқидий фикрлашни, ностандарт тафаккурни шакллантиришга хизмат қилади.

<b>S – (strength)</b>	• кучли томонлари
<b>W – (weakness)</b>	• заиф, кучсиз томонлари
<b>O – (opportunity)</b>	• имкониятлари
<b>T – (threat)</b>	• хавфлар

### “БЕЕР” методи

**Методнинг мақсади:** Бу метод мураккаб, кўптармоқли, мумкин қадар, муаммоли характеридаги мавзуларни ўрганишга қаратилган. Методнинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир хил ахборот берилади ва айти пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида аспектларда муҳокама этилади. Масалан, муаммо ижобий ва салбий томонлари, афзаллик, фазилат ва камчиликлари, фойда ва зарарлари бўйича ўрганилади. Бу интерфаол метод танқидий, таҳлилий, аниқ мантикий фикрлашни муваффақиятли ривожлантиришга ҳамда ўқувчиларнинг мустақил ғоялари, фикрларини ёзма ва оғзаки шаклда тизимли баён этиш, ҳимоя қилишга имконият яратади. “Беер” методидан маъруза машғулотларида индивидуал ва жуфтликлардаги иш шаклида, амалий ва семинар машғулотларида кичик гуруҳлардаги иш шаклида мавзу юзасидан билимларни мустаҳкамлаш, таҳлили қилиш ва таққослаш мақсадида фойдаланиш мумкин.



## Методни амалга ошириш тартиби:



тренер-ўқитувчи иштирокчиларни 5-6 кишидан иборат кичик гуруҳларга ажратади;



тренинг мақсади, шартлари ва тартиби билан иштирокчиларни таништиргач, ҳар бир гуруҳга умумий муаммони таҳлил қилиниши зарур бўлган қисмлари туширилган тарқатма



ҳар бир гуруҳ ўзига берилган муаммони атрофлича таҳлил қилиб, ўз мулоҳазаларини тавсия этилаётган схема бўйича тарқатмага ёзма баён қилади;



навбатдаги босқичда барча гуруҳлар ўз тақдимотларини ўтказадилар. Шундан сўнг, тренер томонидан таҳлиллар умумлаштирилади, зарурий ахборотлар билан тўлдирилади ва мавзу яқунланади.

Муаммоли савол					
1-усул		2-усул		3-усул	
афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги	афзаллиги	камчилиги
<b>Хулоса:</b>					

### “Кейс-стади” методи

«Кейс-стади» - инглизча сўз бўлиб, («case» – аниқ вазият, ҳодиса, «stadi» – ўрганмоқ, таҳлил қилмоқ) аниқ вазиятларни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида ўқитишни амалга оширишга қаратилган метод ҳисобланади. Мазкур метод дастлаб 1921 йил Гарвард университетида амалий вазиятлардан иқтисодий бошқарув фанларини ўрганишда фойдаланиш тартибида қўлланилган. Кейсда очик ахборотлардан ёки аниқ воқеа-ҳодисадан вазият сифатида таҳлил учун фойдаланиш мумкин.

### “Кейс методи” ни амалга ошириш босқичлари

Иш	Фаолият шакли
----	---------------

босқичлари	ва мазмуни
<b>1-босқич:</b> Кейс ва унинг ахборот таъминоти билан таништириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка тартибдаги аудио-визуал иш;</li> <li>✓ кейс билан танишиш(матнли, аудио ёки медиа шаклда);</li> <li>✓ ахборотни умумлаштириш;</li> <li>✓ ахборот таҳлили;</li> <li>✓ муаммоларни аниқлаш</li> </ul>
<b>2-босқич:</b> Кейсни аниқлаштириш ва ўқув топшириғни белгилаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муаммоларни долзарблик иерархиясини аниқлаш;</li> <li>✓ асосий муаммоли вазиятни белгилаш</li> </ul>
<b>3-босқич:</b> Кейсдаги асосий муаммони таҳлил этиш орқали ўқув топшириғининг ечимини излаш, ҳал этиш йўлларини ишлаб чиқиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ индивидуал ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил ечим йўлларини ишлаб чиқиш;</li> <li>✓ ҳар бир ечимнинг имкониятлари ва тўсиқларни таҳлил қилиш;</li> <li>✓ муқобил ечимларни танлаш</li> </ul>
<b>4-босқич:</b> Кейс ечимини ечимини шакллантириш ва асослаш, тақдимот.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ якка ва гуруҳда ишлаш;</li> <li>✓ муқобил вариантларни амалда қўллаш имкониятларини асослаш;</li> <li>✓ ижодий-лойиха тақдимотини тайёрлаш;</li> <li>✓ якуний хулоса ва вазият ечимининг амалий аспектларини ёритиш</li> </ul>

### “Ассесмент” методи

**Методнинг мақсади:** мазкур метод таълим олувчиларнинг билим даражасини баҳолаш, назорат қилиш, ўзлаштириш кўрсаткичи ва амалий кўникмаларини текширишга йўналтирилган. Мазкур техника орқали таълим олувчиларнинг билиш фаолияти турли йўналишлар (тест, амалий кўникмалар, муаммоли вазиятлар машқи, қиёсий таҳлил, симптомларни аниқлаш) бўйича ташҳис қилинади ва баҳоланади.

#### **Методни амалга ошириш тартиби:**

“Ассесмент”лардан маъруза машғулотларида талабаларнинг ёки катнашчиларнинг мавжуд билим даражасини ўрганишда, янги маълумотларни баён қилишда, семинар, амалий машғулотларда эса мавзу ёки маълумотларни ўзлаштириш даражасини баҳолаш, шунингдек, ўз-ўзини баҳолаш мақсадида индивидуал шаклда фойдаланиш тавсия этилади. Шунингдек, ўқитувчининг ижодий ёндашуви ҳамда ўқув мақсадларидан келиб чиқиб, ассесментга қўшимча топшириқларни киритиш мумкин.

Ҳар бир катакдаги тўғри жавоб 5 балл ёки 1-5 балгача баҳоланиши мумкин.



## Тест

## Муаммоли вазият

## Тушунча таҳлили (симптом)

## Амалий вазифа

### “Инсерт” методи

#### Методни амалга ошириш тартиби:

- ўқитувчи машғулотга қадар мавзунинг асосий тушунчалари мазмуни ёритилган матнни тарқатма ёки тақдимот кўринишида тайёрлайди;
- янги мавзу моҳиятини ёритувчи матн таълим олувчиларга тарқатилади ёки тақдимот кўринишида намоёиш этилади;
- таълим олувчилар индивидуал тарзда матн билан танишиб чиқиб, ўз шахсий қарашларини махсус белгилар орқали ифодалайдилар. Матн билан ишлашда талабалар ёки қатнашчиларга қуйидаги махсус белгилардан фойдаланиш тавсия этилади:

Белгилар	Матн
“V” – таниш маълумот.	
“?” – мазкур маълумотни тушунмадим, изоҳ керак.	
“+” бу маълумот мен учун янгилик.	
“– ” бу фикр ёки мазкур маълумотга қаршиман?	

Белгиланган вақт яқунлангач, таълим олувчилар учун нотаниш ва тушунарсиз бўлган маълумотлар ўқитувчи томонидан таҳлил қилиниб, изоҳланади, уларнинг моҳияти тўлиқ ёритилади. Саволларга жавоб берилади ва машғулот яқунланади.

# Ш БЎЛИМ

НАЗАРИЙ  
МАТЕРИАЛЛАР

## **1-Мавзу: Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий-услубий асослари**

### **Режа:**

1. Инсон ресурслари ҳақидаги замонавий назариялар ва уларнинг эволюцияси. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент.
2. Инсон ресурсларини бошқариш тамойиллари ва концепцияси.
3. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг таҳлили
4. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар.

### **Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш фанини ўрганиш вазифалари:**

- олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш борасидаги давлат сиёсатининг моҳияти, мазмуни ва хусусиятларини ўрганиш;
- кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг ҳуқуқий-меъёрий асослари бўйича назарий билимга ва амалий кўникмаларга эга бўлиш;
- инсон ресурсларини бошқаришга оид замонавий назариялар, уларнинг амалиётда қўлланиш хусусиятлари, кадрларни танлаш, жой мжойига қўйиш, моддий ва маънавий рағбатлантириш, кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш механизми билан таништириш.

Кадрлар сиёсатининг мақсади персонални тизимли бошқариш ёрдамида ташкилотнинг мақсадларини рўёбга чиқариш учун жорий қонунчиликга ва меҳнат бозори талабларига таянган ҳолда юқори белгиланган мақсадларга эришишни таъминлайдиган кадрлар миқдори ва сифат структурасида оптимал балансни ва янгиланишини шакллантиришдир.

Ташкилотнинг кадрлар сиёсатини шакллантириш қуйидаги босқичларда амалга оширади:

- кадрлар сиёсатининг умумий тамойилларини, устувор йўналиш ва мақсадларини ишлаб чиқиш;
- персоналга бўлган эҳтиёжни аниқлаш, унинг тузилиши, штатлар сони ва кадрлар резервини белгилаш;
- кадрлар ҳақидаги ахборотни яратиш ва кадрлар назоратини амалга ошириш;
- маблағларни оптимал тақсимлаш тамойилларини яратиш, меҳнатни самарали мотивациялаш ва рағбатлантириш тизимини яратиш;
- персонални ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш, ходимларнинг профориентация и адаптациялашини, ходимларни шахсий индивидуал ўсишини, жамоани шакллантириш, кадрларни тайёрлаш, малакасини ва қайта тайёрлашини таъминлаш;

- кадрлар сиёсатининг корхона мақсадларига мослигини таҳлил этиш, хато ва камчиликларни аниқлаш ва кадрлар салоҳиятини баҳолаш.

- Инсон – ташкилотдаги малакали ишловчилар
- Ресурслар – танқис ёки чекланган
- Менежмент – ташкилотнинг мақсадларини рўёбга чиқариш учун бу ресурслардан оптимал ёки самарали фойдаланиш

ИРБ деб мумкин бўлган ва жорий малакали ишчи кучидан тўла ва самарали фойдаланиш тушунилади

- Edwin Flippo – “ИР режалаштириш, ташкиллаштириш, йўналтириш, назорат қилиш, ёллаш, ривожлантириш, ўрнини тўлдириш, интеграциялаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, тақсимлаш жараёнидир.”
- Decenzo and Robbins:” менежментдаги ИРМ инсонлар ўлчамлари билан шуғулланувчи фандир. Elton Mayo – ИРМ отаси ҳисобланади. Босс сиз ёллаш ва бўшатишдан кўпроқ иш қилишингиз керак!

Бошқарув тамойиллари:

- Cost effectiveness (тежамли)
- Competitive (рақобатли)
- Coherence (Мантиқли алоқадорлик)
- Credibility (ишончли)
- Communication (мулоқотли)
- Creativity (яратувчанлик)
- Competitive advantage (рақобатли устунлик)
- Competence (компетенцияли)
- Change (ўзгарувчан)
- Commitment (мажбуриятли)

**Бошқарув** ҳар қандай жамиятга хос бўлган, ҳаёт ва турмуш заруратидан келиб чиқадиган фаолиятдир. Бозор иқтисоди шароитида бу фаолият моҳияти янада такомиллаша боради. Бошқаришнинг асосий мақсади - меҳнат аҳлининг моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқаришни ва шу аснода барча ижтимоий муносабатларни тараққий эттиришдан иборат.

Бошқаришдаги хатолар

- Ишга лойиқ бўлмаган шахсни ёллаш
- Ишдан бўшаш холлари кўп
- Инсонлар яхши ишламаслиги
- Фойдасиз интервьюларга вақт сарфлаш
- Корхонани судга чақириши
- Хавфсизликни бажармаслик натижасида судга чақирилиш
- Бошқаларга қараганда ойлигим кам дейиши
- Қайта тайёрлаш ва малака оширишдаги камчиликлар
- Ишга муносабатдаги бошқа ноҳуя ҳолатлар

Раҳбар - менежер, у одамлар билан ишлайди, уларнинг касбий ютуқлари ва хавфсизлиги учун жавоб беради, вазифаларни бажариш учун улар куч-ғайратини уюштиради ва уйғунлаштиришни амалга оширади.

### *ИРМ асосий жавобгарлиги*

- *Штатларни тўлдириши режаслаштириши*
- *Ходимларни ёллаш ва танлаш*
- *Ходимларга ҳақ тўлаш ва мукофотлаш*
- *Ходимларнинг малакасини ошириши ва фаолиятини баҳолаш*
- *Бошқача қилиб айтганда ИРМ*

*Режаслаштириши, ташкил этиши, йўналтириши ва назорат қилиши функцияларини бажаради*

*Ижтимоий-сиёсий бошқарув* кишиларнинг турли жамоалари (ижтимоий гуруҳлар, миллатлар, жамоалар ва б.) ўртасидаги муносабаталарни бошқаришдир. Бошқарувни бу турининг асосий моҳияти - турли гуруҳлар иттифоқини янада мустаҳкамлаш ва таракқий эттиришдан иборат.

Жамиятни ва айрим аъзолар *маънавий* ривожланишини бошқарув – бошқаришнинг яна бир асосий туридир. Илмий техника ривожланиш асрида маънавий ишлаб чиқариш соҳасини бошқариш ғоят катта аҳамият касб этади. Бу шаклдаги бошқариш, ўқув муассасалари, халқ таълим органлари, фан, адабиёт, санъат, маданият соғлиқни сақлаш каби соҳаларни бошқаришни ўз ичига олади.

ИРМ оператив функциялари

- Ёллаш
- Ривожлантириш
- Меҳнат ҳақи тўлаш
- Таъминлаш
- Мотивациялаш
- Интеграциялаш

Турли раҳбарлар лавозим ваколоти катта-кичиклигига қарамай улар учун куйидаги тамойилларга кўра бошқарув ахлоқининг умумий негизи хосдир:

- ваколатлилик – лозим ваколатини малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва ўқувга эга бўлиш;
- инсонпарварлик – хизмат хулқидаги инсонни севиш ва эзгу ахлоқий хислат, одамлардаги энг яхши шахсий ишга қобиллик сифатларини очишга интилиш;
- инновациявийлик - янгиликни излаш, унга интилиш иштиёқи, асосли таваккал қила билиш қобилияти;
- прагматика – натижаларга кўра ишлаш, иш вақтидан самарали фойдаланиш, фаол инвестиция фаолияти;
- ортоботиклик - ўз ҳаётини қадрлай билишни англаш, келажакка бўлган барқарор ишонч, атроф муҳитга ғамхурлик билан муносабатда бўлиш.

маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг тўрт услубини шартли равишда фарқлаш мумкин:

- автократик : раҳбар – бажарувчи;
  - бюрократик: бошқарув “номенклатура ғилдираги” – бажарувчи;
  - демократик: раҳбар – бошқарув “ижтмоий ғилдираги” – бажарувчи;
- аристократик: раҳбар - меҳнатни рағбатлантириш тизими – бажарувчи

Бошқарув стратегияси бешта бир-бирига боғлиқ масалани ҳал этишга асосланади:

1. Ташкилот бажариши лозим бўлган стратегик кўра билишни, ҳаракат узоқ муддатли йўналишини ва аниқ вазифани шакллантириши.
2. Стратегик кўра билиш ва зиммадаги вазифани аниқ мақсад ва топшириққа айлантириши.
3. Мақсадлар ва вазифаларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиши.
4. Қабул қилинган стратегияни малакали ҳамда самарали тадбиқ этиш ва амалга ошириши.
5. Иш натижаларини баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва ривожланишининг узоқ муддатли йўналиши, стратегия мақсадлари ёки амалдаги тажрибага асосан уни амалга ошириш усуллари, ўзгарувчан шароитлар, янги зоялар ва имкониятларга нисбатан тўғриловчи хатти-ҳаракатларни амалга ошириши.

**Минтзбергнинг менежер вазифалари?**

Категория	Вазифа	Мисол
 <b>Шахслараро</b>	<i>Намуна</i>	Янги очилажак корхонани очилиш маросимида лента кесиш
	<i>Етакчи</i>	Ходимларни рағбатлантириш орқали унумдорликни ошириш
	<i>Алоқачи</i>	Турли хил лойиха ходимларини йўналтириш
 <b>Информационал</b>	<i>Кузатувчи</i>	Индустрия янгилликларидан хабардор туриш
	<i>Тарқатувчи</i>	Ташкилотнинг янги вазифаларини мемолар орқали етказиш
	<i>Нотиқ</i>	Ривожланиш режаси ҳақида нутқ сўзлаш
 <b>Қарор бериш</b>	<i>Тадбиркор</i>	Янги инновацион фикрларни ривожлантириш
	<i>Ҳакам</i>	Ходимлар ўртасидаги келишмовчиликни ечиш
	<i>Ресурсларни бошқариш</i>	Бюджет талабларини ишлаб чиқиш ва текшириш

13

Маслоу бўйича эҳтиёжлар даражаси қуйидагича: физиологик, хавфсизлик ва муҳофаза, тегишлилик ва севги, ўз-ўзини қадрлаш, ўз-ўзини фаоллаштириш (ўз-ўзини англаш).

**Индивидуаллик** - бу - ҳулқ-атворнинг ўзига хослигини ва муайян фаолият турига мувофиқликни белгиловчи шахснинг хусусияти. Бу шахснинг



биоижтимоий ўзига хослиги, унинг такрорланмаслиги.

Айни шу турли индивидуал хусусият (жўшқинлик)га эга шахслар билан раҳбарнинг ишлашига тўғри келади. Жўшқинлик турини билиш унга муайян шахсга у ёки бу фаолият талаби билан тўғри ёндашишга, муомаланинг айни бўлган шакл ва усуллари танлаш, жамоани уюштиришга имкон беради.

Жўшқинликни қуйидаги турлари бир-биридан фарқ қилади: *сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик*.

**Сангвиник:** одамлар билан тезда чиқишиб кетади ва улар билан фаол алоқага киришади; бир тахлиддаги ишларни ёқтирмайди ва бир тур фаолиятни бошқа тур фаолиятга осон алмаштиради; серзавқ, ўз ҳиссиётларини осон бошқаради ва янги шароитга тезда мослашади. Баланд овозда, тез ва дона-дона қилиб гапиради, нутқига ифодавий хатти-ҳаракат ва имо-ишораларни қўшиб юборади. Ўз ақлий қобилиятига нисбатан мулозаматларга фарқсиз эмас.

**Флегматик:** хатти-ҳаракати бир текис ва унга салмоқлаб кўрилмаган, шошма-шошарлик билан қарорлар қабул қилиш бегона, бир фаолиятдан бошқасига кўчиши суст, янги шароитларга узоқ вақт мобайнида мослашади ва кам хафсала. Уни бирор нима қилишга кўзгатиш учун ташқи кучли туртки керак. Чидамлилик ва ўзини тута билишлилик ўзига хосдир. Ҳотиржам сўзлайди, ҳиссиётларини кескин намойиш қилмайди.

**Холерик:** ниҳоятда ишчанлиги билан ажралиб туради, жуда фаол ва кучини қаерга қўйишни билмайдиган бўлади; "бош кўтармай" ишлаши мумкин ва қийинчиликларни кўтаринки руҳда енгади. Кўпинча фаоллиги кучайгандан сўнг тушқунлик даври бошланади ва толиқиш юз беради, айниқса, бу ҳол фаол қилинган ҳаракат муваффақият келтирмаса, шундай вазият юз беради. Холерикнинг кайфияти барқарор эмас (майда-чуйда нарсалар ҳам унга таъсир этиши мумкин), у қизиққон, ўзига бино қўйган ва бир томонлама фикрлайди. Тутилинқираб тез сўзлайди.

**Меланхолик:** ҳаддан ташқари таъсирчан, тезда киришиб кетадиган ва арзимаган нарсаларни ҳам кўнгилга оладиган; танг вазиятларда кўпинча саросима ҳолатга тушиб қолади, эзилиш ва зерикишлик кайфияти унга хос; муваффақиятсизликдан қаттиқ қайғуради. Турмушдаги ўзгаришларни секинлик билан ўзлаштиради ва унга кўникиши жуда суст; уятчан, чўчинқираб туради ва қатъиятсиз ҳазил ва учуриқларга одатда хавотирона муносабат кўрсатади.

### Инсон табиатининг умумий жиҳатлари

№	Шахснинг муносабат тури	Инсон табиатининг жиҳатлари	
		Ижобий	Салбий
1	Фуқаролик масъулияти ва бурчга муносабат	<i>Меҳнатсеварлик, соф виждонлик, қатъиятлилик, тежамкорлик ва ҳ.к.</i>	<i>Палапартишлик, лоқайдлик, исрофгарчилик ва ҳ.к.</i>
2	Одамларга бўлган муносабат	<i>Одамхурлик, мулойимлик, ҳайрихоҳлик ва ҳ.к.</i>	<i>Биқиқлик, фаросатсизлик, ичиқоралик ва ҳ.к.</i>
3	Ўз-ўзига бўлган муносабат	<i>Камтарлик, субитлилик, тартиблилиқ.</i>	<i>Каландимоқлик, мақтанчоқлик, ўзини юқори туттишлик.</i>

## Менежер малакалари?



14

Кадрлар сиёсатининг таҳлилида қуйидаги мезонлар қўлланилади  
персоналнинг миқдор ва сифати;  
жорий кадрлар қўнимсизлиги;  
амалга оширилаётган сиёсатнинг эгилувчанлиги;  
ходимнинг манфаатларини ҳисобга олиш.

Инсон ресурсларини бошқариш

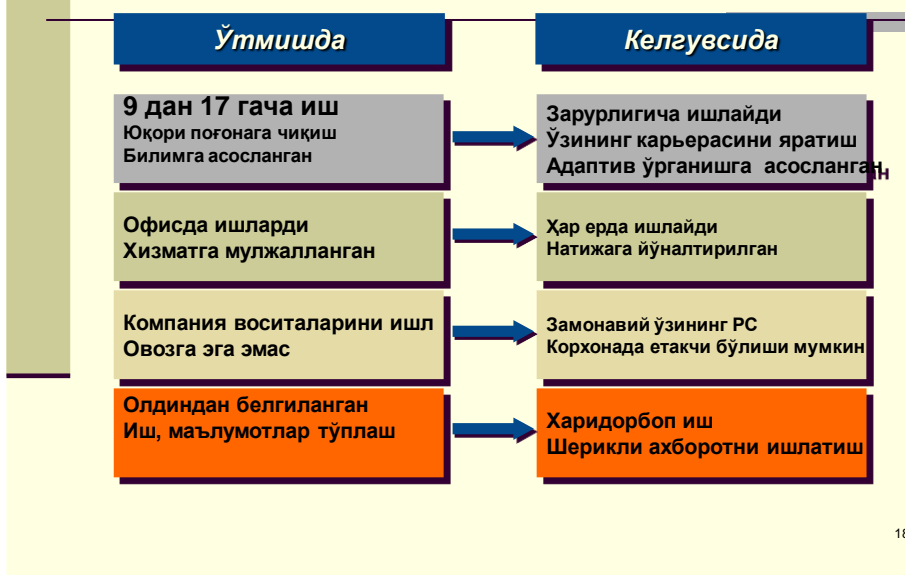
Бу фаол ишчи кучини, талантли персонални жалб қилиш, тараққий  
этириш ва қўллаб қувватлаш билан боғлиқ жараён

Мезонлар

Ишчининг эгаллаган вазифасига лойиқлиги бу индивиднинг шахсий  
сифатлари, малака даражаси ва манфаатининг эгаллаган ловазимда  
белгиланган талабларга жавоб бериши.

Ходим ва ташкилотнинг бир бирига мослиги ходимнинг ҳулқи,  
қадриятлари ва манфаатлари даражасининг ташкилот маданиятига  
мослигидир

## Ишчилар нима билан шуғулланади?



18

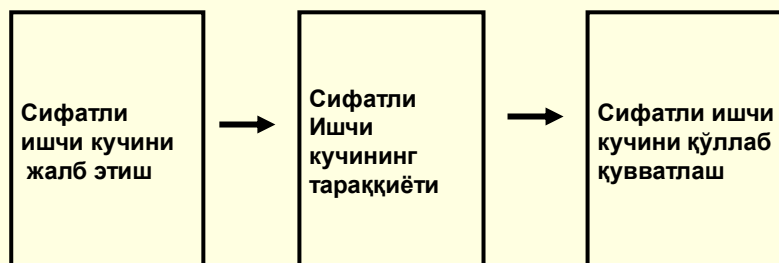
Ҳозирги даврда республика иқтисодиётининг барқарор ва жадал тараққиётини таъминлашда келажагимиз учун кенг қамровли, оқилона асосланган устувор вазифалар ва йўналишлар, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш режа ва дастурлари ишлаб чиқилмоқда. Мамлакатимизда шакллантирилаётган, кўпгина жабҳаларда мустақамланиб бораётган янгича бозор муносабатлари узлуксиз таълим тизимига, шу жумладан, аҳоли зиёли қатламининг салмоғини оширишга, республикамиз иқтисодиётининг мустақамлиги ва аҳоли фаровонлигини юксалтириш мақсадида фаол ва ҳалол хизмат қилувчи билимли, иқтидорли, ташаббускор юқори малакали кадрларсони ва салоҳиятини оширишга хизмат қилаётган ОТМлари фаолиятига ҳам ўз таъсирини ўтказмоқда.

### 2-Мавзу: Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш жараёни

#### Режа:

1. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш босқичлари.
2. Олий таълим муассасасига сифатли ишчини жалб этиш.
3. Олий таълимда инсон ресурсларини режалаштириш.
4. Персонални стратегик режалаштириш.
5. Олий таълимга мутахассисларни ёллаш.
6. Сифатли иш кучини танлаш ва тараққий эттириш.

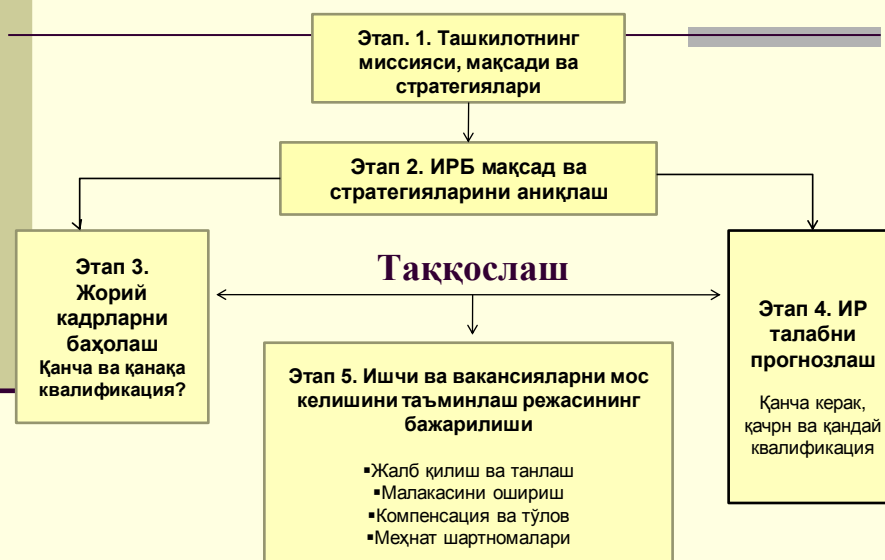
## Инсон ресурсларини бошқариш жараёни



27

Ўзбекистон иқтисодиётини модернизациялаш ва диверсификациялаш даврида фуқаролар даромадларини, турмуш даражасини ва республикада ишлаб чиқарилаётган ЯИМ ҳажмини ошириш, натижада юртимиз мустақиллигини мустаҳкамлаш, халқимиз фаровонлигини юксалтириш мақсадида аҳоли бандлигини таъминлаш учун янги иш ўринларини яратиш, меҳнат шароитларини яхшилаш билан биргаликда меҳнат ресурслари интеллектуал салоҳиятини ошириш вазифалари ҳам бугуннинг долзарб аҳамият касб этувчи масалалари каторидан ўрин эгаллайди.

## Персонални стратегик режалаштириш



Ҳозирги глобаллашув ва тезкор ахборот алмашинуви шароитларида ҳар қандай ташкилот, корхона ва муассасанинг замон талабларига мос равишда ривожланиши ходимларнинг кенг дунёқараши ва масъулиятлилиги, энг

муҳими, раҳбар ва жамоадаги юқори малакали кадрларнинг билими, кўникмаси, иқтидори, маънавияти, бошқарув қобилияти, илмий салоҳияти ва бошқа хусусиятларига бевосита боғлиқдир.

Бу масала давлат миқёсида кўрилишига эътибор қаратсак, унинг нақадар долзарблигини тушунамиз. Ваҳоланки, Президентимиз Ш.М.Мирзиёев раҳбарликларида мамлакатимизда жуда муҳим вазифалар амалга оширилмоқда, яъни ҳозирги даврда республика иқтисодиётининг барқарор ва жадал тараққиётини таъминлашда келажагимиз учун кенг қамровли, оқилона асосланган устувор вазифалар ва йўналишлар, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш режа ва дастурлари ишлаб чиқилмоқда. Булардан энг асосийси Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармонида мувофиқ ишлаб чиқилган ва амалга оширилаётган “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегияси” [6]дир. Мазкур соҳага масъул этиб тайинланган раҳбар ва соҳа мутахассислари томонидан “Ҳаракатлар стратегияси”нинг Ўзбекистонда давлат ва жамият қурилишини такомиллаштириш, қонун устуворлигини таъминлаш ва суд-ҳуқуқ тизимини янада ислоҳ қилиш, иқтисодиётни либераллаштириш, ижтимоий соҳани ривожлантириш, хавфсизлик, миллатлараро тотувлик ва диний бағрикенгликни таъминлаш, чуқур ўйланган, ўзаро манфаатли ва амалий руҳдаги ташқи сиёсат юритиш борасида тараққиётнинг янги «ўзбек модели» деб номланаётганлиги бу дастурнинг долзарблик даражаси ва аҳамиятини янада оширади.

“Ҳаракатлар стратегияси”нинг IV-бўлим, 4.4-бандида таълим ва фан соҳасини ривожлантиришнинг вазифалари, жумладан, узлуксиз таълим тизимини янада такомиллаштириш, сифатли таълим хизматлари имкониятларини ошириш, меҳнат бозорининг замонавий эҳтиёжларига мос юқори малакали кадрлар тайёрлаш сиёсатини давом эттириш; шунингдек, 8-илованинг 259-бандида: 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасида олий таълим тизимини тубдан такомиллаштириш Дастурини ишлаб чиқиш. ... миллий кадрларнинг рақобатбардошлиги ва умумжаҳон амалиётига асосланган олий таълим миллий тизимининг сифати ошишига, Болонья жараёни иштирокчи-мамлакатлари дипломларини ўзаро тан олиш, ўқитувчи ва талабалар билан алмашув дастурларини амалга оширишга кўмаклашувчи 1999 йил 19 июндаги Болонья декларациясига қўшилиш масаласини кўриб чиқиш [6] режалаштирилган. Бу вазифаларнинг босқичма-босқич, ўз вақтида ва оқилона амалга оширилиши ижтимоий соҳалардаги, жумладан, олий таълим, фан ва ишлаб чиқариш соҳаларидаги мавжуд ва вужудга келиши мумкин бўлган муаммоларни бартараф этиш учун хизмат қилади.

Шахснинг ақлий ва маънавий талабларини қондириш ҳамда қобилият ва иқтидорини шакллантиришда таълимнинг муҳим хусусиятларини давлат, жамият ва шахс даражасида тавсифлаш мезони қабул қилинган, яъни давлат мамлакат ақлий ва илмий салоҳиятининг ривожланиши ҳамда аҳолининг маънавий бойлиги ва ҳуқуқий маданиятини ошишининг, жамият таълимнинг

жамиятни тараққий эттиришга йўналтирилган дунёқараш ва ижтимоий менталитет белгилари, глобал маънавий кадриятлар шаклланиши, жамиятда билимли, олий маълумотли, маънавиятли, илмий салоҳиятли инсонлар кўпайишининг тарафдори бўлса, шахс (инсон) таълим орқали табиат инъом этган қобилиятини ривожлантириши, ўқиш(иш)да ўзини кўрсата олиши, касби, ихтисослиги, эгаллаб турган вазифаси учун зарур бўлган билим, уқув, кўникма ва тажрибани эгаллаш эҳтиёжини қондиради. Зеро, ўқимишли инсон маърифатли бўлиши, бошқалардан бир поғона юқори туриши лозим. У қанча кўп ўқиган бўлса, бу даража шунчалик юқори бўлади.

<b>Кандидатларни танлаш техникаси</b>	
<b>Персоналнитанлаш жараёни</b>	<b>Рад этиш сабаби</b>
<b>1. Апликант ҳақидаги ахборотни ўрганиш</b>	<b>Малакасининг етишмаслиги</b>
<b>2. Интервью</b>	<b>Умуман паст потенциал ёки мулоқот даражасининг пастлиги</b>
<b>3. Тест қилиш</b>	<b>Тест натижаларининг пастлиги</b>
<b>4. Дастлабки текшириш</b>	<b>Салбий натижалар</b>

Ҳозирги даврда ОТМни битириб чиқаётган юқори малакали кадрларнинг фақат умумқасбий, илмий-техникавий, назарий-амалий тайёргарликлари етарли эмас, балки улардан тафаккурларидаги мукамаллик, жамиятдаги асосий жараёнлар ва касбий ривожланиш масалаларига бефарқ бўлмаслик, ҳар қандай ҳолатда ижодий, мустақил фикрлаш қобилиятининг мавжудлиги, хуллас, мамлакат, давлат, жамият ва миллат ҳаётига дахлдорлик ҳисси билан яшаш талаб қилинади. Бу борада муҳтарам Президентимиз Ш.М.Мирзиёев замонавий олий таълим тизимини ташкил этишнинг аҳамияти юксаклиги тўғрисида шундай дейдилар: “Аввалги учрашувларда таълим ва илм-фан, давлатнинг ёшларга доир сиёсатини амалга ошириш, таълимнинг янги, замонавий усулларини, жумладан, ахборот-коммуникация технологияларини жорий этиш соҳасидаги ишлар аҳволи танқидий таҳлил қилиб берилган эди. Бу борадаги долзарб вазифаларни амалга ошириш ёшларимиз, жамиятимиз ва мамлакатимизнинг келажаги учун стратегик аҳамиятга эга экани сабабли ушбу соҳадаги ишлар шахсан Бош вазирга юклатилган”<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор

# Интервью

Уч хилдаги интервью:

- Табақалашмаган интервью
- Хулқга доир интервью
- Вазиятли интервью



1890-1910 йилларда Ф.Тейлор, Г.Эмерсон ва б. ташкилотчилигида бошқариш илмининг асосий моҳияти илмий бошқаришдан иборатлиги таъкидланган, топшириқ ва вазифаларни ижро этувчи энг мақбул ходимларни танлаб, уларни зарурий ресурслар билан ўқитилиши таъминланган; ходимларни мунтазам рағбатлантириб борилиши натижасида юқори меҳнат унумдорлигининг таъминланиши масалалари ҳал қилинган; ж) 1910-1930 йилларда Ф.Тейлор иштирокида бошқариш тамойиллари таклиф этилган ва кенгайтирилган; биринчи мустақил натижа сифатида тан олинган “маъмурий фанига” йўналтирилган “формал” ташкилий тузилиш ва тизимлар яратилган; ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда энг мақбул ва самарали усулларни излаб топиш муаммолари ўрганилган ва ҳоказо.

Тейлоризм тамойилларига асосан қуйидаги ишларнинг бажарилиши зарур ва етарлидир: ҳар бир меҳнат турининг қатъий вақт оралиғида тақсимланиши; юқоридан белгилаб берилган иш усуллари ва қоидаларини ижро этиш учун доимий назоратнинг бўлиши; меҳнатнинг ҳар бир жараёни, унинг ҳажми ва бажарилиш кетма-кетлигининг оқилона ва одилона ихтисослаштирилиши; бошқарувчи ва бошқарилувчи вазифаларини оқилона тақсимлаш ва улар масъулиятини аниқ белгилаш; ишчи ходимларни савияси ва тажрибасига қараб жой-жойига қўйиш. Г.Эмерсон бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг комплекс тизимини ишлаб чиқиб, илмий бошқарув тамойилини моҳиятига кўра қуйидаги кетма-кетликда бўлиши лозим деб ҳисоблайди: 1. Аниқ қўйилган мақсад ва ғоялар. 2. Доно, соғлом фикр. 3. Эътиборли, жозибали маҳсулот. 4. Тартиб-интизом. 5. Ходимларга нисбатан адолатли бўлиш. 6. Тезкор, тўлиқ, мунтазам, аниқ ва ишончли ҳисоб-китоб. 7. Диспетчерлаш. 8. Меъёрлар ва жадваллар. 9. Шароитлар билан таъминлаш. 10.

Йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза. 2017 йил 14 январь. – Тошкент. – 2017. – 44-бет.

Жараёнларни меъёрлаш. 11. Стандарт (барча амал қилувчи) йўриқномаларни тайёрлаш. 12. Унумдорликни рағбатлантириш [33. Б.17-18].

1920-1950 йилларда А.Файол, М.Вебер ва б. томонидан мумтоз ёки маъмурий менежмент мактаби яратилган бўлиб, улар иштирокида бошқарув тамойиллари ривожлантирилган, бошқарув функциялари баён қилинган ва ташкилотни ялпи бошқаришда тизимли ёндашувга асос солинган. А.Файол бошқаришни келажакни кўрувчи, ташкиллаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи, буйруқлар ва қарорларнинг ижро этилишини назорат қилувчи кучли қурол деб атаб, бошқаришнинг қуйидаги тамойилларини таклиф этади: меҳнат таксимоти; ваколат ва масъулият; тартиб-интизом; яккабошчилик; йўналишнинг бир хиллиги; умумий манфатларга шахсий манфаатларни бўйсундириш; ташаббус; адолат; марказлашув; ходим учун иш жойининг доимийлиги; корпоратив рух; бошқарувдаги иерархия; ходимларни тақдирлаш [33. Б.20-21]. 1950 йилларда Э.Мейо, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор ва б. томонидан «Инсоний муносабатлар» мактаби яратилган бўлиб, бу мактабда улар ташаббуслари билан ҳозиргача меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ўзаро муносабатлардан қониқиш ҳосил қилувчи усуллар қўлланилмоқда. 60-йилларда ташкилот назариясининг тараққий эттирилиши ижтимоий тизим сифатида психология ва социология фанлари бўйича эришилган натижага бевосита боғлиқ бўлиб, бошқаришда инсон хулқи ўрнининг асосланиши муаммолари ўрганилган ва тегишли хулосалар олинган. Кейинги босқич (1960-1970 йй.) персонални бошқариш илми бўлиб, бу тўғридан-тўғри бошқаришда математика фани ва компьютер дастурларидан фойдаланиш натижаси бўлди. XX асрнинг 60-70-йилларида иктисодчилар ўртасида макроиктисодиётда хизмат соҳасининг мавқеи ва ўрни тўғрисида давомли баҳс-мунозаралар олиб борилди. 1970 йилларнинг бошларида бошқариш илмида катта ўзгаришлар рўй берди. Бунинг эътиборга молик моҳияти аниқ мужассамланган ғоя, яъни ташкилот очиқ тизими бўлиб, ички ва ташқи муҳитга мослашади. 1980 йилларда бошқариш илмида “ташкилий маданият” ғояси илгари сурилди. Бу ғоя бошқаришнинг кучли воситаси бўлиб, айниқса Японияда ундан самарали фойдаланилди. Сўнгги йилларда кўпчилик америкалик назариячилар маданият кучини одамларга бўлган таъсири бўйича ташкилот воситаси билан тенглаштириб ҳамда ташкилот маданияти ўқув дастурини ўзгартириб, 90-йилларнинг етакчи давлатларидаги бизнес мактабларига беришлари катта янгилик бўлди. 90-йиллардаги бошқариш илмининг хусусияти – бу бошқаришнинг халқаро хусусиятини кучайтиришдир. Нафақат бу, ҳозирги вақтда бошқаришнинг ривожланиши бошқариш назарияси ва амалиёти олдига кўплаб янги вазифаларни қўймоқда.



## **Ишни бажаришини бошқариш**

Усуллар	Характеристикалари
1. Ишчини фазилатлари орқали баҳолаш	Иш сифати, ишга муносабат ва , пунктуаллиги
2. Ишчининг хулқиға нисбатан баҳолаш	Шкалалар бўйича: 1-5. 1- энг ёмон, 5- истеъмоличига муносабати яхши
3. Бошқа ишчилар билан таққослаш	1. Руйхатда энг яхши. 2. 10%- яхши, 40%- яхшилиқда, 40%- ўртачада, 10%- ёмонда
4. 360 градусда баҳолаш	Ҳамкасабалар, ходимлар, бўйсунувчилар ва харидорлар баҳолайди.

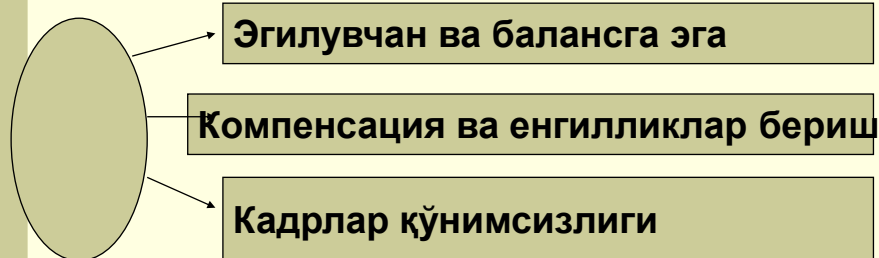
Олий таълим тизимида кадрлар тайёрлашни бошқариш ва бу жараённинг ривожланишини мувофиқлаштириш жуда муҳим масала бўлганлиги боис “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури”да узлуксиз таълим тизимининг Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти шароитида ривожланиш Концепцияси ифодаланган бўлиб, унда малакали кадрларни тайёрлашни бошқаришнинг барча стратегик йўналишлари ишлаб чиқилган.

2019 йил 10 октябрда Президент Шавкат Мирзиёев «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсатини ва давлат фуқаролик хизматлари тизимини тубдан такомиллаштириш чора – тадбирлари тўғрисидаги» Фармонни имзолади. Фармонда давлат фуқаролик хизматларини бошқарувига оид ташкилотнинг бўлмаганлиги туфайли давлат органлари ва ташкилотларида ягона кадрлар сиёсатини амалга оширилмаётганлиги, персонални самарали бошқариш ва инсон ресурсларини ривожланишини йўқлиги, рақобат асосида малакали мутахассислар резерви ва давлат хизматчиларининг бўш жойлари ўз муддатларида тўлдирилмаётганлиги фармонда таъкидланади.

Шунингдек фуқаролик давлат хизматларига номзодларни танлаш механизми шаклланмаганлиги, барча фуқароларга давлат хизматларини тенг ҳуқуқли асосида иштирок этиши таъминланмаган.

Хизматкорларни гарантияли муносиб тақдирлаш ва ижтимоий ҳимоялаш тизими яратилмаган.

## Сифатли ишчи кучини қўллаб қувватлаш



Хорижий мамлакатларда бошқариш фанида замонавий бошқарув назарияси ва амалиётига сезиларли ҳисса қўшган 4 та муҳим концепция вужудга келди.

Булар: илмий бошқарув; психология ва инсон муносабатлари орқали бошқариш; маъмурий бошқарув; ўзини тутиш ҳақидаги фан орқали бошқариш.

Илмий бошқарув концепцияси муаллифлари ўз тадқиқотларини бошқарувнинг ишлаб чиқаришдаги асосий муаммоларига, хусусан, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш муаммосига бағишладилар.

Психология ва инсон муносабатлари жиҳатдан бошқариш концепцияси биринчи марта инсон қилмишлари сабаблари ролини бошқарувнинг натижавийлигига таъсир қилувчи кучлар сифатида аниқлади. Машҳур психолог А.Маслоу олиб борган тадқиқотлари инсон қилмишларининг сабаблари иқтисодий куч ҳисобланмаслигини балки, пул ифодасида қониқиши мумкин бўлмаган турли эҳтиёжлар эканлигини кўрсатади. Бу концепция ишчиларнинг ўз ишларидан қониққанлик даражасини кўтариш учун бўлган шахслараро муносабатларни бошқариш усулини қабул қилиш ва бунинг оқибатида асосий юксалиш унинг ишлаб чиқариши эканлиги ҳақидаги муҳим ҳолатга асосланган эди.

Маъмурий бошқарув концепцияси ташкилот бошқарувининг умумий муаммо ва принципларини ишлаб чиқаришга йўналтирилган эди.

Бунда ташкилот ички муҳит таъсирини ҳисобга олмаган ҳолда бошқарув аппарати фаолиятини оқилоналиги ҳисобига таъминланадиган ишлаш яхшиланишининг ёпиқ тизими сифатида кўрилган. Ҳатто унинг мақсадларига самаралироқ етишиш учун ташкилотни тизимли тарзда бошқариш мумкин деган тушунча пайдо бўлди. Феъл-атвор ҳақидаги фан орқали бошқариш концепцияси анчагина эскирган назария.

Бу концепциянинг бош ғояси-кадрлар қобилиятининг самарадорлигини

оширишдир. Бу концепциянинг асосий мақсади эса ишчига шахсий имкониятларини амалга оширишда ташкилотни бошқариш ва тузилишига оид ахлоқ фанларига асосланган ҳолда ёрдам кўрсатишга интилишдир.

Шунга кўра бошқаришнинг бу концепциялари иқтисоднинг самарали ишлаши ва юқори фойдалар олишга йўналтирилгандир.

Кўриниб турганидек бошқарувнинг катта эътибор берилган концепциялари бошқариш муаммосининг алоҳида томонлари нуктаи назарларини аниқлади.

Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув муаммоларини бутунлай ҳал қилиш мақсадида бозор иқтисодиётини бошқариш концепциясини илмий таҳлилда ишлатишни мақсадга мувофиқ деб ҳисоблаймиз.

Бозор бошқаруви концепцияси асосида, унинг натижасида товар ишлаб чиқарувчиларда унинг бўлимларини амалга оширган ҳолда бозорда фаолият кўрсатиш, бозор ва ишлаб чиқарувчи ўртасидаги алоқаларни тартибга солувчи иқтисодий муносабатлар механизми ва хусусиятига таъсир кўрсатиш имконияти пайдо бўлган иқтисодий ривожланиш жараёни ётади.

Бозорни бошқариш концепцияси нафақат бутун иқтисодни бошқариш ташкилотларини балки, хўжалик субъектларини фаолиятини бошқаришни ҳам такомиллаштиришга йўналтирилган.

Бу концепцияда алоҳида корхоналарнинг бозор муносабатларини тартибга солиш муаммолари билан алоқаси акс этади. Бу ерда у ёки бу шаклдаги ривожланиш жараёнларини тартибга солиш, уларни бошқариш асосланади, аксинча иқтисодий жараёнлар ўз-ўзидан тартибга солинадиган бозорга тўлиқ ишониб қўйилмайди.

Бозор бошқаруви назариячилари бозор муносабатларини тартибга солишга катта эътибор берган ҳолда хўжалик субъектларини бозор талабларига мослашиш заруриятига суянишади.

Шу сабабли, бу концепциянинг ташкилий-техникавий жиҳати “иқтисодни режалаштириш” деб номланган, муайян товар бозорини ўрганиш бўйича меъёрлар тизимини, дастур ва тахминларини ташкил қилишни, товарларга бўлган талабни ва уларни амалга оширишдан тушадиган катта фойдани олишни фаоллаштириш бўйича янги товарни бозорга жорий қилиш ва ишлаб чиқишни қамраб олган иқтисодга йўналтирилган.

Ушбу концепцияга мувофиқ бозор муносабатларини ўрнатиш ва тартибга солиш хўжалик субъектларининг илмий ишлаб чиқариш қобилияти ва иқтисодий қудратга асосланган. Ҳар бир хўжалик субъекти нафақат ўзининг бозордаги улушини сақлашга, балки, уни ўз фойдасига ўзгартиришга, рақобатчиларни сиқишга, уларни бозордан сиқиб чиқишга интилади. Шунга кўра бозор бошқаруви концепцияси нафақат замонавий шароитларда бозорни тартибга солиш заруриятининг назарий асосланишини беради, балки, хўжалик субъектлари фаолиятини ташкил қилиш янги услуб ва шакллари ишлаб чиқариш бўйича амалий тавсиялар манбаи бўлиб хизмат қилади.

Демак, бошқарув хўжаликнинг бозор тизими қонунларига асосланади ва ўзгарувчан бозор шароитларига тез мослашишига йўналтирилган.

Бозор иқтисоди бўйича бошқарув концепцияси мураккаб ички ва ташқи

муҳит шароитларидан келиб чиққан ҳолда меҳнатнинг ишлаб чиқаришини оширишда, маҳсулот унумдорлигини оширишда ташкилот мақсадларига янада самарали эришишга қодир бўлган услуб ва воситаларни ишлаб чиқиш ва топишга интилади.

Ўз навбатида самарали бошқарув бошқарувнинг ижтимоий технологик ва иқтисодий ташкилий-техник жиҳатларининг бирлиги сифатида бошқарув жараёни барча босқич ва турлари бирлигини кўзлайди.

Бозор муносабатларига ўтиш илмий муомалада “менежмент”, “менежер”, “тадбиркорлик”, “бизнес”, “тадбиркорлик муҳити” каби терминларни қўллашни талаб қилади.

Ташкилий омиллар корхона иқтисоди ривожда энг аҳамиятлидир. Хориж бошқарув фани намоёндалари тадқиқотларида ташкилий омилларга катта жой ажратилган.

Масалан, Ф.Тейлорнинг инсон омилини бошқариш ва унинг соҳасидаги (1885-1992), Г.Файолнинг мумтоз менежмент ва бошқарувнинг универсал принциплари соҳасидаги (1920-1950), Э.Майо (1930-1950)нинг “инсон муносабатлари мактаби” соҳасидаги, Д.Магрегора (60 йиллар)нинг тадқиқотларидаги ташкилий юриш-туриш ва исботлашнинг ўзаро ижтимоий таъмири муаммоси, тизим йўлининг ишлаб чикувчилари Н.Винер, К.Шеннон ва бошқалар.

Турли даврларда миллий иқтисод фанидаги юқорида айтиб ўтилган муаммолар бўйича тадқиқотлар қилинган.

Бозор иқтисодига ўтишнинг шахсий моделини яратиш бир қатор муаммоларни юзага чиқарди, улар орасида иқтисодий ривожланишнинг ташкилий омили катта ўрин эгаллайди. Иқтисод ривожланишининг ташкилий омилини кўриб чиқишга киришишимиздан олдин “ташкилот”, “масъулият” ва “ваколат” каби тушунчаларнинг моҳиятини очишимиз кераклиги англанади. Бу тушунчалар ташкилий омиллар, уларнинг тизимланиши ва амалга ошиши билан сўзсиз боғлиқ.

Ташкилот- бу (инсонларнинг) мақсадларини ёки дастурни бирга амалга оширувчи ва муайян қонун ва тартиблар асосида фаолият олиб борувчи кишилар бирлашмасидир.

Масъулият- бу муайян функция, вазифа ва топшириқнинг ўша давлат қонун ва қоидаларига мувофиқ бажарилиш даражаси ва категориясидир.

Ваколат- бу функцияларнинг давлат ҳокимияти органларида, бошқарув идора ва билимларига берилишидир.

Юқорида келтирилган барча тушунчалар асосида кўриниб турибдики, инсон омили асосий аҳамият касб этади. Самарадорлик ва мақсадга эришиш ташкилотнинг вазифаларини бажариш ва ваколатларнинг оқилона фойдаланиши ва назорат қилишига бўлган масъулият белгиланади.

Бундан ташкилот бу қўйилган мақсадга эришишда биринчи қадам эканлиги англанади. Шу сабабли иқтисод таркибидаги унсурлар шу жиҳатдан режалаштирилган бўлиши керакки, ташкилот мақсад вазифалари ёки ташкилий фаолиятлар вақт ва макон бўйича аниқ белгилансинлар. Акс ҳолда, кўп вақт воситалар алоҳида раҳбарларнинг ўз фаолиятини тўғри ташкил қила

олмаганликлари туфайли ишлаб чиқаришдан ташқари сарф бўлади.

Масалан, ресторан, агарда унда тансиқ таом режалаштирилса ва тайёрланса лекин стол безаш учун идишлар бўлмаса, обрў қозона олармикан.

Ташкилот тизимида функционал ваколатларга катта ўрин ажратилади. Функционал ваколат- бу раҳбарларга мунтазам, штаб ва бўлимларга бошқа раҳбарлар томонидан мунтазам назорат қилиб турувчи ишчи объектлар бўйича қарор қабул қилишни таъминловчи ҳуқуқни берувчи ваколатдир.

Функционал ваколатларнинг амалда қўлланиши доим бошқарувнинг соғлом принципига қаршилик қилган.

Модомики шундай экан, функционал ваколатларни тақдим қилишдан эҳтиёт бўлиб фойдаланиш зарур. Бизнинг фикримизча, принципдан чиқишга қарор қилинганга қарамасдан соғлом фикр билан раҳбарлик қилиш ва чуқур ўйлаб ҳаракат қилиш талаб этилади. Функционал ваколатлардан тўғри фойдаланиш учун бу кимга боғлиқ бўлса, ўша ким ваколатга эга, нимага ёки ким устидан; нима учун бу функционал ваколатлар керак; бу ваколатларнинг принциплари қанақа каби саволларни ойдинлаштириб олиши лозим.

Ташкилот муаммоларни юқори даражада ҳал қилиш 2 атама: “марказлаштириш” ва “марказлаштирмаслик” атамаларига боғлиқ. Уларнинг ҳар бири медалнинг хоҳ у бўлсин, бу томонининг ифодалайди. Масалан, тўла марказлаштирилган бошқарув тизимли компанияда ҳал қилувчи қарорни қабул қилиш ҳуқуқи ягона мансабдор шахс қўлида тўпланган ёки улар унинг бўлимларнинг бирлигига ажратилган. Марказлашмаган компанияда эса ҳуқуқлар бир неча шахс ёки бўлимларга бўлиб берилган. Иқтисодий-ижтимоий адабиётларда бу тушунчаларнинг маъноси кўриб чиқилган бўлсада, илмий ёндошиш жиҳатидан “марказлаштириш” ва “марказлаштирилмаслик” тушунчаларига муаллифлик қарашларни берса ортикча бўлмайди.

#### **IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ**

**1-Мавзу: Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш**

## **Режа:**

### **Амалий машғулот топшириқлари**

Кичик гуруҳларда қуйидаги саволларга жавоб тайёрлаш ва ақлий ҳужум технологисини қўллаган ҳолда уларни муҳокама қилиш:

1. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ҳақида нималарни биласиз?

2. Қуйидаги бошқарув тушунчалари ва тамойилларига ўз муносабатингизни билдиринг:

### **Бошқарув**

### **Рахбар -**

Турли рахбарлар лавозим ваколати катта-кичиклигига қарамай улар учун **қуйидаги тамойилларга** кўра бошқарув ахлоқининг умумий негизи хосдир:

- – лозим ваколатини малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва ўқувга эга бўлиш;
- – хизмат хулқидаги инсонни севиш ва эзгу ахлоқий хислат, одамлардаги энг яхши шахсий ишга қобиллик сифатларини очишга интилиш;
- - янгиликни излаш, унга интилиш иштиёқи, асосли таваккал қила билиш қобилияти;
- – натижаларга кўра ишлаш, иш вақтидан самарали фойдаланиш, фаол инвестиция фаолияти;
- - ўз ҳаётини қадрлай билишни англаш, келажакка бўлган барқарор ишонч, атроф муҳитга ғамхурлик билан муносабатда бўлиш.

## Кадрлар савияси ва салоҳияти белгилари



14

3. Маъмурий раҳбар хатти-ҳаракатининг тўрт услубини шартли равишда фарқлаш мумкин:

- 
- 
- 
- 

4. Бошқарувда инсон табиатининг умумий жиҳатларини инобатга олиш

№	Шахснинг муносабат тури	Инсон табиатининг жиҳатлари	
		Ижобий	Салбий
1	Фуқаролик масъулияти ва бурчга муносабат		
2	Одамларга бўлган муносабат		
3	Ўз-ўзига бўлган муносабат		

Сизнинг олий таълим муассасасида кадрлар савиясини оширишнинг қандай механизмларини қўлласа бўлади ва қандай?

- 
- 
- 
-



-  
-

### **Индикатив жавоблар:**

**Бошқарув** ҳар қандай жамиятга хос бўлган, ҳаёт ва турмуш заруратидан келиб чиқадиган фаолиятдир. Бозор иқтисоди шароитида бу фаолият моҳияти янада такомиллаша боради. Бошқаришнинг асосий мақсади - меҳнат аҳлининг моддий ва маънавий эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқаришни ва шу аснода барча ижтимоий муносабатларни тараққий эттиришдан иборат.

**Раҳбар - менежер**, у одамлар билан ишлайди, уларнинг касбий ютуқлари ва хавфсизлиги учун жавоб беради, вазифаларни бажариш учун улар куч-ғайратини уюштиради ва уйғунлаштиришни амалга оширади.

**Турли раҳбарлар** лавозим ваколати катта-кичиклигига қарамай улар учун қуйидаги тамойилларга кўра бошқарув ахлоқининг умумий негизи ҳосдир:

- ваколатлилик – лозим ваколатини малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва ўқувга эга бўлиш;
- инсонпарварлик – хизмат хулқидаги инсонни севиш ва эзгу ахлоқий хислат, одамлардаги энг яхши шахсий ишга қобиллик сифатларини очишга интилиш;
- инновациявийлик - янгиликни излаш, унга интилиш иштиёқи, асосли таваккал қила билиш қобилияти;
- прагматика – натижаларга кўра ишлаш, иш вақтидан самарали фойдаланиш, фаол инвестиция фаолияти;
- ортобиотиклик - ўз ҳаётини қадрлай билишни англаш, келажакка бўлган барқарор ишонч, атроф муҳитга ғамхурлик билан муносабатда бўлиш.

**Маъмурий раҳбар** хатти-ҳаракатининг тўрт услубини шартли равишда фарқлаш мумкин:

- автократик : раҳбар – бажарувчи;
  - бюрократик: бошқарув “номенклатура ғилдираги” – бажарувчи;
  - демократик: раҳбар – бошқарув “ижтимоий ғилдираги” – бажарувчи;
- аристократик: раҳбар - меҳнатни рағбатлантириш тизими бажарувчиси.

Маслоу бўйича эҳтиёжлар даражаси қуйидагича: физиологик, хавфсизлик ва муҳофаза, тегишлилик ва севги, ўз-ўзини қадрлаш, ўз-ўзини фаоллаштириш (ўз-ўзини англаш).

**Индивидуаллик** - бу - ҳулқ-атворнинг ўзига хослигини ва муайян фаолият турига мувофиқликни белгиловчи шахснинг хусусияти. Бу шахснинг биоижтимоий ўзига хослиги, унинг такрорланмаслиги.

Айни шу турли индивидуал хусусият (жўшқинлик)га эга шахслар билан раҳбарнинг ишлашига тўғри келади. Жўшқинлик турини билиш унга муайян шахсга у ёки бу фаолият талаби билан тўғри ёндашишга, муомаланинг айни бўлган шакл ва усуллари танлаш, жамоани уюштиришга имкон беради. Жўшқинликни қуйидаги турлари бир-биридан фарқ қилади: *сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик*.

**Бошқаришда инсон табиатининг умумий жиҳатларини инобатга олиш**

№	Шахснинг муносабат тури	Инсон табиатининг жиҳатлари	
		Ижобий	Салбий
1	Фуқаролик масъулияти ва бурчга муносабат	<i>Меҳнатсеварлик, соф виждонлик, қатъиятлилик, тежамкорлик ва ҳ.к.</i>	<i>Палапартишлик, лоқайдлик, исрофгарчилик ва ҳ.к.</i>
2	Одамларга бўлган муносабат	<i>Одамхурлик, мулойимлик, ҳайрихоҳлик ва ҳ.к.</i>	<i>Биқиклик, фаросатсизлик, ичиқоралик ва ҳ.к.</i>
3	Ўз-ўзига бўлган муносабат	<i>Камтарлик, субитлилик, тартиблилик.</i>	<i>Каландимоқлик, мақтанчоқлик, ўзини юқори туттишлик.</i>

2. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар.



3. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. Кичик гуруҳларда муҳокама этиш.

### Бошқарувнинг хориж тажрибаси

#### 1. Конфуций сабоқлари

Хизматдан ортган кучинг, вақтинг бўлса билим ол; билим олишда ортиқча кучинг, вақтинг бўлса, хизмат қил!

Ўзинга раво кўрган нарсани ўзгага ҳам раво кўр

Мақсаднинг ортидан тез чопиб бўлмайди, мақсаднинг кетидан тез чопсанг, аксинча, мақсадга ета олмайсан.

### Сингапур тажрибаси: Ли Куан Ю ҳикматлари

■ Давлатдаги “муҳимликларни” қилган инсонлар - муаллимлардир. Унинг тамойиллари:

1. Рағбатлар муҳимлиги

2. Профилактиканинг муҳимлиги

3. Жамоатчилик фикрининг муҳимлиги

4. Қайси раҳбардан кўрқса, ўша самарали раҳбардир

5. Одамлар тенг эмас ва ҳеч қачон бундай бўлмайди

## ДАВОМИ

6. Билмаган нарсангизни билишнинг муҳимлиги: ўз имкониятларингиз доирасида бўлинг
  7. Умр бўйича ўқувчи бўлинг, энг яхши ғояларни ўзлаштиринг
- Ҳокимиятни ўз шахсий манфаати қуролига айлантириш борасида инсоннинг ихтирочилиги деярли чексиздир.
- Агар мамлакат нотўғри бошқарилса, барча ақлли одамлар кетиб қолади.

Замонавий Европа (тизимли иқтисодий парадигма, Швеция, Германия тажрибалари), АҚШ ОТМ фаолиятнинг асосий индикаторлари (Key Performance Indicator) КРІ индикаторларини қўллаш тажрибалари).  
Юқоридаги тажрибаларнинг қандай жиҳатларини Сизнинг бошқарувчилик фаолиятингизда қўллашингиз мумкин ва уларнинг натижасини қандай ифодалайсиз?

### **2-Мавзу: Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини аниқлаш**

#### **Режа:**

1. ОТМларда таълим жараёнини модернизациялашда инсон ресурсларини бошқаришнинг аҳамияти ва такомиллаштириш йўллари.
2. Бошқарув стратегияси нечта ва қандай бир-бирига боғлиқ масалаларни ҳал этишга асосланади?
  - 1.
  - .2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
2. Олий таълим муассасасининг кадрлар сифат сиёсати. Кадрлар савияси ва салоҳиятини оширишдаги муаммолар ва уларнинг айрим ечимлари
- 2.1. Ўзбекистон Республикасида олий таълимни ривожлантиришнинг 2030

йилларгача мўлжалланган стратегиясидаги устувор йўналишлар...

3. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар миқдори ва сифатини ошириш истиқболлари ва стратегиялари.

Кичик гуруҳларда айрим ОТМ мисолида мақбул бўлган қисқа ва узоқ муддатли стратегияларни шакллантириш масалалари кўриб чиқилади.

### Айрим саволларга индикатив жавоблар

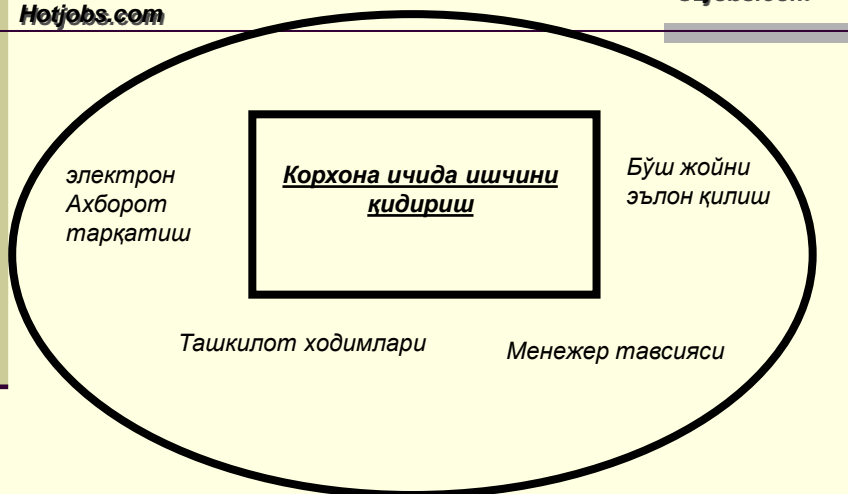
1. ОТМларда таълим жараёнини модернизациялашда инсон ресурсларини бошқаришнинг аҳамияти ва такомиллаштириш йўллари.



### Корхона ташқарисидан ишчини танлаш

Hotjobs.com

Uzjobs.com



Газеты, журналы,  
персональные  
контакты

Агентства по найму  
на работу, флайеры,

20

### Кандидатларни танлаш техникаси

Персоналнитанлаш жараёни	Рад этиш сабаби
1. Апликант ҳақидаги ахборотни ўрганиш	Малакасининг етишмаслиги
2. Интервью	Умуман паст потенциал ёки мулоқот даражасининг пастлиги
3. Тест қилиш	Тест натижаларининг пастлиги
4. Дастлабки текшириш	Салбий натижалар

## **Ишни бажаришини бошқариш**

<b>Усуллар</b>	<b>Характеристикалари</b>
<b>1. Ишчини фазилатлари орқали баҳолаш</b>	<b>Иш сифати, ишга муносабат ва , пунктуаллиги</b>
<b>2. Ишчининг хулқига нисбатан баҳолаш</b>	<b>Шкалалар бўйича: 1-5. 1- энг ёмон, 5- истеъмолчига муносабати яхши</b>
<b>3. Бошқа ишчилар билан таққослаш</b>	<b>1. Руйхатда энг яхши. 2. 10%- яхши, 40%- яхшилиқда, 40%- ўртачада, 10%- ёмонда</b>
<b>4. 360 градусда баҳолаш</b>	<b>Ҳамкасабалар, ходимлар, бўйсунувчилар ва харидорлар баҳолайди.</b>

Бошқарув стратегияси бешта бир-бирига боғлиқ масалани ҳал этишга асосланади:

- 1. Корхона ёки ташкилотнинг миссияси.* Ташкилот бажариши лозим бўлган стратегик кўра билишни, ҳаракат узоқ муддатли йўналишини ва аниқ вазифани шакллантириш.
2. Стратегик кўра билиш ва зиммадаги вазифани аниқ мақсад ва топшириққа айлантириш.
3. Мақсадлар ва вазифаларга эришиш стратегиясини ишлаб чиқиш.
4. Бошқарув стратегиясини ишлаб чиқиш. Қабул қилинган стратегияни малакали ҳамда самарали тадбиқ этиш ва амалга ошириш.
5. Иш натижаларини баҳолаш, янги йўналишларни ўрганиш ва ривожланишнинг узоқ муддатли йўналиши, стратегия мақсадлари ёки амалдаги тажрибага асосан уни амалга ошириш усуллари, ўзгарувчан шароитлар, янги ғоялар ва имкониятларга нисбатан тўғриловчи хатти-ҳаракатларни амалга ошириш.

V БЎЛИМ

ГЛОССАРИЙ



## V. ГЛОССАРИЙ

**Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш фани бўйича глоссарий**

**Консенсус** – бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча бахсли масалалар вав турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишишдир

**Келишув** – бу низоли ҳолатда муваффақиятли чиқишнинг энг муҳим шарти- бу муроасага кела олишлиқдир

**Коммуникация** – бу кишилар ўртасидаги узаро ахборот алмашувидир.

**Интизомий жавобгарлик** – бу хизмат бурчларини бузиш, суъистемол қилиш натижасида келиб чиқади

**Лавозим** – бу қорхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа

**Мотивлаштириш** – бу рухий омил бўлиб, шахс фаолиятининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар хил эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи қучли воситадир

**Мезон** – бу такқослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андоза. Масалан, меҳнат – киши кадр-қимматининг мезонидир

**Низо** – бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир

**Обру** – бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир

**Психология** – инсоннинг рухиятини, ўрганувчи фандир. Инсон рухиятига эса сезиш, идрок этиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек инсон шахсининг рухий хусусиятлари, чунончи, қизиқиш, қобилият, феъл-атвор ва мижоз қиради

**Структура** – лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради

**Стратегия** – грекча «стратегос» иборасидан олинган бўлиб, «генерал санъати» маъносини билдиради

**Стресс** – инглизча сўзидан олинган бўлиб, асабийлик, кескинлик деган маънони англатади

**Услуб** – бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йул, усул маъносини англатади.

**Фазилат** - бу ижобий ҳислат, яхши сифат ёки хусусиятдир

**Қарор** – бу бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ йулини танлаб олишдир

**Қарор қабул қилиш** – мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади

**Индивидуаллик** – шахснинг биоижтимоий хусусиятлари, унинг тақрормаслиги

**Мансаб** — профессионал ўсиш, хизмат поғонасида кўтарилиш, ижтимоий тан олинис

**Жамоа** – умумий мақсадларга эришиш, ташкилотчилиги ва шахслар орасидаги муносабатлар ривожига бўйича барқарор ижтимоий гуруҳ

**Шахс** — ўзлигини ифода этувчи, ижтимоий аҳамиятга эга бўлган инсон

**Маркетинг** – бозор иқтисодиётида савдо, банк фаолияти, ишлаб чиқариш ва савдони ташкил этиш ва бошқариш тизими

**Таълим менежери** — профессионал ташкилотчи, таълим соҳасида ишбилармон ташкилотчи инсон

**Менежмент** — таълимни бошқариш

**Миссия** — олий таълим муассасасининг жамиятдаги аҳамияти

**Қизиқиш** — инсон фаолиятининг натижаси, ҳаракатнинг ички асоси

**Стратегияни амалга ошириш** — бошқаришни амалга оширишнинг чора ва тадбирлари, уни бажариш ва натижага эришиш йўллари

**Стил** - усул, тиргак

**Рағбат** – инсон психикасига ташқи таъсир, унинг натижасида ҳаракат қилишга қизиқиш ҳосил бўлади

**Стратегик режа** – қисқа ва узок муддатли мақсадлар ва стратегияларнинг амалий кўриниши

**Стратегик кўрабилиш** – олий таълим муассасасининг келгуси истиқболининг йўналишлари

**Стратегия** – раҳбариятнинг ташкилот мақсадига эришишдаги ҳаракатлар мажмуаси

**Меҳнатга иш ҳақи фонди** – ишчи ва ходимларга тўлаш учун ажратилган пул маблағлари

**Мақсад** — фаолият натижаларининг олдиндан ифодаланиши

**Инсон** — ижтимоий соҳада уникал имкониятларга эга бўлган биологик жонзод

**Инсоншунослик**— шахснинг тараққиёти, фаолиятини оптималлаштириш, ҳартомонлама камол топтириш ҳақидаги назарий, амалий, антропологик, табиий, гуманитар ва бадиий билимлар тизими

**Эмоция** — инсонга ташқи ва ички таъсирлар натижасида унинг психологик ёки қалбий кечинмалари (ғазаб, кўрқув, хурсандчилик ва ҳ.з.о.)

**Этика** — ахлоқ тўғрисидаги фан

**Мулоқот этикаси** – инсонларга яхши муносабатда бўлиш, қоида ва усуллари, уларга ҳурмат билан муносабатда бўлиш

# VI БЎЛИМ

АДАБИЁТЛАР  
РЎЙХАТИ

## VI. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

#### I. Директив адабиётлар.

1. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократии Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Ўзбекистон Республикаси Президенти лавозимидаги киришиш тантанали маросимида бағишланган Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги нутқ /Ш.М. Мирзиёев. - Тошкент: «Ўзбекистон» НМИУ, 2016. 56 б.

2. Мирзиёев Ш. М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик - ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак. Мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза, 2017 йил 14 январь. - Тошкент: «Ўзбекистон», 2017. - 104 б.

3. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганлигининг 24 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза. 2016 йил 7 декабрь/Ш.М.Мирзиёев. – тошкент “Ўзбекистон” НМИУ, 2017.- 48 б.

4. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олийжаноб халқимиз билан бирга курашимиз.- Тошкент “Ўзбекистон” НМИУ, 2017. - 488 б.

5. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг мамлакатимизни 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий яқунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак” номли маърузаси. //“Халқ сўзи” газетаси. 2017 йил 16 январь.

6. Мирзиёев Ш.М. Конституция – эркин ва фаровон ҳаётимиз, мамлакатимизни янада тараққий эттиришнинг мустаҳкам пойдеворидир/ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганлигининг 25 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза// Халқ сўзи, 2017 йил 8 декабрь.

7. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожатномаси// Халқ сўзи, 2017 йил 23 декабрь.

8. Мирзиёев Ш.М. Билимли авлод - буюк келажакнинг, тадбиркор халқ- фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир/ Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганлигининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маъруза// Халқ сўзи, 2018 йил 9 декабрь.

9. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожатномаси// Халқ сўзи, 2018 йил 29 декабрь.

#### II. Меъерий-ҳуқуқий ҳужжатлар.

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси–Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2018.

Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1997 йил. 9-сон, 225-модда.

3. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 1997 йил. 11-12-сон, 295-модда.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 16 февралдаги «Олий ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида» ги ПФ-4958-сон Фармони.

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 16 февралдаги “Олий

ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш тўғрисида”ги ПФ-4958-сон Фармони.

6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 сентябрдаги "2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида"ги ПФ-5544-сон фармони

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5763-сон Фармони

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги «Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-2909-сон қарори.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 27 июлдаги “Олий маълумотли мутахассислар тайёрлаш сифатини оширишда иқтисодиёт соҳалари ва тармоқларининг иштирокини янада кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-3151-сон қарори.

10. Ўзбекистон Президентининг 2018 йилнинг 5 июндаги “Олий таълим муассасаларида таълим сифатини ошириш ва уларнинг мамлакатда амалга оширилаётган кенг қамровли ислохотларда фаол иштирокини таъминлаш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ 3775 сонли қарори.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4391-сон қарори.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сон Фармони.

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 22 майдаги “Олий ўқув юртидан кейинги таълим тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари”ги 304 - сон қарори.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 20 июндаги “Олий таълим муассасаларига ўқишга қабул қилиш, талабалар ўқишини кўчириш, қайта тиклаш ва ўқишдан четлаштириш тартиби тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш ҳақидаги” 393 сонли қарори.

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2017 йил 18 июлдаги «Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Таълим сифатини назорат қилиш давлат инспекцияси фаолиятини ташкил этиш тўғрисида» 515-сон қарори.

3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Республика олий таълим муассасалари рейтингини баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида” ги Қарори. 2012 йил 29 декабрь. 371 сон.

4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 20 августдаги 242-сон қарори билан тасдиқланган “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2015 й.,33 (689)-сон, 442-модда.

5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 16 августдаги “Олий таълимнинг давлат таълим стандарти. Асосий қоидаларни тасдиқлаш тўғрисида”ги № 343-сонли Қарори.

6. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 26 июлдаги 318-сонли Қарори билан тасдиқланган “Олий ўқув юртларида тўлов-контракт асосида ўқиш учун таълим кредитлари бериш тўғрисида”ги Низом // Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати қарорлари тўплами, 2001., № 7, 43-модда.

7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 1 мартдаги 100-сон қарори билан тасдиқланган “Нодавлат таълим муассасалари фаолиятини лицензиялаш тўғрисида”ги Низом// Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2004, 9-сон, 107-модда.

8. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2007 йил 10 сентябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимида магистратура фаолиятини янада такомиллаштириш, унинг самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 190-сонли Қарори.

17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 29 декабрдаги “Республика олий таълим муассасалари рейтингини баҳолаш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги 371-сонли Қарори// Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2013 й., 1-сон, 10-модда.

18. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 20 августдаги 242-сонли Қарори билан тасдиқланган “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2015 й., 33 (689)-сон, 442-модда.

### **III. Махсус адабиётлар.**

19. Олий таълим. Меъёрий-ҳуқуқий ва услубий ҳужжатлар тўплами. –Т., Истиқлол, 2004.

20. Олий таълимнинг меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари тўплами. –Т., 2013.

21. Аквазба Е.О., Ухабина Т.Е., Черемисина Е.В. Качество образования в современной образовательной организации: проблемы и перспективы // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – 5. URL:[www.science-education.ru/128-21477](http://www.science-education.ru/128-21477) (дата обращения: 28.08.2015).

22. Алексеева, Л. Н. Инновационные технологии как ресурс эксперимента/ Л. Н. Алексеева// Учитель. - 2004. - № 3.

23. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования // Экономика образования. – 2012.

24. Корзникова Г.Г. Менеджмент в образовании. Практический курс.-М. «Академия», 2008-288 стр.

25. Перегудов Л.В., Саидов М.Х. Олий таълим менежменти ва иқтисодиёти.Т.: “Молия” нашриёти, 2002 й. 184 б.

26. Узбекистан. Модернизация системы высшего образования. Сектор по человеческому развитию. Отдел по работе со странами Центральной Азии. Региональное управление по Европе и Центральной Азии. Документ Всемирного банка. – 2014. – 156 с.

27. Armstrong, M., (2011). How to be an even better manager. Kogan Page, Philadelphia, 303 p.

28. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика. Общественные науки и современность, 2007, №№ 2, 3.

29. Нордстрем К., Ридденстрале И. Закат экономики знаний. Top –Manager, 10/01/2007.

30. Nordstrom, Kjell A., Ridderstrale, Jonas (2000). Funky Business: Talent Makes Capital Dance. (<https://books.google.com/>)

31. Ridderstrale Jonas., Willcox Mark. Re-energizing The Corporation: How Leaders Make Change Happen. 2007.

32. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент. Российский журнал менеджмента. Том 6, №3, 2008

Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. СПб.: ИВЭСЭП, «Знание» 2002.

33. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации: Учебное пособие. Под ред. Гапоненко А.Л. и Орловой Т.М. – М.: Издательский дом «Социальные отношения», 2003.

34. Козырёв А.Н., Макаров В.Л. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности. –М.: РИЦ ГШ ВС РФ, 2003.

35. Экономика знаний/ В.В.Глухов, С.Б.Коробко, Т.В.Маринина. – СПб.: Питер, 2003

36. Рахмонов Н.Р. Минтақавий ижтимоий-иқтисодий ривожланиш асосида олий таълим тизимида кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш. Иқтисодиёт фанлари доктори илмий даражасини олиш учун тайёрланган диссертация автореферати. ЎМУ. 2019.

**Интернет сайтлари:**

[www.bilimdon.uz](http://www.bilimdon.uz). -Ўзбекистон Республикаси олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг веб сайти.

[www.newhorizons.org](http://www.newhorizons.org). - Таълимнинг янги уфқлари.

[www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

[www.biim.uz](http://www.biim.uz)

[http studme.org/65664/ menedzment/modeli](http://studme.org/65664/menedzment/modeli)