

**Бош илмий-методик
марказ**

2021

Ўқув-услубий мажмуа

**ОЛИЙ ТАЪЛИМДА ИНСОН
РЕСУРСЛАРИНИ БОШҚАРИШ**

**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**

“Таълим тизими менежменти” йўналиши учун

**“ОЛИЙ ТАЪЛИМДА ИНСОН РЕСУРСЛАРИНИ
БОШҚАРИШ”**

модули бўйича

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2020 йил 7 декабрдаги 648-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.

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

Такризчи: **М.Маҳкамова** – ТДТУ “Менежмент” кафедраси мудири, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

Ўқув -услубий мажмуа Бош илмий-методик марказ Илмий методик Кенгашининг қарори билан нашрга тавсия қилинган
(2020 йил “30” декабрдаги 5/4-сонли баённома)

МУНДАРИЖА

I. ИШЧИ ДАСТУР	5
II. МОДУЛНИ ҶЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....	19
III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР.....	26
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ	55
V. ГЛОССАРИЙ	66
VI. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	69

I. ИШЧИ ДАСТУР

I. ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Дастур Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда тасдиқланган “Таълим тўғрисида”ги Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон, 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим соҳасида бошқарувни ислоҳ қилиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5763-сон, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сон, 2019 йил 8 октябрдаги “Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сон ва 2020 йил 29 октябрдаги “Илм-фанни 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-6097-сонли Фармонлари ҳамда 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2909-сонли, 2019 йил 11 июлдаги “Олий ва ўрта махсус таълим тизимига бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4391-сонли, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 23 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 797-сонли Қарорларида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари раҳбар кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрдаги ПФ-5847-сон Фармони билан тасдиқланган “Ўзбекистон Республикаси Олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепцияси”да олий таълим билан қамров даражасини ошириш, халқаро стандартлар асосида юқори малакали, креатив ва тизимли фикрлайдиган, мустикал қарор қабул қила оладиган кадрлар тайёрлаш, уларнинг интеллектуал қобилиятларини намоён этиши ва маънавий баркамол шахс сифатида шаклланиши учун зарур шарт-шароит яратиш, республикадаги камида 10 та олий таълим муассасасини халқаро эътироф этилган ташкилотлар (Quacquarelli Symonds World University Rankings, Times Higher Education ёки Academic Ranking of World Universities) рейтингининг биринчи 1 000 та ўриндаги олий таълим муассасалари

рўйхатиغا, шу жумладан Ўзбекистон Миллий университети ва Самарқанд давлат университетини биринчи 500 та ўриндаги олий таълим муассасалари рўйхатиغا киритиш белгиланган.

Шунингдек, мамлакатимизнинг барча соҳаларида ислохотларни амалга ошириш, одамларнинг дунёқарабини ўзгартириш, етук ва замон талабига жавоб берадиган олий маълумотли мутахассис кадрларни тайёрлашни ҳаётнинг ўзи тақозо этмоқда. Республикада таълим тизимини мустаҳкамлаш, уни замон талаблари билан уйғунлаштиришга катта аҳамият берилмоқда. Бунда мутахассис кадрларни тайёрлаш, таълим ва тарбия бериш тизими ислохотлар талаблари билан чамбарчас боғланган бўлиши муҳим аҳамият касб этади. Замон талабларига жавоб бера оладиган мутахассис кадрларни тайёрлаш, Давлат томонидан қўйилаётган талаблар асосида таълим ва унинг барча таркибий тузилмаларини такомиллаштириб бориш олдимизда турган долзарб масалалардан биридир.

Ушбу дастурда Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий-услубий асослари танқиди. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент. Инсон ресурсларини бошқаришдаги янги тамойиллар ва концепция. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг танқидий таҳлили. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Уларни идентификациялаш. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш (HR) департаменти. Унинг функциялари. Олий таълимда инсон ресурсларини компьютер дастурлари орқали режалаштириш. Персонални стратегик режалаштириш. Олий таълимга мутахассисларни ёллаш: сифатли иш кучини танлаш ва тараққий эттириш. Олий таълим муассасаларида хорижий университетларнинг инсон ресурсларини бошқариш тизимларини жорий этиш. Кадрлар савиясини назорат қилишда (Self Performance Appraisal ва KPI) механизмлари. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. ОТМларда инсон ресурсларини бошқаришга инновацияларни жорий этиш муаммолари. Олий таълим муассасасининг кадрлар потенциалини аниқлаш муаммолари. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар салоҳияти, миқдори ва сифатини ошириш истикболлари ва стратегиялари. Малакали кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, инсон капиталини меҳнат бозори талаблари асосида ривожлантириш баён этилган.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

Модулнинг мақсади: 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 оширишга қаратилган маҳорат ва компетенцияларини ривожлантиришдан иборат.

Модулнинг 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 усулларини қўллашга оид кўникма ва малакаларини шакллантириш ва ривожлантириш;

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

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган 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 қўлланиши 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 рейтингдаги 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 қўллаш

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

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

- 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 этадиган 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 ва 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 потенциални 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

“Таълим сифати мониторинги ва назорати” модули маъруза ва амалий машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида тақдимот ва электрон-дидактик технологиялардан;
- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, блиц-сўровлар, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, ва бошқа интерфаол таълим методларини қўллаш назарда тутилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш” модули мазмуни ўқув режадаги “ Олий таълимни ривожлантиришнинг замонавий тенденциялари”, “Университет 3.0 модели ва инновацион фаолиятни ривожлантириш”, “ Таълим менежментида PR- механизми” ва “ Молиявий ўз – ўзини таъминлаш жараёнида таълим муассасалари фаолиятини ташкил этиш ва бошқариш” ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда узвий алоқадорликда олиб борилади.

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	Аудитория ўқув юклармаси		
		Жами	Назарий	Амалий машғулот
1.	Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий – услубий асослари танқиди. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент. Инсон ресурсларини бошқаришдаги янги тамойиллар ва концепция. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг танқидий таҳлили. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Уларни идентификациялаш	2	2	

2.	Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш (hr) департаменти, унинг функциялари, олий таълимда инсон ресурсларини компьютер дастурлари орқали режелаштириш. Персонални стратегик режелаштириш. Олий таълимга мутахассисларни ёллаш: сифатли иш кучини танлаш ва тараққий эттириш. Олий таълим муассасаларида хорижий университетларнинг инсон ресурсларини бошқариш тизимларини жорий этиш. Кадрлар савиясини назорат қилишда (Self Permormance Appraisal ва KPI) механизмлари.	2	2	
3.	Кадрлар савиясини назорат қилишда (self permormance appraisal ва kpi) механизмлари. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. ОТМларда инсон ресурсларини бошқаришга инновацияларни жорий этиш муаммолари	4		4
4.	Олий таълим муассасасининг кадрлар потенциалини аниқлаш муаммолари. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар салоҳияти, миқдори ва сифатини ошириш истиқболлари ва стратегиялари. Малакали кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, инсон капиталини меҳнат бозори талаблари асосида ривожлантириш. Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш.	4		4
	Жами:	12	4	8

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий – услубий асослари танқиди. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент. Инсон ресурсларини бошқаришдаги янги тамойиллар ва концепция. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг танқидий таҳлили. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Уларни идентификациялаш (2 соат)

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, кадрлани танлаш, жой мжойига қўйиш, моддий ва маънавий рағбатлантириш, кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш механизми билан таништириш.

2-мавзу. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш (hr) департаменти, унинг функциялари, олий таълимда инсон ресурсларини компьютер дастурлари орқали режелаштириш. Персонални стратегик режелаштириш. Олий таълимга мутахассисларни ёллаш: сифатли иш кучини танлаш ва тараққий эттириш. Олий таълим муассасаларида хорижий университетларнинг инсон ресурсларини бошқариш тизимларини жорий этиш. Кадрлар савиясини назорат қилишда (Self Permormance Appraisal ва KPI) механизмлари.
(2 соат)

Режа:

1. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш босқичлари.
2. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш жараёни. Олий таълим муассасасига сифатли ишчини жалб этиш.
3. KPI тизими моҳияти, принциплари ва афзалликлари.

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 қаторидан ўрин эгаллайди.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-Мавзу: Кадрлар савиясини назорат қилишда (self permormance appraisal ва kpi) механизмлари. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. ОТМларда инсон ресурсларини бошқаришга инновацияларни жорий этиш муаммолари (4 соат)

Амалий машғулот топшириқлари.

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

1. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар хақида нималарни биласиз?
2. Қуйидаги бошқарув тушунчалари ва тамойилларига ўз муносабатингизни билдиринг:

Бошқарув**Раҳбар -**

Турли раҳбарлар 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 кадрлай билишни англаш, келажакка бўлган барқарор ишонч, атроф муҳитга ғамхўрлик билан муносабатда бўлиш.

2-Мавзу: Олий таълим муассасасининг кадрлар потенциалини аниқлаш муаммолари. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар салоҳияти, миқдори ва сифатини ошириш истиқболлари ва стратегиялари.

Малакали кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, инсон капиталини меҳнат бозори талаблари асосида ривожлантириш.

Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш. (4 соат)

Режа:

Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг таҳлили. Кадрлар савиясини ошириш механизмлари. Олий таълим муассасасининг кадрлар потенциалини аниқлаш муаммолари. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар салоҳияти, миқдори ва сифатини ошириш истиқболлари ва стратегиялари. Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларида фойдаланилади:

- маърузалар, амалий машғулотлар (маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, мотивацияни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш);

- давра суҳбатлари (кўрилаётган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилиятини ривожлантириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантиқий хулосалар чиқариш);
- баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилиятини ривожлантириш).

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикаси Президентининг асарлари:

1. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажагимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қураамиз. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.
2. Мирзиёев Ш.М. Миллий тараққиёт йўлимизни қатъият билан давом эттириб, янги босқичга кўтарамиз. 1-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2017. – 592 б.
3. Мирзиёев Ш.М. Халқимизнинг розилиги бизнинг фаолиятимизга берилган энг олий баҳодир. 2-жилд. Т.: “Ўзбекистон”, 2018. – 507 б.
4. Мирзиёев Ш.М. Нияти улуғ халқнинг иши ҳам улуғ, ҳаёти ёруғ ва келажаги фаровон бўлади. 3-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2019. – 400 б.
5. Мирзиёев Ш.М. Миллий тикланишдан – миллий юксалиш сари. 4-жилд.– Т.: “Ўзбекистон”, 2020. – 400 б.

II. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар:

6. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси.–Т.:Ўзбекистон, 2018.
7. Ўзбекистон Республикасининг 2020 йил 23 сентябрда қабул қилинган “Таълим тўғрисида”ги ЎРҚ-637-сонли Қонуни.
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февраль “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 4947-сонли Фармони.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 21 сентябрь “2019-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини инновацион ривожлантириш стратегиясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5544-сонли Фармони.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 май “Ўзбекистон Республикасида коррупцияга қарши курашиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5729-сон Фармони.
11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 27 август “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармони.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 8 октябрь

“Ўзбекистон Республикаси олий таълим тизимини 2030 йилгача ривожлантириш концепциясини тасдиқлаш тўғрисида”ги ПФ-5847-сонли Фармони.

13. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2020 йил 29 декабрдаги Олий Мажлисга ва халқимизга Мурожаатномаси. “Халқ сўзи” газетаси. 2020 йил 30 декабрь сони.

14. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 10 январдаги “Олий таълимнинг Давлат таълим стандартларини тасдиқлаш тўғрисида”ги 2001 йил 16 августдаги “343-сонли қорорига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида”ги 3-сонли қарори.

15. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил 7 июндаги қарори билан тасдиқланган “Олий таълим муассасалари рейтингини аниқлаш тартибини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 467-сонли қарори.

16. Таълим ташкилотларини аттестациядан ўтказиш мезонлари [Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 2020 йил 27 январда рўйхатдан ўтказилди, рўйхат рақами 3214].

Ш. Махсус адабиётлар:

1. Абдурахманов Қ.Х. Меҳнат иқтисодиёти. Назария ва амалиёт. Дарслик. -Т., “Фан” нашриёти. 2019.

2. Абдурахманов К.Х. Экономика труда. Теория и практика. Учебник. Москва. Издательство РЭА им. Плеханова. –М., 2019.

3. Odegov Y.G., Zakirova N.K. The Economics of Personnel Management. Textbook. –Т., “Iqtisodiyet” publishing house. 2015. -260 pages.

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

5. 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 (дата обращения: 28.08.2015).

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

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

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

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

10. 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.

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

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

14. Корнаи Я. Системная парадигма. «Вопросы экономики», 2002 г. (Корнаи, №4 .с. 10-12).

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

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

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

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

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

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

19. The European Higher Education Area. - Joint Declaration of the Ministers of Education. - Bologna, 1999, 19 June.

IV. Интернет сайтлар:

1. <http://edu.uz> – Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги.

2. <http://lex.uz> – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

3. <http://bimm.uz> – Олий таълим тизими педагог ва раҳбар кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишни ташкил этиш бош илмий-методик маркази.

4. <http://ziyonet.uz> – Таълим портали Ziyonet.

5. <http://natlib.uz> – Алишер Навоий номидаги Ўзбекистон Миллий кутубхонаси.

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

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 аниқлаштирировчи савол)
- Тушинтириб беринг (муаммони ҳар томонлама қараш саволи)
- Таклиф беринг (амалиёт билан боғлиқ савол)
- Мисол келтиринг (ижодкорликни ривожлантирировчи 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?.

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

“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.

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

“ВЕЕР” 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 айни 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 мантиқий фикрлашни муваффақиятли ривожлантиришга ҳамда ўқувчиларнинг мустақил ғоялари, фикрларини ёзма ва оғзаки шаклда тизимли баён этиш, ҳимоя қилишга имконият яратади. “Веер” 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
Хулоса:					

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

“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 намоёниш 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.

III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1-Мавзу: Олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришнинг назарий-услубий асослари танқиди. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент. Инсон ресурсларини бошқаришдаги янги тамойиллар ва концепция. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг танқидий таҳлили. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Уларни идентификациялаш (2 соат)

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, кадрлани танлаш, жой мжойига қўйиш, моддий ва маънавий рағбатлантириш, кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш механизми билан таништириш.

1. Инсон ресурслари ҳақидаги замонавий назариялар ва уларнинг эволюцияси. Тизимли иқтисодий парадигма ва тизимли менежмент.

“Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш” модули иқтисодиёт назарияларига таянган ҳолда ривожланиб боради. Таъкидлаш жоизки иқтисодиёт назарияларининг эволюцияси шундан далолат берадики тарихий жараёнларнинг ўзгариши натижасида иқтисодий назарияларнинг мазмун моҳияти ва амалий аҳамияти ўзгариб борди.

1776 йилда Адам Смит томонидан яратилган классик назария йигирманчи асрнинг ўттизинчи йилларида неоклассик назария билан

алмашинди, Кейинчалак эволюцион назария, сўнгра институционал назариялар амалий аҳамияти жиҳатидан устувор бўлди. Аммо йигирманчи асрнинг охири постиндустриал ривожланиш даврида билимлар иқтисодиёти (knowledge economy) нинг роли ва аҳамияти устувор назарияга айланди. Бошқача қилиб айтганда бу даврда товар ва хизматлар ишлаб чиқаришдан кўра билимларни ишлаб чиқариш қўшилган қийматни шакллантиришда катта аҳамият касб этди.

Олимларнинг эътирофи бўйича (швед олимлари Кюьелл Нордстроум ва Ионас Риддерстрале) ҳозирги пайтда билимлар иқтисодиёти назарияси сўниш даврида ва рақамли иқтисодиёт ва инновациялар ривожланиши пайтида иқтисодиётда тизимли парадигма муҳим касб этмоқда. Яъни тез ўзгарувчан, глобаллашган иқтисодиётда иқтисодий жараён ва тизимларни кенг маънода тизимли таҳлил этиш, барча омилларни статик эмас динамик ўзгаришини инобатга олган ҳолда талқин этиш, синтезлаш ва прогнозлаш зарур. Бу таҳлилда туртта бирикмалар: объект, ташқи муҳит, жараён ва инновация (лойиҳалар) яхлит биргаликда таҳлил этилиб иқтисодий қарорлар қабул қилиниши зарур. Бу ҳолат олий таълимда инсон ресурсларини бошқаришга ҳам тўла таълуқли.



2. Инсон ресурсларини бошқариш тамойиллари ва концепцияси.

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.

ДАВОМИ

- Олий одам уч ҳолатда ўзини сақлай олади: ёшлиқда ҳирсдан, кучга тўлганда жанжалдан, кексалиқда очкўзликдан.
- Биз учун энг катта ҳузур – уйқуда эмас, ҳар тонг ўйғонишдадир.
- Учта йўл билимга олиб боради: фикрлаш йўли бу олийжаноб йўл, тақлид қилиш - йўли бу энг енгил йўл, тажриба йўли - бу энг оғир йўл.

© 2012 South-Western, a part of Cengage Learning

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.

3. Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг таҳлили.

Бошқарувнинг назарий асослари

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, мақсадинга ета олмайсан.

© 2012 South-Western, a part of Cengage Learning

Ташкилот ресурсларининг турлари?



10

- 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. Бос 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 (компетецияли)
- 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 ножуя холатлар

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

ИРМ асосий жавобгарлиги

- Штатларни тўлдириш режасида
- Ходимларни ёллаш ва танлаш
- Ходимларга ҳақ тўлаш ва мукофотлаш
- Ходимларнинг малакасини ошириш ва фаолиятини баҳолаш
- Бошқача қилиб айтганда ИРМ

Режасида, таъкил этиш, йўналтириш ва назорат қилиш функцияларини бажаради.

Ижтимоий-сиёсий бошқарув кишиларнинг турли жамоалари (ижтимоий гуруҳлар, миллатлар, жамоалар ва б.) ўртасидаги муносабатларни бошқаришдир. Бошқарувни бу турининг асосий моҳияти - турли гуруҳлар иттифоқини янада мустаҳкамлаш ва тараққий 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

4.Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар.

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

- ваколатлилиқ – 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 “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 этиши 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 гоълар ва имкониятларга нисбатан тўғриловчи хатти-ҳаракатларни амалга ошириш.

Минтзбергнинг менежер вазифалари?

Категория	Вазифа	Мисол
 Шахслараро	<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
 Информационал	<i>Кузатувчи</i>	Индустрия янгиликларидан хабардор туриш
	<i>Тарқатувчи</i>	Ташкилотнинг янги вазифаларини мемолар орқали етказиш
	<i>Нотиқ</i>	Ривожланиш режаси ҳақида нутқ сўзлаш
 Қарор бериш	<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 кўзғатиш учун ташқи кучли туртки керак. Чидамлилик ва ўзини тута билишлилик ўзига хосдир. Ҳотиржам сўзлайди, ҳиссиётларини кескин намоёйиш 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 зерикашлик 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>Палапартчилик, 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, тартиблилик.</i>	<i>Каландимоқлик, мақтанчоқлик, ўзини юқори туттилик.</i>



Кадрлар сиёсатининг таҳлилида қуйидаги мезонлар қўлланилади
персоналнинг миқдор ва сифати;

жорий кадрлар қўнимсизлиги;

амалга оширилаётган сиёсатнинг эгилувчанлиги;

ходимнинг манфаатларини ҳисобга олиш.

Инсон ресурсларини бошқариш.

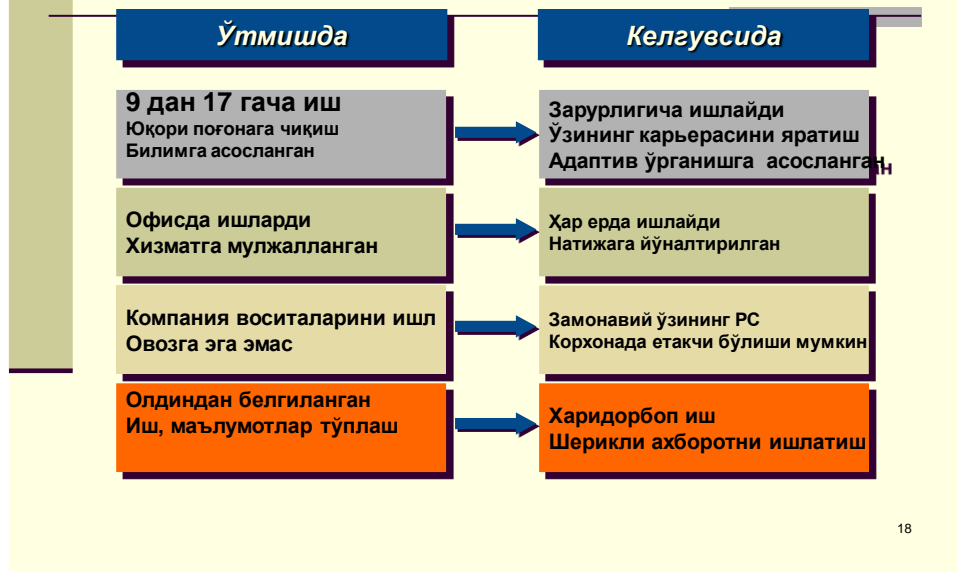
Бу фаол ишчи кучини, талантили персонални жалб қилиш, тараққий
эттириш ва қўллаб қувватлаш билан боғлиқ жараён дидир.

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 хулқи,
кадриятлари ва манфаатлари даражасининг ташкилот маданиятига
мослигидир

Ишчилар нима билан шуғулланади?



18

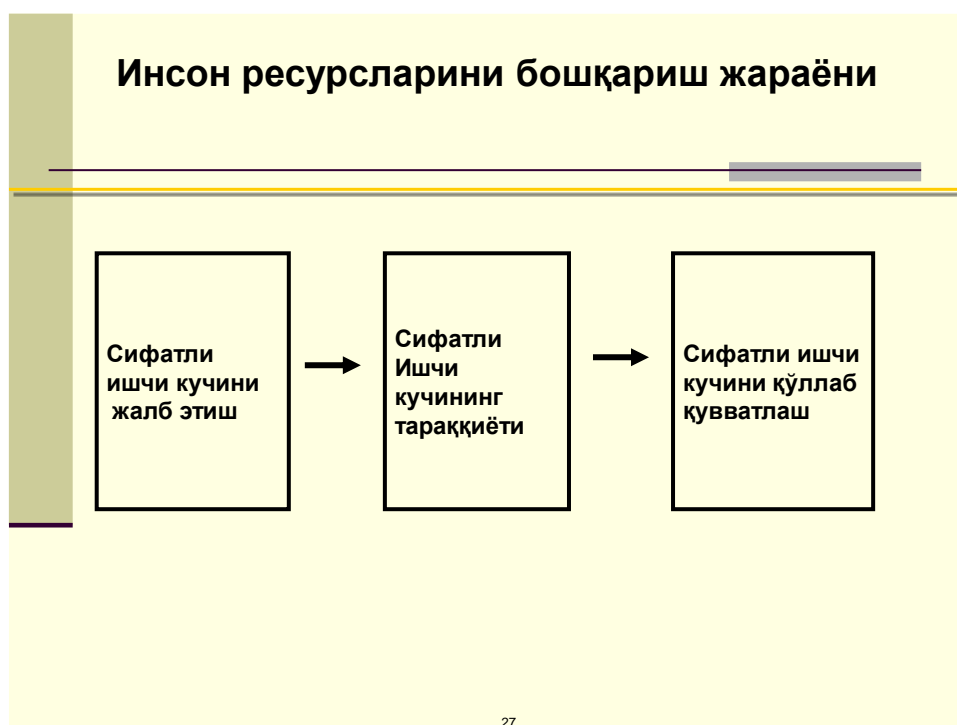
Ҳозирги даврда республика иқтисодиётининг барқарор ва жадал таракқиётини таъминлашда келажагимиз учун кенг қамровли, оқилона асосланган устувор вазифалар ва йўналишлар, ижтимоий-иқтисодий ривожланиш режа ва дастурлари ишлаб чиқилмоқда. Мамлакатимизда шакллантирилаётган, кўпгина жабҳаларда мустаҳкамланиб бораётган янгича бозор муносабатлари узлуксиз таълим тизимига, шу жумладан, аҳоли зиёли қатламининг салмоғини оширишга, республикаимиз иқтисодиётининг мустаҳкамлиги 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 (HR) департаменти. Унинг функциялари. Олий таълимда инсон ресурсларини компьютер дастурлари орқали режалаштириш. Персонални стратегик режалаштириш. Олий таълимга мутахассисларни ёллаш: сифатли иш кучини танлаш ва тараққий эттириш. Олий таълим муассасаларида хорижий университетларнинг инсон ресурсларини бошқариш тизимларини жорий этиш. Кадрлар савиясини назорат қилишда (Self Performance Appraisal ва KPI) механизмлари. (2 соат)

Режа:

1. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш босқичлари.
2. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш жараёни. Олий таълим муассасасига сифатли ишчини жалб этиш.
3. KPI тизими моҳияти, принциплари ва афзалликлари.

1. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш босқичлари.



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 қаторидан ўрин эгаллайди.



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 Фармониға мувофиқ ишлаб чиқилган ва амалга оширилаётган “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҲАРАКАТЛАР СТРАТЕГИЯСИ”[6]дир. Мазкур соҳаға 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 қадриятлар 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.

Кандидатларни танлаш техникаси	
Персоналтанлаш 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

2. Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш жараёни. Олий таълим муассасасига сифатли ишчини жалб этиш.

Ҳозирги даврда ОТМни битириб чиқаётган юқори малакали кадрларнинг фақат умумкасбий, 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”¹.

¹Мирзиёев 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 йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маъруза. 2017 йил 14 январь. – Тошкент. – 2017. – 44-бет.

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 оралигида 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. Ўзтиборли, 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. 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 тақсимоти; 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 иқтисодчилар ўртасида макроиқтисодиётда 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

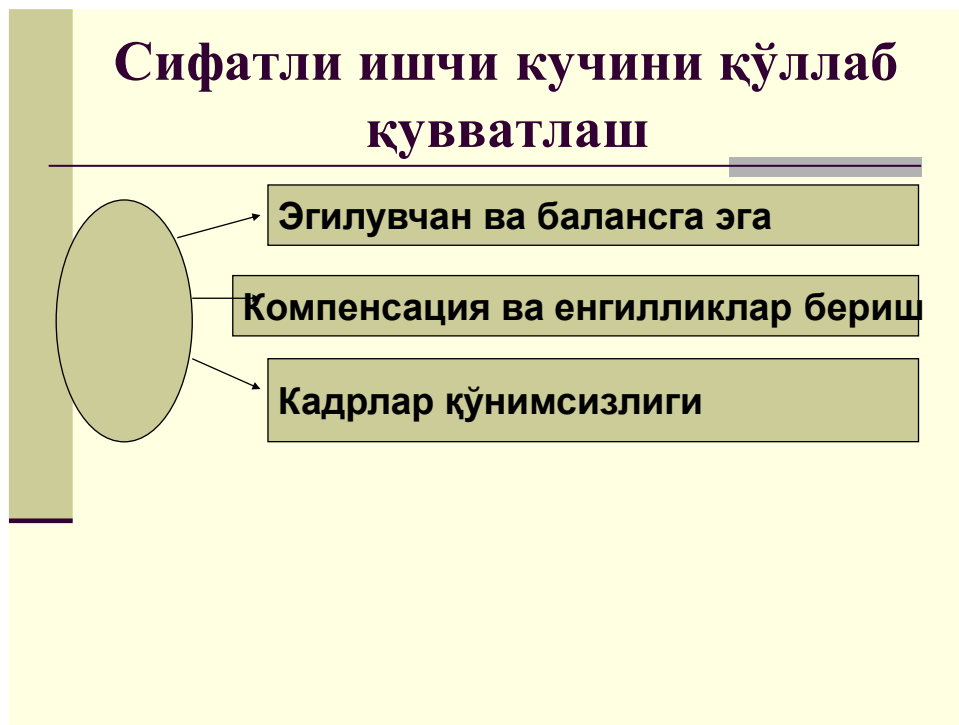
Усуллар	Характеристикалари
1. Ишчини фазилатлари орқали баҳолаш	Иш сифати, ишга муносабат ва , пунктуаллиги
2. Ишчининг хулқига нисбатан баҳолаш	Шкалалар бўйича: 1-5. 1- энг ёмон, 5- истеъмомчига муносабати яхши
3. Бошқа ишчилар билан таққослаш	1. Руйхатда энг яхши. 2. 10%- яхши, 40%- яхшиликда, 40%- 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 хизматлариги тенгхуқуқли асосида иштирок этиши таъминланмаган.

Хизматкорларни гарантияли муносиб тақдирлаш ва ижтимоий ҳимоялаш тизими яратилмаган.



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. Фейл-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 чиқувчилари 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 киришимиздан олдин “ташкilot”, “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 боровчи 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 ҳоҳ 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 ортиқча бўлмайди.

3. КРІ тизими моҳияти, принциплари ва афзалликлари.

Маълумки, меҳнат натижавийлигини баҳолаш мотивация масалаларидаги асосий мавзулардан саналиб, меҳнат натижаларининг аниқ, объектив и шаффоф баҳоланиши ташкилотда персонални рағбатлантиришда муҳим аҳамият касб этади.

1960–1970 йилларда АҚШда Management by Objectives (MBO) жуда оммавийлашиб кетди². Унинг ёрдамида одатда 1 йиллик якунига асосан ҳар бир ходимнинг шахсан қўшган ҳиссаси даврий баҳоланди. У 1970 йилга қадар ходимларни рағбатлантириш ва баҳолашни универсал усули бўлиб келди. 1980 йилга келиб Performance management (PM), яъни «натижавийликни бошқариш ёки КРІ тизими–мақсадга эришганликни баҳолаш методи яратилди³. Мақсад – бу натижа. Шундай қилиб КРІ натижавийликни баҳолаш тизими–бу натижавийликни ва баҳолашни бошқариш усули бўлиб кириб келди. У натижавийликни фақат баҳолаш билан чекланиб қолмасдан, унга қандай усул билан эришиш мумкинлигини кўрсатувчи тизим сифатида намоён бўла бошлади.

Замонавий менежментда ва персонални бошқаришга доир ёндошувларда КРІ тушунчаси тез-тез кўзга ташланади. Таъкидлаш жоизки, КРІ аллақачон юртимизда фаолият юритаётган кўплаб компаниялар томонидан амалиётга муваффақиятли тадбиқ этилган бўлиб, мазкур компаниялар анъанавий мотивация тизимига қараганда мазкур тизимнинг сезиларли афзалликларга эга эканлигини эътироф этмоқдалар. Мазкур атама ўзбек тилига “самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичлари” дея таржима қилиниб, қуйида КРІ тизимига оид таърифлар келтирилган.

² А. А. Мамажонов, П. Т. Бердимуратов, С. Х. Махмудова. «КРІ асосида рағбатлантириш тизими». <http://staff.tiiame.uz/storage/users/311/articles/8zjxdtYKceBRkKc6ueMfp7w5PjAPozIYCib9fNBd.pdf>

³ А. А. Мамажонов, П. Т. Бердимуратов, С. Х. Махмудова. «КРІ асосида рағбатлантириш тизими». <http://staff.tiiame.uz/storage/users/311/articles/8zjxdtYKceBRkKc6ueMfp7w5PjAPozIYCib9fNBd.pdf>

1.1.1-жадвал.

КРІга берилган таърифлар⁴

Муаллиф	Таъриф
Клочков А.К	КРІ бизнесдаги асосий мақсадлар (даромадларни максималлаштириш, харажатларни қисқартириш, миждозларни жалб этиш, муайян бозор улушига эга бўлиш)га эришиш тизимидир.
М.В. Полевой	КРІ тизими бутун компания фойдасига хизмат қилувчи юқори оптимал натижага эришишга хизмат қилувчи харакатлар кетма-кетлигини ўзида мужассамлаштиради.
Т.Г. Озерникова, О.И. Гайнуллина.	КРІ бу-ташкilotга стратегик ва тактик мақсадларга эришиш имконини берувчи бутун компания ёки унинг алохида бўлимлари фаолияти кўрсаткиларидир.

Юқоридаги таърифлардан англашиладики, КРІ компаниянинг мақсадларига эришиш учун персоналнинг қанчалик самарали ишлашини таҳлил қилиш учун ишлатилиши мумкин бўлган воситалардан биридир. КРІ кўпинча кўплаб ходимлар ва филиалларга эга бўлган йирик компаниялар томонидан жорий этилади. КРІдан фойдаланиш сезиларли даражада компаниянинг барча бўлимлари фаолиятини мониторинг қилишни осонлаштиради. Асосийси, самарадорликнинг энг муҳим кўрсаткичлари орқали жараённи бошқариш ва унга тегишли ўзгартиришлар киритиш мумкин.

КРІнинг асосий мақсади бошқа бўлимлардаги персоналларнинг ишига зид бўлмаган ҳолда уларнинг мақсадлари бир-бирини тўлдириши учун харакатларни бирлаштириш ва мувофиқлаштиришдан иборатдир (бунинг моҳияти кўшма саъй-харакатлар орқали компаниянинг умумий мақсадларига эришишда намоён бўлади).

Тадқиқотлар шуни кўрсатадики, МДХ топ-менежерларининг 80 фоизи фаолият натижаларини баҳолаш тизимларидан қониқиш ҳосил қилмайди. Яъни улар режалаштириш, ижро, натижа ва мотивация ўртасидаги боғлиқлик тўғри ташкил этилмаган, деб ҳисоблашади.⁵ Мазкур шароитда КРІни жорий этиш мавжуд ҳолатни ўзгартиришга кўмаклашади. КРІ ходимлар, бўлимлар ва

⁴ Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе КРІ: Монография / М.В. Полевая [и др.]; под ред. М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. — М.: Прометей, 2019. — 218 с.

⁵ Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе КРІ: Монография / М.В. Полевая [и др.]; под ред. М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. — М.: Прометей, 2019. С.18.

умуман компаниянинг иш фаолиятини мониторинг қилиш ва корхонани янги босқичга олиб чиқиш имконини беради.⁶ Енг асосийси, меҳнатга ҳақ тўлаш, яъни моддий манфаат таклиф этиш орқали инсон хулқ-атвориға, унинг ривожланишга интилишиға ва масъулият ҳиссининг ошишиға эришиш мумкин бўлади. Шу билан бирга, ходимнинг ишлаб чиқариш фаолияти талаб қилинган меъёрларга жавоб бериши муҳим аҳамиятга эга.

Эмпирик таҳлилларнинг акс эттиришича, олий таълим муассасаларида КРІ ни жорий этиш тобора оммалашиб бормоқда, аммо бу воситанинг ўқитиш билан алоқасидан ҳамма ҳам тўлиқ хабардор эмас, чунки юқорида таъкидланганидек, КРІ биринчи навбатда бизнес учун мўлжалланган. КРІдан олий таълим тизимида фойдаланиш мумкинми?

Аслида вазиятга чуқурроқ баҳо берилса, жавоб аниқ бўлади. Олий ўқув юртлари ҳам бизнес билан шуғулланувчи ташкилотлар каби фақат ўқитувчи ва талабалар ёрдамида эришишлари мумкин бўлган ўз мақсадларига эга эканлиги англашилади. Хусусан, агар университетда ёзилган илмий мақолалар сонига ёки журналлардаги нашрлар сонига қараб ҳақ тўлашни белгилайдиган кўрсаткич жорий этилса, бу профессор-ўқитувчиларни кўпроқ ишлашга ундайди, талабаларни жалб қилади, чунки аксарият холларда бундай ишлар талабалар билан бирга ёзилади. Бундай холатларда таълим олувчилар ҳам жараёнга жалб этилади ва муайян миқдорда мотивацияга эга бўлади(бу кўшимча баллар ёки университет томонидан грантлар ажратиш кўринишида бўлиши мумкин) ва ҳар икки томон ҳам муайян “ютуқ”қа эга бўлади. Бундан ташқари, КРІнинг олий таълим муассасига жорий этилиши натижасида эришилган натижалар туфайли университет (институт) бошқа олий ўқув юртлари орасида илмий ишлар сони, талабаларни илмий ишларга жалб этилганлик даражаси бўйича ўз рейтингини оширишга, бу эса, ўз навбатида, мазкур даргоҳда ўқиш истагини билдирувчи талабалар сонининг ошишиға хизмат қилади. Профессор-ўқитувчилар, ўз навбатида, меҳнатлари учун рағбатлантиришга эга бўлишади ва янада юқори натижаларга эришишга ҳаракат қилишади.

КРІни жорий этиш тўғрисида қарор қабул қилишда ташкилот тизим моддий ва вақт ресурсларини талаб қилишини ҳисобга олиши даркор. Компаниянинг мақсадлари маҳсулот ёки хизматларни диверсификация қилиш, бозор улушини ошириш, янги ҳудудларга кириш ва бизнес кўламини ошириш бўлса, КРІ тизимиға ўтиш керак.

⁶ Оценка эффективности работы сотрудников и руководителей учреждений высшего образования на основе КРІ: Монография / М.В. Полевая [и др.]; под ред. М.В. Полевой, Е.В. Камневой, М.М. Симоновой. — М.: Прометей, 2019. С.22.

Самарадорликни таҳлил қилиш,
рағбатлантиришга доир қарорларни
қабул қилиш, ташкилот ва ходимларнинг
мақсадларини корректирлаш

Эришиш мумкин бўлган
мақсадлар белгилаш ва уларни
ходимлар даражасига етказиш



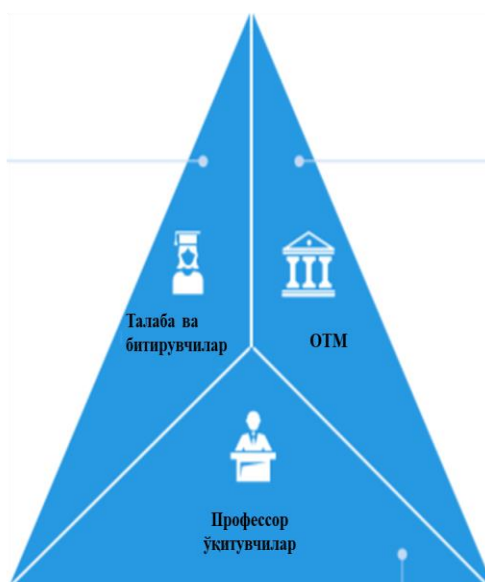
Ташкилот ва ходимлар фаолиятининг
ҳақиқий натижаларини олиш

Ходимларнинг ташкилотдаги
роли ва мақсадларига
эришишда моддий
рағбатлантиришдан

1.-расм. Мотивация тизими боғловчи элемент сифатида.

Юқоридаги расмдан англашиладики, мотивация оптимал бошқарув тизимида қўйилган мақсадларга эришишда ходимларни рағбатлантириш, сақлаб қолиш ва жалб қилишга кўмаклашса, КРІ ходимлар ишини объектив баҳолашга замин яратади. Бундан ташқари, мақсадлар ташкилотнинг умумий мақсадларини реализация қилишда ходимлар томонидан ўз ҳиссасини қўшишга кўмаклашса, бюджетлаш ва бошқарув ҳисоботи тизими бошқарув қарорларини қабул қилиш ва молиявий оқимларни назорат қилиш учун маълумотларни ўзида мужассамлаштиради.

- ❑ Ходимларни тегишли мақсадларга эришишга ундаш орқали таълим дастурлари ва фаолиятининг узлуксиз ривожланишини таъминлайди;
- ❑ Ўқитувчиларни жалб қилишни ошириш орқали таълим жараёнини яхшилайди;
- ❑ Юқори натижаларга эришиш орқали университетда таълим нуфузини оширади.



- ❑ Меҳнатга ҳақ тўлашнинг умумий рақобатбардош тизими орқали юқори салоҳиятга эга кадрларни сақлаб қолишга имкон беради;
- ❑ Ходимнинг умумий даромадида премиянинг улушини ошириш орқали меҳнат харажатларининг университет фаолиятига боғлиқлигини таъминлайди;
- ❑ ОТМ фаолияти натижаларига таъсирини тушуниш орқали ходимлар билан фаол ишлаш имконини беради

- ❑ Юқори шахсий натижавийлик ҳисобига даромаднинг премия қисмини сезиларли даражада ошириш имконини беради;
- ❑ ОТМнинг барқарор ривожланиши ҳисобига даромад базасининг ўсишини таъминлайди;
- ❑ Ҳамкасблар юқори умумий натижага эришга ундовчи ишчи муҳитини яратади.

1.2.1-расм. КРІ тизимининг барча томонлар манфаатларига хизмат қилиши.

Юқоридагилардан англашиладики, самарадорликка асосланган оптимал бошқарув тизими талабалар, профессор-ўқитувчилар, ОТМ манфаатларига хизмат қилиб, қўйилган мақсадларга эришишга кўмаклашади. Яъни КРІ тизимининг амалиётга муваффақиятли тадбиқ этилиши умумий самарадорликнинг максималлашишига олиб келиб, бунда бир томоннинг манфаатлари иккинчи томоннинг манфаатларига зид келмайди.

Илмий ва кадрлар салоҳият йўналишлари бўйича КРІ кўрсаткичлари⁷

Илмий салоҳият йўналиши бўйича КРІ кўрсаткичлари	
ИТ ва ТКИга сарфлар улуши	ИТКИга ажратилган маблағларнинг умумий ОТМ даромадидаги улуши
Нашр этилган монографиялар сони	Монографиялар сонининг асосий штатдаги профессор-ўқитувчилар сонига нисбати
Илмий журналлардаги мақолалар сони (сўнгги 3 йилликдаги SNIP нашрлар сони)	Web of Science, Scopus каби халқаро индекслашган ташкилотлардаги мақолалар сони
Кадрлар салоҳияти	

⁷ Обзор ключевых элементов эффективной системы управления в ВУЗах. Семинар. http://www.cbias.ru/wp-content/uploads/2016/10/2016_10_27_09-O-klyuchevyh-pokazatelyah-effektivnosti-i-motivatsii-sotrudnikov-uchrezhdenij.pdf. С.17.

Асосий профессор-ўқитувчиларнинг ўртача ёши	Фақатгина асосий штатдаги профессор-педагоглар таркиби ҳисобга олинади
Номзод ва докторларнинг ППТдаги улуши	Доцент ёки доктор илмий даражаси (илмий унвони) га эга кадрларнинг умумий ППТдаги улуши
Малака оширган ПП улуши	Малака оширган, стажировка ўтаган ёки профессионал қайта тайёрлашдан ўтган кадрларнинг умумий кадрларга нисбати

Қайд этиш жоизки, ППТни рағбатлантиришда юқоридагилардан ташқари профессор-ўқитувчи томонидан ўтилатган фанлар сони, QS(ёки бошқа шунга тенглаштирилган) рейтингларда 100 таликка кирувчи ОТМларда малака ошириш, нашр этилган маҳаллий дарсликлар, тезислар сони каби кўрсаткичларни ҳам инобатга олиш лозим.

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1-Мавзу: Кадрлар савиясини назорат қилишда (Self Performance Appraisal ва KPI) механизмлари. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. ОТМларда инсон ресурсларини бошқаришга инновацияларни жорий этиш муаммолари. (4 соат)

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 билдириш:

Бошқарув

Раҳбар -

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

- – лозим ваколатини малакали бажариш учун зарур билим, тажриба ва ўқувга эга бўлиш;
- – хизмат ҳулқидаги 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.



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-гайратини уюштиради ва уйғунлаштиришни амалга оширади.

Минтзбергнинг менежер вазифалари?

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

19

Турли раҳбарлар лавозим ваколати катта-кичиклигига қарамай улар учун қуйидаги тамойилларга кўра бошқарув аҳлоқининг 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 куйидагича: 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 куйидаги 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>Палапартчилик, 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, тартиблилик.</i>	<i>Каландимоқлик, мақтанчоқлик, ўзини юқори туттишлик.</i>

2. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш



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 “муҳизаларни” 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 муассасасининг кадрлар потенциалини аниқлаш муаммолари. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар салоҳияти, миқдори ва сифатини ошириш истиқболлари ва стратегиялари.

Малакали кадрлар тайёрлаш сифатини ошириш, инсон капиталини меҳнат бозори талаблари асосида ривожлантириш.

Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш. (4 соат)

Инсон ресурсларини бошқаришга бўлган ёндашувлар ва уларнинг таҳлили. Кадрлар савиясини ошириш механизмлари. Олий таълим муассасасининг кадрлар потенциалини аниқлаш муаммолари. Олий таълимда инсон ресурслари салоҳияти ва савиясига таъсир этувчи омиллар. Инсон ресурсларини бошқаришнинг илғор хорижий тажрибалари ва улардан республикамиз ОТМларида фойдаланиш. Олий таълим муассасаларида инсон ресурслар салоҳияти, миқдори ва сифатини ошириш истиқболлари ва стратегиялари. Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш тизимини жорий этиш.

Кичик гуруҳларда айрим ОТМ мисолида мақбул бўлган қисқа ва узок

муддатли стратегияларни шакллантириш масалалари кўриб чиқилади.

Айрим саволларга индикатив жавоблар

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





Кандидатларни танлаш техникаси

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

Олий таълим муассасаларида инсон ресурсларини бошқариш стратегиясини аниқлаш .

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. ГЛОССАРИЙ

V. ГЛОССАРИЙ

Олий таълимда инсон ресурсларини бошқариш фани бўйича глоссарий.

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

Келишув – бу низоли ҳолатда муваффақиятли чиқишнинг энг муҳим шарт- бу муроСага 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 такрормаслиги.

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 келгувси 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. 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 лавозимига киришиш тантанали маросимига бағишланган Олий Мажлис палаталарининг кўшма мажлисидаги нутқ /Ш.М. Мирзиёев. - Тошкент: «Ўзбекистан» 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 қурамиз.- 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 Мирзиёвнинг Олий Мажлисга Мурожатномаси// Халқ сўзи, 2020 йил 29 декабрь.

II. Меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар:

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

Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида”ги Қонуни. Янги таҳрир Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси, 2020 йил. 23 сентябрь.

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

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

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

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

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

8. 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.

9. 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.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 11 июлдаги

“Олий ва ўрта махсус таълим тизимида бошқарувнинг янги тамойилларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4391-сон қарори.

11. 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 (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. - Ўзбекистон Республикаси олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг веб сайти.

www.newhorizons.org. - Таълимнинг янги уфқлари.

www.ziyonet.uz

www.biim.uz

<http://studme.org/65664/menedzment/modeli>