

Bosh ilmiy-metodik
markaz

2022

O'quv-uslubiy majmua

**OLIV TA'LIMDA INSON
RESURSLARINI BOSHQARISH**

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**OLY TA'LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISHNI TASHKIL
ETISH BOSH ILMIY - METODIK MARKAZI**

“Ta'lim tizimi menejmenti” yo'nalishi uchun

**“OLY TA'LIMDA INSON RESURSLARINI
BOSHQARISH”**

moduli bo'yicha

O' Q U V – U S L U B I Y M A J M U A

Modulning o‘quv-uslubiy majmuasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug‘i bilan tasdiqlangan “Ta’lim tizimi menejmenti” qayta tayyorlash va malaka oshirish yo‘nalishi o‘quv reja va dasturiga muvofiq ishlab chiqilgan.

Tuzuvchi: **T.Shodiev** – Toshkent xalqaro Vestminster universiteti kafedra mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Taqrizchi: **M.Mahkamova** – TDTU “Menejment” kafedrasini mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

O‘quv -uslubiy majmua Bosh ilmiy-metodik markaz Ilmiy-metodik Kengashining qarori bilan nashrga tavsiya qilingan
(2022 yil “24” dekbardagi 6/4-sonli bayonnoma)

MUNDARIJA

I. ISHCHI DASTUR	5
II. MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI.....	19
III. NAZARIY MATERIALLAR.....	26
IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI.....	55
V. GLOSSARIY	66
VI. ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	69

I. ISHCHI DASTUR

I. ISHCHI DASTUR

Kirish

Dastur O'zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda tasdiqlangan "Ta'lim to'g'risida"gi Qonuni, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi PF-4947-son, 2019 yil 11 iyuldagi "Oliy va o'rta maxsus ta'lim sohasida boshqaruvni isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PF-5763-son, 2019 yil 27 avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi PF-5789-son, 2019 yil 8 oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5847-son va 2020 yil 29 oktabrdagi "Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-6097-sonli Farmonlari hamda 2017 yil 20 apreldagi "Oliy ta'lim tizimini yanada rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-2909-sonli, 2019 yil 11 iyuldagi "Oliy va o'rta maxsus ta'lim tizimiga boshqaruvning yangi tamoyillarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi PQ-4391-sonli, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 23 sentabrdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining malakasini oshirish tizimini yanada takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 797-sonli Qarorlarida belgilangan ustuvor vazifalar mazmunidan kelib chiqqan holda tuzilgan bo'lib, u zamonaviy talablar asosida qayta tayyorlash va malaka oshirish jarayonlarining mazmunini takomillashtirish hamda oliy ta'lim muassasalari rahbar kadrlarining kasbiy kompetentligini muntazam oshirib borishni maqsad qiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktabrdagi PF-5847-son Farmoni bilan tasdiqlangan "O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasi"da oliy ta'lim bilan qamrov darajasini oshirish, xalqaro standartlar asosida yuqori malakali, kreativ va tizimli fikrlaydigan, mustaqil qaror qabul qila oladigan kadrlar tayyorlash, ularning intellektual qobiliyatlarini namoyon etishi va ma'naviy barkamol shaxs sifatida shakllanishi uchun zarur shart-sharoit yaratish, respublikadagi kamida 10 ta oliy ta'lim muassasasini xalqaro e'tirof etilgan tashkilotlar (Quacquarelli Symonds World University Rankings, Times Nigher Education yoki Academic Ranking of World Universityes) reytingining birinchi 1000 ta o'rindagi oliy ta'lim muassasalari ro'yxatiga, shu jumladan O'zbekiston Milliy universiteti va Samarqand davlat universitetini birinchi 500 ta o'rindagi oliy ta'lim muassasalari ro'yxatiga kiritish belgilangan.

Shuningdek, mamlakatimizning barcha sohalarida islohotlarni amalga oshirish, insonlarning dunyoqarashini o'zgartirish, yetuk va zamon talabiga javob beradigan

oliy ma'lumotli mutaxassis kadrlarni tayyorlashni hayotning o'zi taqozo etmoqda. Respublikada ta'lim tizimini mustahkamlash, uni zamon talablari bilan uyg'unlashtirishga katta ahamiyat berilmoqda. Bunda mutaxassis kadrlarni tayyorlash, ta'lim va tarbiya berish tizimi islohotlar talablari bilan chambarchas bog'langan bo'lishi muhim ahamiyat kasb etadi. Zamon talablariga javob bera oladigan mutaxassis kadrlarni tayyorlash, Davlat tomonidan qo'yilayotgan talablar asosida ta'lim va uning barcha tarkibiy tuzilmalarini takomillashtirib borish oldimizda turgan dolzarb masalalardan biridir.

Dastur mazmuni oliy ta'limda inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari, inson resurslarini boshqarish (HR) departamenti, kadrlar saviyasini nazorat qilishda (self permormance appraisal va kpi) mexanizmlari, oliy ta'lim muassasasining kadrlar potensialini aniqlash muammolarini hal etish bo'yicha tegishli bilim, ko'nikma, malaka va kompetensiyalarni rivojlantirishga yo'naltirilgan.

Modulning maqsadi va vazifalari

Modulning maqsadi: kurs tinglovchilarini inson resurslarini boshqarishga oid bo'lgan zamonaviy nazariya va uslublar, tamoyillar, amaliy tajribalar bilan tanishtirish, ish faoliyatida ularni qo'llash ko'nikmalarini shakllantirish orqali oliy ta'lim tizimida boshqarish sifatini oshirishga qaratilgan mahorat va kompetensiyalarini rivojlantirishdan iborat..

Modulning vazifalari:

- oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarishning zamonaviy nazariy va uslubiy yondashuvlari, samarali jahon tajribasi hamda respublikamizdagi me'yoriy-huquqiy asoslari va hujjatlarini chuqur o'rgatish va tahlil etish;
- tinglovchilarning rahbar xodim sifatida o'z faoliyatida ilg'or innovatsion boshqaruv usullarini qo'llashga oid ko'nikma va malakalarini shakllantirish va rivojlantirish;
- tinglovchilarda inson resurslaridan samarali foydalanish, tanlash, joy joyiga qo'yish, rag'batlantirish va amaliy faoliyatida ish uslubini takomillashtirish kompetensiyalarini shakllantirish.

Modul bo'yicha tinglovchilarning bilimi, ko'nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo'yiladigan talablar

“Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish” kursini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida:

Tinglovchi:

- oliy ta'limda inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari;

- oliy ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarishga yondashuvlar, ularning xususiyatlari hamda boshqaruv jarayoniga ta'sir etuvchi turli xil omillar;
- oliy ta'lim muassasalari rahbarlarini attestatsiyasi va oliy ta'lim faoliyatining reytingidagi ko'rsatkichlar;
- oliy ta'lim tizimida inson resurslarini boshqarishning innovatsion yondashuvlarini joriy etish yo'llari;
- kadrlar saviyasini nazorat qilishda (Self Performance Appraisal va KPI) mexanizmlari;
- oliy ta'limda inson resurslarini boshqarishga tizimli yondashish, ularni rag'batlantirish, faolligini va yaratuvchanlik mahoratini oshirish mexanizmlari haqida **bilimlarga ega bo'lishi**;

Tinglovchi:

- oliy ta'limda inson resurslarini boshqarishning nazariy asoslarini va uslublarini amaliyotda samarali qo'llash
- rahbarlik ish faoliyatida yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash, tanlash, yollash, rag'batlantirish, integratsiyalash va malakasini oshirish;
- oliy ta'lim tizimi boshqaruvida innovatsion g'oya va ishlanmalarni qo'llash, muassasaning raqobatbardoshligi va barqaror rivojlanishida jahon tajribasini qo'llash;
- inson resurslarini rejalashtirish va prognozlash, istiqbolda kadrlar salohiyatini oshirish mexanizmlarini belgilash;
- personalni strategik rejalashtirish;
- inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish;
- oliy ta'lim tizimida salohiyatli kadrlarni tanlash va reklama qilishda intervyu o'tkazish **ko'nikmalarini egallashi**;

Tinglovchi:

- oliy ta'lim tizimida inson resurslari salohiyatini belgilaydigan va sifatiga ta'sir etadigan ekzogen va endogen omillarni aniqlash va ulardan amaliyotda to'g'ri foydalana olish;
- inson resurslari strukturasi va dinamikasini yaxshilash, raqobatbardosh bo'lishiga doir muammolarni aniqlash;
- oliy ta'lim tizimida inson resurslaridan foydalanish samaradorligini aniqlash, uni takomillashtirish borasidagi faoliyatlarda innovatsiyalarni yaratish va qo'llash;
- inson resurslarini boshqarishda vaziyatli yondashuv, konflikt situatsiyalarni yechimini topish **malakalarini egallashi**;

Tinglovchi:

- inson resurslarini boshqarishga doir me'yoriy-huquqiy hujjatlardan foydalanish va ularni ilmiy asosda takomillashtirish haqida xulosalar berish;

- oliy ta'limda zamonaviy menejment fani strategiya va taktikalari asosida o'quv uslubi, ilmiy va tarbiyaviy jarayonlarni takomillashtirish;
- inson resurslarini boshqarish konsesiyasi va tamoyillari negizida inson omilidan samarali foydalanish, OTMning intellektual potensialini rivojlantirish;
- oliy ta'limda inson resurslaridan foydalanish sifatini oshirish va boshqaruvni takomillashtirish borasida xulosalar berish;
- inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish;
- inson resurslarini tanlash, taqsimlash, rag'batlantirish va faollashtirishga doir samarali qarorlar qabul qilish;
- OTMning boshqa resurslari bilan inson resurslarining mutanosibligini aniqlash va uni optimallashtirish **kompetensiyalarini egallashi lozim.**

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

“Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish” moduli ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar shaklida olib boriladi.

Kursni o'qitish jarayonida ta'limning zamonaviy metodlari, axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo'llanilishi nazarda tutilgan:

- ma'ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida taqdimot va elektron-didaktik texnologiyalardan;
- o'tkaziladigan amaliy mashg'ulotlarda texnik vositalardan, blis-so'rovlar, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, va boshqa interfaol ta'lim metodlarini qo'llash nazarda tutiladi.

Modulning o'quv rejadagi boshqa modullar bilan bog'liqligi va uzviyligi

“Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish” moduli mazmuni o'quv rejadagi “Oliy ta'limni rivojlantirishning zamonaviy tendensiyalari”, “Universitet 3.0 modeli va innovatsion faoliyatni rivojlantirish”, “Ta'lim menejmentida PR-mexanizmi” va “Moliyaviy o'z-o'zini ta'minlash jarayonida ta'lim muassasalari faoliyatini tashkil etish va boshqarish” kabi o'quv modullar bilan uzviy aloqadorlikda olib boriladi.

Modulning oliy ta'limdagi o'rni

Mazkur modulni o'zlashtirish orqali tinglovchilar oliy ta'lim sifati menejmenti asoslarini o'rganish, ularni tahlil etish, amalda qo'llash va baholashga doir kasbiy kompetentlikka ega bo'ladilar.

MODUL BO'YICHA SOATLAR TAQSIMOTI

№	Modul mavzulari	Auditoriya o'quv yuklamasi		
		Jami	Nazariy	Amaliy mashg'ulot
1.	<p>Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarishning nazariy-uslubiy asoslari. Inson resurslari haqidagi zamonaviy nazariyalar va ularning evolyusiyasi. Tizimli iqtisodiy paradigma va tizimli menejment. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari va konsepsiya. Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar va ularning tanqidiy tahlili. Oliy ta'limda inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Ularni identifikatsiyalash.</p>	2	2	
2.	<p>Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish (HR) departamenti. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish bosqichlari. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish jarayoni. Oliy ta'lim muassasasiga sifatli xodimni jalb etish. Kadrlar saviyasini nazorat qilishda (Self Performance Appraisal va KPI) mexanizmlari. KPI tizimi mohiyati, prinsiplari va afzalliklari.</p>	2	2	
3.	<p>Kadrlar saviyasini nazorat qilishda (self permormance appraisal va kpi) mexanizmlari. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish. OTMlarda inson resurslarini boshqarishga innovatsiyalarni joriy etish muammolari.</p>	4		4

4.	<p>Oliy ta'lim muassasasining kadrlar potensialini aniqlash muammolari.</p> <p>Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslar salohiyati, miqdori va sifatini oshirish istiqbollari va strategiyalari. Malakali kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, inson kapitalini mehnat bozori talablari asosida rivojlantirish. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish strategiyasini aniqlash.</p>	4		4
	Jami:	12	4	8

NAZARIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU: OLIY TA'LIMDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI. (2 soat)

Inson resurslari haqidagi zamonaviy nazariyalar va ularning evolyusiyasi. Tizimli iqtisodiy paradigma va tizimli menejment. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari va konsepsiya. Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar va ularning tanqidiy tahlili. Oliy ta'limda inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Ularni identifikatsiyalash.

2-MAVZU: OLIY TA'LIMDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH (HR) DEPARTAMENTI. (2 soat)

Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish bosqichlari. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish jarayoni. Oliy ta'lim muassasasiga sifatli xodimni jalb etish. Kadrlar saviyasini nazorat qilishda (Self Performance Appraisal va KPI) mexanizmlari. KPI tizimi mohiyati, prinsiplari va afzalliklari.

AMALIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1-MAVZU: KADRLAR SAVIYASINI NAZORAT QILISHDA (SELF PERFORMANCE APPRAISAL VA KPI) MEXANIZMLARI. (4 soat)

Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish. OTMlarda inson resurslarini boshqarishga innovatsiyalarni joriy etish muammolari.

2-MAVZU: OLIY TA'LIM MUASSASASINING KADRLAR POTENSIALINI ANIQLASH MUAMMOLARI. (4 soat)

Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslar salohiyati, miqdori va sifatini oshirish istiqbollari va strategiyalari. Malakali kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, inson kapitalini mehnat bozori talablari asosida rivojlantirish. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish strategiyasini aniqlash.

O'QITISH SHAKLLARI

Mazkur modul bo'yicha quyidagi o'qitish shakllaridan foydalaniladi:

- ma'ruzalar, amaliy mashg'ulotlar (ma'lumotlar va texnologiyalarni anglab olish, motivatsiyani rivojlantirish, nazariy bilimlarni mustahkamlash);
- davra suhbatlari (ko'rilayotgan loyiha yechimlari bo'yicha taklif berish qobiliyatini rivojlantirish, eshitish, idrok qilish va mantiqiy xulosalar chiqarish);
- bahs va munozaralar (loyihalar yechimi bo'yicha dalillar va asosli argumentlarni taqdim qilish, eshitish va muammolar yechimini topish qobiliyatini rivojlantirish).

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari:

1. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O'zbekiston”, 2017. – 488 b.
2. Mirziyoev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. 1-jild. – T.: “O'zbekiston”, 2017. – 592 b.
3. Mirziyoev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: “O'zbekiston”, 2018. – 507 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi. 3-jild.– T.: “O'zbekiston”, 2019. – 400 b.
5. Mirziyoev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O'zbekiston”, 2020. – 400 b.

II. Normativ-huquqiy hujjatlar:

6. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi.–T.:O'zbekiston, 2018.
7. O'zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda qabul qilingan “Ta'lim to'g'risida”gi O'RQ-637-sonli Qonuni.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevral “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida”gi 4947-sonli Farmoni.

9. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 sentabr “2019-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5544-sonli Farmoni.

10. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 may “O‘zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-5729-son Farmoni.

11. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgust “Oliy ta’lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to‘g‘risida”gi PF-5789-sonli Farmoni.

12. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktabr “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5847-sonli Farmoni.

13. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 29 dekabrda Oliy Majlisga va xalqimizga Murojaatnomasi. “Xalq so‘zi” gazetasi. 2020 yil 30 dekabr soni.

14. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 10 yanvardagi “Oliy ta’limning Davlat ta’lim standartlarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 2001 yil 16 avgustdagi “343-sonli qaroriga o‘zgartirish va qo‘shimchalar kiritish haqida”gi 3-sonli qarori.

15. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 7 iyundagi qarori bilan tasdiqlangan “Oliy ta’lim muassasalari reytingini aniqlash tartibini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi 467-sonli qarori.

III. Maxsus adabiyotlar:

1. Abduraxmanov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti. Nazariya va amaliyot. Darslik. -T., “Fan” nashriyoti. 2019.

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

3. Одегов И.Г., Закирова Н.К. Тхе Эсономисс оф Персоннел Манажмент. Текстбук. –Т., “Иқтисодет” публишинг ҳоусе. 2015. -260 паГЭС.

4. Oliy ta’limning me’yoriy-huquqiy hujjatlari to‘plami. –T., 2013.

5. Аквазба Е.О., Ухабина Т.Е., Черемисина Е.В. Качество образования в современной образовательной организациии: проблемы и перспективы // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – 5. УРЛ: www.ссиенсе-эдусатион.ру/128-21477 (дата обращения: 28.08.2015).

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

7. Балаский 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. Армстронг, М., (2011). How to be an even better manager. Коган Паге, Филадельфия, 303 п.

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., Риддерстрале И. Закат экономики знаний. Топ – Менеджер, 10/01/2007.

14. Нордстром, Кжелл А., Риддерстрале, Жонас (2000). Функция Бизнес: Талант Как Сапитал Дансе. (<https://books.google.com/>

15. Риддерстрале Жонас., Виллсох Марк. Ре-энергизинг Тхе Сорпоратион: How Леадерс Make Чанге Хаппен. 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.: ИВЕСЕП, «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.

IV. Internet saytlar:

1. <http://edu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi.

2. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

3. <http://bimm.uz> – Oliy ta’lim tizimi pedagog va rahbar kadrlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etish bosh ilmiy-metodik markazi.

4. <http://ziyonet.uz> – Ta’lim portali Ziyonet.

5. <http://natlib.uz> – Alisher Navoiy nomidagi O‘zbekiston Milliy kutubxonasi.

II. MODULNI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA’LIM METODLARI

II. MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI

«Blum kubigi» metodi:

Metodning maqsadi: Mazkur metod tinglovchilarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va bilimlarni o'zlashtirilishini yengillashtirish maqsadida qo'llaniladi, shuningdek, bu metod tinglovchilar uchun "Ochiq" savollar tuzish va ularga javob topish mashqi vazifasini belgilaydi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

1. Ushbu metodni ko'llash uchun, oddiy kub kerak bo'ladi. Kubning har bir tomonida ko'yidagi so'zlar yoziladi:

- **Sanab bering, ta'rif bering (oddiy savol)**
- **Nima uchun (sabab-oqibatni aniqlashtirovchi savol)**
- **Tushintirib bering (muammoni har tomonlama qarash savoli)**
- **Taklif bering (amaliyot bilan bog'liq savol)**
- **Misol keltiring (ijodkorlikni rivojlantirovchi savol)**
- **Fikr bering (tahlil kilish va baxolash savoli)**

2. O'qituvchi mavzuni belgilab beradi.

3. O'qituvchi kubikni stolga tashaydi. Qaysi so'z chiqsa, unga tegishli savolni beradi.

“KWHL” metodi:

Metodning maqsadi: Mazkur metod tinglovchilarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va bilimlarni tizimlashtirish maqsadida qo'llaniladi, shuningdek, bu metod tinglovchilar uchun mavzu bo'yicha qo'yidagi jadvalda berilgan savollarga javob topish mashqi vazifasini belgilaydi.

Izoh. KWHL:

Know – nimalarni bilaman?

Want – nimani bilishni xohlayman?

How - qanday bilib olsam bo'ladi?

Learn - nimani o'rganib oldim?.

“KWHL” metodi	
1. Nimalarni bilaman: -	2. Nimalarni bilishni xohlayman, nimalarni bilishim kerak: -
3. Qanday qilib bilib va topib olaman: -	4. Nimalarni bilib oldim: -

“W1H” metodi:

Metodning maqsadi: Mazkur metod tinglovchilarda yangi axborotlar tizimini qabul qilish va biliimlarni tizimlashtirish maqsadida qo‘llaniladi, shuningdek, bu metod tinglovchilar uchun mavzu bo‘yicha qo‘yidagi jadvalda berilgan oltita savollarga javob topish mashqi vazifasini belgilaydi.

What?	Nima? (ta’rifi, mazmuni, nima uchun ishlatiladi)	
Where?	Qaerda (joylashgan, qaerdan olish mumkin)?	
What kind?	Qanday? (parametrlari, turlari mavjud)	
When?	Qachon? (ishlatiladi)	
Why?	Nima uchun? (ishlatiladi)	
How?	Qanday qilib? (yaratiladi, saqlanadi, to‘ldiriladi, tahrirlash mumkin)	

“SWOT-tahlil” metodi:

Metodning maqsadi: mavjud nazariy bilimlar va amaliy tajribalarni tahlil qilish, taqqoslash orqali muammoni hal etish yo‘llarni topishga, bilimlarni mustahkamlash, takrorlash, baholashga, mustaqil, tanqidiy fikrlashni, nostandart tafakkurni shakllantirishga xizmat qiladi.

S – (strength)	• kuchli tomonlari
W – (weakness)	• zaif, kuchsiz tomonlari
O – (opportunity)	• imkoniyatlari
T – (threat)	• xavflar

“VEER” metodi:

Metodning maqsadi: Bu metod murakkab, ko'ptarmoqli, mumkin qadar, muammoli xarakteridagi mavzularni o'rganishga qaratilgan. Metodning mohiyati shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo'yicha bir xil axborot beriladi va ayni paytda, ularning har biri alohida aspektlarda muhokama etiladi. Masalan, muammo ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari bo'yicha o'rganiladi. Bu interfaol metod tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlashni muvaffaqiyatli rivojlantirishga hamda o'quvchilarning mustaqil g'oyalari, fikrlarini yozma va og'zaki shaklda tizimli bayon etish, himoya qilishga imkoniyat yaratadi. “Veer” metodidan ma'ruza mashg'ulotlarida individual va juftliklardagi ish shaklida, amaliy va seminar mashg'ulotlarida kichik guruhlardagi ish shaklida mavzu yuzasidan bilimlarni mustahkamlash, tahlili qilish va taqqoslash maqsadida foydalanish mumkin.

Metodni amalga oshirish tartibi:



trener-o'qituvchi ishtirokchilarni 5-6 kishidan iborat kichik guruhlariga ajratadi;



trening maqsadi, shartlari va tartibi bilan ishtirokchilarni tanishtirgach, har bir guruhga umumiy muammoni tahlil qilinishi zarur bo'lgan qismlari tushirilgan tarqatma материалларни



har bir guruh o'ziga berilgan muammoni atroflicha tahlil qilib, o'z mulohazalarini tavsiya etilayotgan sxema bo'yicha tarqatmaga yozma bayon qiladi;



navbatdagi bosqichda barcha guruhlar o'z taqdimotlarini o'tkazadilar. Shundan so'ng, trener tomonidan tahlillar umumlashtiriladi, zaruriy axborotlr bilan to'ldiriladi va mavzu yakunlanadi.

Muammoli savol					
1-usul		2-usul		3-usul	
afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi	afzalligi	kamchiligi
Xulosa:					

“Keys-stadi” metodi:

«**Keys-stadi**» - inglizcha so'z bo'lib, («case» – aniq vaziyat, hodisa, «stadi» – o'rganmoq, tahlil qilmoq) aniq vaziyatlarni o'rganish, tahlil qilish asosida o'qitishni amalga oshirishga qaratilgan metod hisoblanadi. Mazkur metod dastlab 1921 yil Garvard universitetida amaliy vaziyatlardan iqtisodiy boshqaruv fanlarini o'rganishda foydalanish tartibida qo'llanilgan. Keysda ochiq axborotlardan yoki aniq voqea-hodisadan vaziyat sifatida tahlil uchun foydalanish mumkin.

“Keys metodi” ni amalga oshirish bosqichlari:

Ish bosqichlari	Faoliyat shakli va mazmuni
1-bosqich: Keys va uning axborot ta'minoti bilan tanishtirish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka tartibdagi audio-vizual ish; ✓ keys bilan tanishish(matnli, audio yoki media shaklda); ✓ axborotni umumlashtirish; ✓ axborot tahlili; ✓ muammolarni aniqlash
2-bosqich: Keysni aniqlashtirish va o'quv topshirig'ni belgilash	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muammolarni dolzarblik ierarxiasini aniqlash; ✓ asosiy muammoli vaziyatni belgilash
3-bosqich: Keysdagi asosiy muammoni tahlil etish orqali o'quv topshirig'ining yechimini izlash, hal etish yo'llarini ishlab chiqish	<ul style="list-style-type: none"> ✓ individual va guruhda ishlash; ✓ muqobil yechim yo'llarini ishlab chiqish; ✓ har bir yechimning imkoniyatlari va to'siqlarni tahlil qilish; ✓ muqobil yechimlarni tanlash
4-bosqich: Keys yechimini yechimini shakllantirish va asoslash, taqdimot.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ yakka va guruhda ishlash; ✓ muqobil variantlarni amalda qo'llash imkoniyatlarini asoslash; ✓ ijodiy-loyiha taqdimotini tayyorlash; ✓ yakuniy xulosa va vaziyat yechimining amaliy aspektlarini yoritish

“Assesment” metodi:

Metodning maqsadi: mazkur metod ta'lim oluvchilarning bilim darajasini baholash, nazorat qilish, o'zlashtirish ko'rsatkichi va amaliy ko'nikmalarini tekshirishga yo'naltirilgan. Mazkur texnika orqali ta'lim oluvchilarning bilish faoliyati turli yo'nalishlar (test, amaliy ko'nikmalar, muammoli vaziyatlar mashqi, qiyosiy tahlil, simptomlarni aniqlash) bo'yicha tashhis qilinadi va baholanadi.

Metodni amalga oshirish tartibi:

“Assesment”lardan ma'ruza mashg'ulotlarida talabalarning yoki qatnashchilarning mavjud bilim darajasini o'rganishda, yangi ma'lumotlarni bayon qilishda, seminar, amaliy mashg'ulotlarda esa mavzu yoki ma'lumotlarni o'zlashtirish darajasini baholash, shuningdek, o'z-o'zini baholash maqsadida individual shaklda foydalanish tavsiya etiladi. Shuningdek, o'qituvchining ijodiy

yondashuvi hamda o‘quv maqsadlaridan kelib chiqib, assesmentga qo‘shimcha topshiriqlarni kiritish mumkin.

Har bir katakdagi to‘g‘ri javob 5 ball yoki 1-5 balgacha baholanishi mumkin.



Test

Muammoli vaziyat

Tushuncha tahlili (simptom)

Amaliy vazifa

“Insert” metodi:

Metodni amalga oshirish tartibi

- o‘qituvchi mashg‘ulotga qadar mavzuning asosiy tushunchalari mazmuni yoritilgan matnni tarqatma yoki taqdimot ko‘rinishida tayyorlaydi;
- yangi mavzu mohiyatini yorituvchi matn ta‘lim oluvchilarga tarqatiladi yoki taqdimot ko‘rinishida namoyish etiladi;
- ta‘lim oluvchilar individual tarzda matn bilan tanishib chiqib, o‘z shaxsiy qarashlarini maxsus belgilar orqali ifodalaydilar. Matn bilan ishlashda talabalar yoki qatnashchilarga quyidagi maxsus belgilardan foydalanish tavsiya etiladi:

Belgilar	Matn
“V” – tanish ma’lumot.	
“?” – mazkur ma’lumotni tushunmadim, izoh kerak.	
“+” bu ma’lumot men uchun yangilik.	
“– ” bu fikr yoki mazkur ma’lumotga qarshiman?	

Belgilangan vaqt yakunlangach, ta‘lim oluvchilar uchun notanish va tushunarsiz bo‘lgan ma’lumotlar o‘qituvchi tomonidan tahlil qilinib, izohlanadi, ularning mohiyati to‘liq yoritiladi. Savollarga javob beriladi va mashg‘ulot yakunlanadi.

III. NAZARIY MATERIALLAR

III. NAZARIY MATERIALLAR

1-MAVZU: OLIY TA'LIMDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI (2 soat)

Reja:

1. Inson resurslari haqidagi zamonaviy nazariyalar va ularning evolyusiyasi. Tizimli iqtisodiy paradigma va tizimli menejment.
2. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari va konsepsiyasi.
3. Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar va ularning tahlili.
4. Oliy ta'limda inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Ularni identifikatsiyalash.

Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish fanini o'rganish vazifalari:

- oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish borasidagi davlat siyosatining mohiyati, mazmuni va xususiyatlarini o'rganish;
- kadrlar siyosatini amalga oshirishning huquqiy-me'yoriy asoslari bo'yicha nazariy bilimga va amaliy ko'nikmalarga ega bo'lish;
- inson resurslarini boshqarishga oid zamonaviy nazariyalar, ularning amaliyotda qo'llanish xususiyatlari, kadrlarni tanlash, joy mjoyiga qo'yish, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish, kadrlar salohiyatini rivojlantirish, malakasini oshirish va qayta tayyorlash mexanizmi bilan tanishtirish.

1. Inson resurslari haqidagi zamonaviy nazariyalar va ularning evolyusiyasi. Tizimli iqtisodiy paradigma va tizimli menejment.

“Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish” moduli iqtisodiyot nazariyalariga tayangan holda rivojlanib boradi. Ta'kidlash joizki iqtisodiyot nazariyalarining evolyusiyasi shundan dalolat beradiki tarixiy jarayonlarning o'zgarishi natijasida iqtisodiy nazariyalarning mazmun mohiyati va amaliy ahamiyati o'zgarib bordi.

1776 yilda Adam Smit tomonidan yaratilgan klassik nazariya yigirmanchi asrning o'ttizinchi yillarida neoklassik nazariya bilan almashindi, Keyinchalik

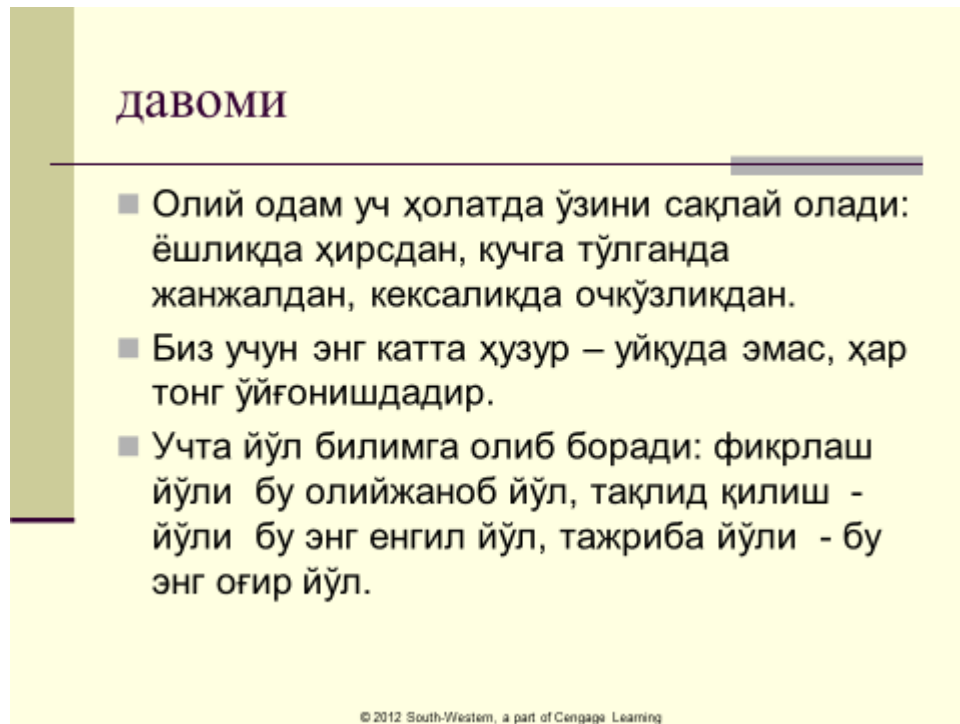
evolyusion nazariya, so'ngra institutsional nazariyalar amaliy ahamiyati jihatidan ustuvor bo'ldi. Ammo yigirmanchi asrning oxiri postindustrial rivojlanish davrida bilimlar iqtisodiyoti (knowledge economy) ning roli va ahamiyati ustuvor nazariyaga aylandi. Boshqacha qilib aytganda bu davrda tovar va xizmatlar ishlab chiqarishdan ko'ra bilimlarni ishlab chiqarish qo'shilgan qiymatni shakllantirishda katta ahamiyat kasb etdi.

Olimlarning e'tirofi bo'yicha (shved olimlari Kyu'ell Nordstrom va Ionas Ridderstrale) hozirgi paytda bilimlar iqtisodiyoti nazariyasi so'nish davrida va raqamli iqtisodiyot va innovatsiyalar rivojlanishi paytida iqtisodiyotda tizimli paradigma muhim kasb etmoqda. Ya'ni tez o'zgaruvchan, globallashtirilgan iqtisodiyotda iqtisodiy jarayon va tizimlarni keng ma'noda tizimli tahlil etish, barcha omillarni statik emas dinamik o'zgarishini inobatga olgan holda talqin etish, sintezlash va prognozlash zarur. Bu tahlilda turta birikmalar: ob'ekt, tashqi muhit, jarayon va innovatsiya (loyihalar) yaxlit birgalikda tahlil etilib iqtisodiy qarorlar qabul qilinishi zarur. Bu holat oliy ta'limda inson resurslarini boshqarishga ham to'la ta'luqli.



2. Inson resurslarini boshqarish tamoyillari va konsepsiyasi.

Kadrlar siyosatining maqsadi personalni tizimli boshqarish yordamida tashkilotning maqsadlarini ro‘yobga chiqarish uchun joriy qonunchilikga va mehnat bozori talablariga tayangan holda yuqori belgilangan maqsadlarga erishishni ta‘minlaydigan kadrlar miqdori va sifat strukturasi optimal balansni va yangilanishini shakllantirishdir.



ДАВОМИ

- Олий одам уч ҳолатда ўзини сақлай олади: ёшлиқда ҳирсдан, кучга тўлганда жанжалдан, кексалиқда очқўзликдан.
- 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

Tashkilotning kadrlar siyosatini shakllantirish quyidagi bosqichlarda amalga oshiradi:

- kadrlar siyosatining umumiy tamoyillarini, ustuvor yo‘nalish va maqsadlarini ishlab chiqish;
- personalga bo‘lgan ehtiyojni aniqlash, uning tuzilishi, shtatlar soni va kadrlar rezervini belgilash;
- kadrlar haqidagi axborotni yaratish va kadrlar nazoratini amalga oshirish;
- mablag‘larni optimal taqsimlash tamoyillarini yaratish, mehnatni samarali motivatsiyalash va rag‘batlantirish tizimini yaratish;
- personalni rivojlantirish dasturini ishlab chiqish, xodimlarning proforientatsiya i adaptatsiyalashini, xodimlarni shaxsiy individual o‘shishini, jamoani shakllantirish, kadrlarni tayyorlash, malakasini va qayta tayyorlashini ta‘minlash;

- kadrlar siyosatining korxonaga maqsadlariga mosligini tahlil etish, xato va kamchiliklarni aniqlash va kadrlar salohiyatini baholash.

3. Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar va ularning tahlili.

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?



```
graph TD; A[Ташкилот Ресурслари] --- B[Жисмоний Ресурслар]; A --- C[Инсоний Ресурслар]; A --- D[Информацион Ресурслар]; A --- E[Молиявий Ресурслар];
```

■ Inson – tashkilotdagi malakali ishlovchilar

■ Resurslar – tanqis yoki cheklangan

10

■ Menejment – tashkilotning maqsadlarini ro‘yobga chiqarish uchun bu resur slardan optimal yoki samarali foydalanish

IRB deb mumkin bo‘lgan va joriy malakali ishchi kuchidan to‘la va samarali foydalanish tushuniladi

■ Edwin Flippo – “IR rejalashtirish, tashkillashtirish, yo‘naltirish, nazorat qilish, yollash, rivojlantirish, o‘rnini to‘ldirish, integratsiyalash, qayta tayyorlash va malakasini oshirish, taqsimlash jarayonidir.”

■ Decenzo and Robbins:” menejmentdagi IRM insonlar o‘lchamlari bilan shug‘ullanuvchi fandır. Elton MAYO – IRM otasi hisoblanadi. Boss siz yollash va bo‘shatishdan ko‘proq ish qilishingiz kerak!

Boshqaruv tamoyillari:

- Cost effectiveness (tejamli)
- Competitive (raqobatli)
- Coherence (Mantiqli aloqadorlik)
- Credibility (ishonchli)
- Communication (muloqotli)
- Creativity (yaratuvchanlik)
- Competitive advantage (raqobatli ustunlik)
- Competence (kompetesiyali)
- Change (o‘zgaruvchan)
- Commitment (majburiyatli)

Boshqaruv har qanday jamiyatga xos bo‘lgan, hayot va turmush zaruratidan kelib chiqadigan faoliyatdir. Bozor iqtisodi sharoitida bu faoliyat mohiyati yanada takomillasha boradi. Boshqarishning asosiy maqsadi - mehnat ahlining moddiy va ma’naviy ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqarishni va shu asnoda barcha ijtimoiy munosabatlarni taraqqiy ettirishdan iborat.



Boshqarishdagi xatolar:

- Ishga loyiq bo‘lmagan shaxsni yollash
- Ishdan bo‘shash xollari ko‘p
- Insonlar yaxshi ishlamasligi
- Foydasiz intervyularga vaqt sarflash
- Korxonani sudga chaqirishi
- Xavfsizlikni bajarmaslik natijasida sudga chaqirilish
- Boshqalarga qaraganda oyligim kam deyishi
- Qayta tayyorlash va malaka oshirishdagi kamchiliklar
- Ishga munosabatdagi boshqa nojuya xolatlar

Rahbar - menejer, u odamlar bilan ishlaydi, ularning kasbiy yutuqlari va xavfsizligi uchun javob beradi, vazifalarni bajarish uchun ular kuch-g‘ayratini uyushtiradi va uyg‘unlashtirishni amalga oshiradi.

IRM asosiy javobgarligi

- *Shtatlarni to‘ldirish rejalashtirish*
- *Xodimlarni yollash va tanlash*

- *Xodimlarga haq to‘lash va mukofotlash*
- *Xodimlarning malakasini oshirish va faoliyatini baholash*
- *Boshqacha qilib aytganda IRM*

Rejalashtirish, tashkil etish, yo‘naltirish va nazorat qilish funksiyalarini bajaradi.

Ijtimoiy-siyosiy boshqaruv kishilarning turli jamoalari (ijtimoiy guruhlar, millatlar, jamoalar va b.) o‘rtasidagi munosabatalarni boshqarishdir. Boshqaruvni bu turining asosiy mohiyati - turli guruhlar ittifoqini yanada mustahkamlash va taraqqiy ettirishdan iborat.

Jamiyatni va ayrim a‘zolar *ma‘naviy* rivojlanishini boshqaruv – boshqarishning yana bir asosiy turidir. Ilmiy texnika rivojlanish asrida ma‘naviy ishlab chiqarish sohasini boshqarish g‘oyat katta ahamiyat kasb etadi. Bu shakldagi boshqarish, o‘quv muassasalari, xalq ta‘lim organlari, fan, adabiyot, san‘at, madaniyat sog‘liqni saqlash kabi sohalarni boshqarishni o‘z ichiga oladi.

IRM operativ funksiyalari:

- Yollash
- Rivojlantirish
- Mehnat haqi to‘lash
- Ta‘minlash
- Motivatsiyalash
- Integratsiyalash

4. Oliy ta‘limda inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta‘sir etuvchi omillar. Ularni identifikatsiyalash.

Turli rahbarlar lavozim vakolati katta-kichikligiga qaramay ular uchun quyidagi tamoyillarga ko‘ra boshqaruv ahloqining umumiy negizi xosdir:

- vakolatlilik – lozim vakolatini malakali bajarish uchun zarur bilim, tajriba va o‘quvga ega bo‘lish;

- insonparvarlik – xizmat xulqidagi insonni sevish va ezgu ahloqiy xislat, odamlardagi eng yaxshi shaxsiy ishga qobillik sifatlarini ochishga intilish;
- innovatsiyaviylik - yangilikni izlash, unga intilish ishtiyoqi, asosli tavakkal qila bilish qobiliyati;
- pragmatika – natijalarga ko‘ra ishlash, ish vaqtidan samarali foydalanish, faol investitsiya faoliyati;
- ortobiotiklik - o‘z hayotini qadrlay bilishni anglash, kelajakka bo‘lgan barqaror ishonch, atrof muhitga g‘amhurlik bilan munosabatda bo‘lish.

Ma'muriy rahbar xatti-harakatining to‘rt uslubini shartli ravishda farqlash mumkin:

- avtokratik: rahbar – bajaruvchi;
- byurokratik: boshqaruv “nomenklatura g‘ildiragi” – bajaruvchi;
- demokratik: rahbar – boshqaruv “ijtmoy g‘ildiragi” – bajaruvchi;
- aristokratik: rahbar - mehnatni rag‘batlantirish tizimi – bajaruvchi

Boshqaruv strategiyasi beshta bir-biriga bog‘liq masalani hal etishga asoslanadi:

1. *Tashkilot bajarishi lozim bo‘lgan strategik ko‘ra bilishni, harakat uzoq muddatli yo‘nalishini va aniq vazifani shakllantirish.*
2. *Strategik ko‘ra bilish va zimmadagi vazifani aniq maqsad va topshiriqqa aylantirish.*
3. *Maqsadlar va vazifalarga erishish strategiyasini ishlab chiqish.*
4. *Qabul qilingan strategiyani malakali hamda samarali tadbiq etish va amalga oshirishi.*
5. *Ish natijalarini baholash, yangi yo‘nalishlarni o‘rganish va rivojlanishning uzoq muddatli yo‘nalishi, strategiya maqsadlari yoki amaldagi tajribaga asosan uni amalga oshirish usullari, o‘zgaruvchan sharoitlar, yangi g‘oyalar va imkoniyatlarga nisbatan to‘g‘rilovchi xatti-harakatlarni amalga oshirish.*

Минтзбергнинг менежер вазифалари?

Категория	Вазифа	Мисол
 Шахслараро	<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
 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

Maslov bo'yicha ehtiyojlar darajasi quyidagicha: fiziologik, xavfsizlik va muhofaza, tegishlilik va sevgi, o'z-o'zini qadrlash, o'z-o'zini faollashtirish (o'z-o'zini anglash).

Индивидуаллик - bu - hulq-atvorning o'ziga xosligini va muayyan faoliyat turiga muvofiqlikni belgilovchi shaxsning xususiyati. Bu shaxsning bioijtimoiy o'ziga xosligi, uning takrorlanmasligi.

Ayni shu turli individual xususiyat (jo'shqinlik)ga ega shaxslar bilan rahbarning ishlashiga to'g'ri keladi. Jo'shqinlik turini bilish unga muayyan shaxsga u yoki bu faoliyat talabi bilan to'g'ri yondashishga, muomalaning ayni bo'lgan shakl va usullarini tanlash, jamoani uyushtirishga imkon beradi.

Jo'shqinlikni quyidagi turlari bir-biridan farq qiladi: *sangvinik, flegmatik, xolerik, melanxolik*.

Sangvinik: odamlar bilan tezda chiqishib ketadi va ular bilan faol aloqaga kirishadi; bir taxliddagi ishlarni yoqtirmaydi va bir tur faoliyatni boshqa tur faoliyatga oson almashtiradi; serzavq, o'z hissiyotlarini oson boshqaradi va yangi sharoitga tezda moslashadi. Baland ovozda, tez va dona-dona qilib gapiradi, nutqiga ifodaviy xatti-harakat va imo-ishoralarni qo'shib yuboradi. O'z aqliy qobiliyatiga nisbatan mulozamatlarga farqsiz emas.

Flegmatik: xatti-harakati bir tekis va unga salmoqlab ko'rilmagan, shoshma-shosharlik bilan qarorlar qabul qilish begona, bir faoliyatdan boshqasiga ko'chishi sust, yangi sharoitlarga uzoq vaqt mobaynida moslashadi va kam xafsala. Uni biror nima qilishga qo'zg'atish uchun tashqi kuchli turtki kerak. Chidamlilik va o'zini tuta bilishlilik o'ziga xosdir. Hotirjam so'zlaydi, hissiyotlarini keskin namoyish qilmaydi.

Xolerik: nihoyatda ishchanligi bilan ajralib turadi, juda faol va kuchini qaerga qo'yishni bilmaydigan bo'ladi; "bosh ko'tarmay" ishlashi mumkin va qiyinchiliklarni ko'tarinki ruxda yengadi. Ko'pincha faolligi kuchaygandan so'ng tushkunlik davri boshlanadi va toliqish yuz beradi, ayniqsa, bu hol faol qilingan harakat muvaffaqiyat keltirmasa, shunday vaziyat yuz beradi. Xolerikning kayfiyati barqaror emas (mayda-chuyda narsalar ham unga ta'sir etishi mumkin), u qiziqqon, o'ziga bino qo'ygan va bir tomonlama fikrlaydi. Tutilinqirab tez so'zlaydi.

Melanxolik: haddan tashqari ta'sirchan, tezda kirishib ketadigan va arzimagan narsalarni ham ko'ngilga oladigan; tang vaziyatlarda ko'pincha sarosima holatga tushib qoladi, ezilish va zerikishlik kayfiyati unga xos; muvaffaqiyatsizlikdan qattiq qayg'uradi. Turmushdagi o'zgarishlarni sekinlik bilan o'zlashtiradi va unga ko'nikishi juda sust; uyatchan, cho'chinqirab turadi va qat'iyatsiz hazil va uchuriqlarga odatda xavotirona munosabat ko'rsatadi.

Inson tabiatining umumiy jihatlari

№	Shaxsning munosabat turi	Inson tabiatining jihatlari	
		Ijobiy	Salbiy
1	Fuqarolik mas'uliyati va burchga munosabat	<i>Mehnatsevarlik, vijdonlik, tejamkorlik va h.k.</i>	<i>sof qat'iyatlilik, isrofgarchilik va h.k.</i>
2	Odamlarga bo'lgan munosabat	<i>Odamxurlik, hayrihohlik va h.k.</i>	<i>muloyimlik, Biqqlik, farosatsizlik, ichiqoralik va h.k.</i>
3	O'z-o'ziga bo'lgan munosabat	<i>Kamtarlik, tartiblilik.</i>	<i>subitlilik, Kalandimoqlik, maqtanchoqlik, o'zini yuqori tutishlik.</i>



Kadrlar siyosatining tahlilida quyidagi mezonlar qoʻllaniladi
 personalning miqdor va sifati;
 joriy kadrlar qoʻnimsizligi;
 amalga oshirilayotgan siyosatning egiluvchanligi;
 xodimning manfaatlarini hisobga olish.

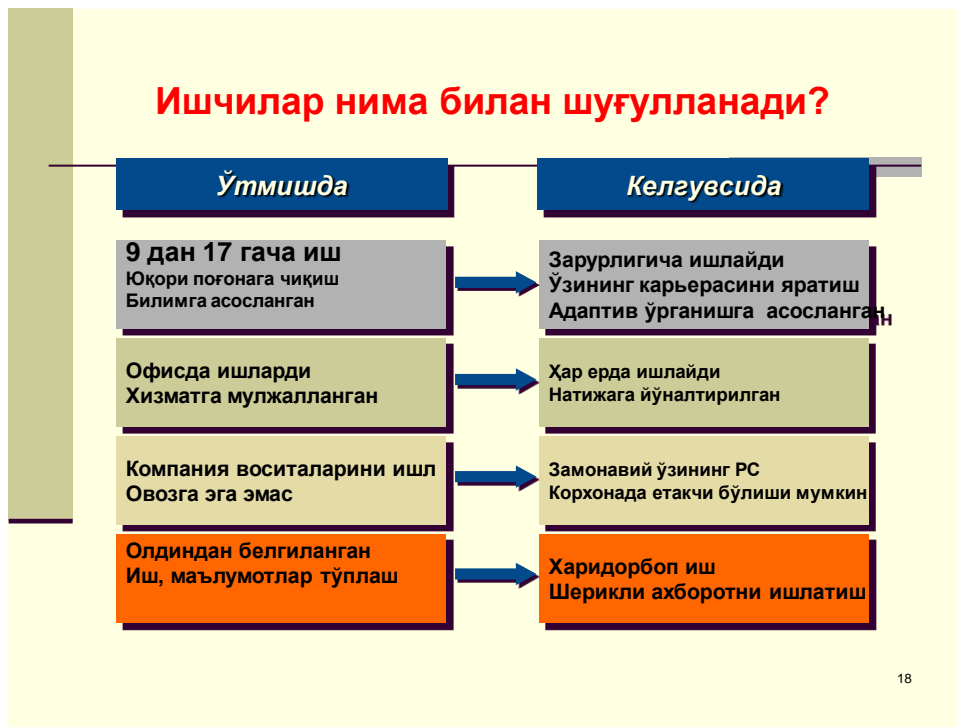
Inson resurslarini boshqarish.

Bu faol ishchi kuchini, talantli personalni jalb qilish, taraqqiy ettirish va qoʻllab quvvatlash bilan bogʻliq jarayondir.

Mezonlar.

Ishchining egallagan vazifasiga loyiqligi bu individning shaxsiy sifatlari, malaka darajasi va manfaatining egallagan lo vazimda belgilangan talablarga javob berishi.

Xodim va tashkilotning bir biriga mosligi xodimning hulqi, qadriyatlar va manfaatlar darajasining tashkilot madaniyatiga mosligidir.



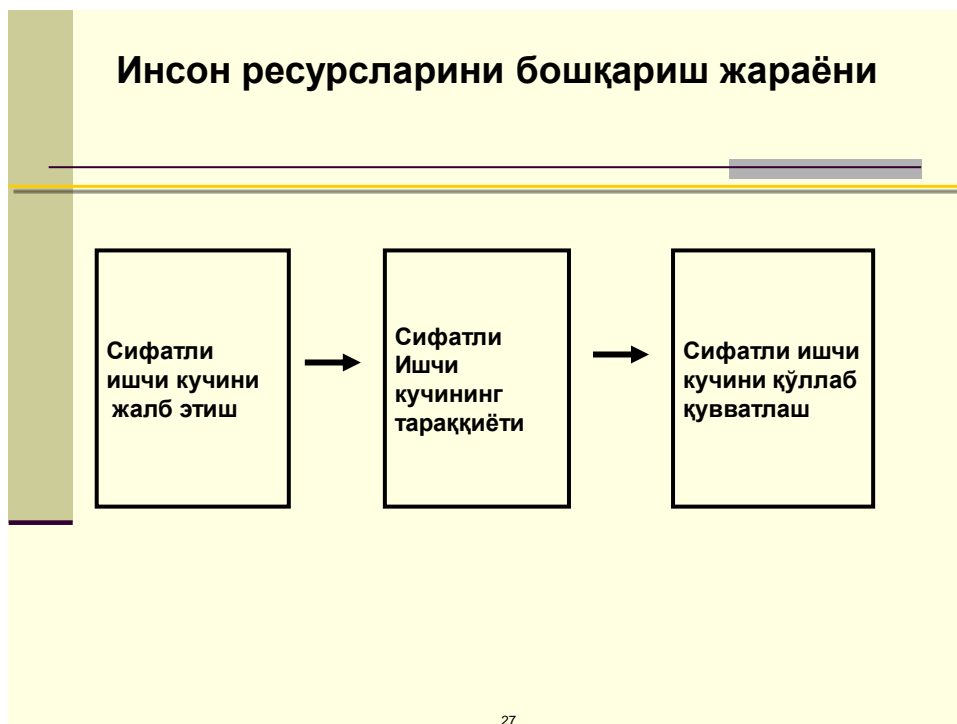
Hozirgi davrda respublika iqtisodiyotining barqaror va jadal taraqqiyotini ta'minlashda kelajagimiz uchun keng qamrovli, oqilona asoslangan ustuvor vazifalar va yo'nalishlar, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish reja va dasturlari ishlab chiqilmoqda. Mamlakatimizda shakllantirilayotgan, ko'pgina jabhalarda mustahkamlanib borayotgan yangicha bozor munosabatlari uzluksiz ta'lim tizimiga, shu jumladan, aholi ziyoli qatlaminin salmog'ini oshirishga, respublikamiz iqtisodiyotining mustahkamligi va aholi farovonligini yuksaltirish maqsadida faol va halol xizmat qiluvchi bilimli, iqtidorli, tashabbuskor yuqori malakali kadrlarsoni va salohiyatini oshirishga xizmat qilayotgan OTMlari faoliyatiga ham o'z ta'sirini o'tkazmoqda.

2-MAVZU: OLIY TA'LIMDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH (HR) DEPARTAMENTI. (2 soat)

Reja:

1. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish bosqichlari.
2. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish jarayoni. Oliy ta'lim muassasasiga sifatli xodimni jalb etish.
3. Kadrlar saviyasini nazorat qilishda (Self Performance Appraisal va KPI) mexanizmlari. KPI tizimi mohiyati, prinsiplari va afzalliklari.

1. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish bosqichlari.



O'zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiyalash va diversifikatsiyalash davrida fuqarolar daromadlarini, turmush darajasini va respublikada ishlab chiqarilayotgan YaIM hajmini oshirish, natijada yurtimiz mustaqilligini mustahkamlash, xalqimiz farovonligini yuksaltirish maqsadida aholi bandligini ta'minlash uchun yangi ish o'rinlarini yaratish, mehnat sharoitlarini yaxshilash bilan birgalikda mehnat resurslari intellektual salohiyatini oshirish vazifalari ham bugunning dolzarb ahamiyat kasb etuvchi masalalari qatoridan o'rin egallaydi.



Hozirgi globallashuv va tezkor axborot almashinuvi sharoitlarida har qanday tashkilot, korxonona va muassasaning zamon talablariga mos ravishda rivojlanishi xodimlarning keng dunyoqarashi va mas'uliyatliligi, eng muhimi, rahbar va jamoadagi yuqori malakali kadrlarning bilimi, ko'nikmasi, iqtidori, ma'naviyati, boshqaruv qobiliyati, ilmiy salohiyati va boshqa xususiyatlariga bevosita bog'liqdir.

Bu masala davlat miqyosida ko'rilishiga e'tibor qaratsak, uning naqadar dolzarbligini tushunamiz. Vaholanki, Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev rahbarliklarida mamlakatimizda juda muhim vazifalar amalga oshirilmoqda, ya'ni hozirgi davrda respublika iqtisodiyotining barqaror va jadal taraqqiyotini ta'minlashda kelajagimiz uchun keng qamrovli, oqilona asoslangan ustuvor vazifalar va yo'nalishlar, ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish reja va dasturlari ishlab chiqilmoqda. Bulardan eng asosiysi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoniga muvofiq ishlab chiqilgan va amalga oshirilayotgan "2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha HARAKATLAR STRATEGIYASI"[6]dir. Mazkur sohaga mas'ul etib tayinlangan rahbar va soha mutaxassislari tomonidan "Harakatlar strategiyasi"ning O'zbekistonda davlat va jamiyat qurilishini takomillashtirish, qonun ustuvorligini ta'minlash va sud-huquq tizimini yanada isloh qilish, iqtisodiyotni liberallashtirish, ijtimoiy sohani rivojlantirish, xavfsizlik, millatlararo totuvlik va diniy

bag‘rikenglikni ta‘minlash, chuqur o‘ylangan, o‘zaro manfaatli va amaliy ruhdagi tashqi siyosat yuritish borasida taraqqiyotning yangi «o‘zbek modeli» deb nomlanayotganligi bu dasturning dolzarblik darajasi va ahamiyatini yanada oshiradi.

“Harakatlar strategiyasi”ning IV-bo‘lim, 4.4-bandida ta‘lim va fan sohasini rivojlantirishning vazifalari, jumladan, uzluksiz ta‘lim tizimini yanada takomillashtirish, sifatli ta‘lim xizmatlari imkoniyatlarini oshirish, mehnat bozorining zamonaviy ehtiyojlariga mos yuqori malakali kadrlar tayyorlash siyosatini davom ettirish; shuningdek, 8-ilovaning 259-bandida: 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasida oliy ta‘lim tizimini tubdan takomillashtirish Dasturini ishlab chiqish. ... milliy kadrlarning raqobatbardoshligi va umumjahon amaliyotiga asoslangan oliy ta‘lim milliy tizimining sifati oshishiga, Bolonya jarayoni ishtirokchi-mamlakatlari diplomlarini o‘zaro tan olish, o‘qituvchi va talabalar bilan almashuv dasturlarini amalga oshirishga ko‘maklashuvchi 1999 yil 19 iyundagi Bolonya deklaratsiyasiga qo‘shilish masalasini ko‘rib chiqish [6] rejalashtirilgan. Bu vazifalarning bosqichma-bosqich, o‘z vaqtida va oqilona amalga oshirilishi ijtimoiy sohalaridagi, jumladan, oliy ta‘lim, fan va ishlab chiqarish sohalaridagi mavjud va vujudga kelishi mumkin bo‘lgan muammolarni bartaraf etish uchun xizmat qiladi.

Shaxsning aqliy va ma‘naviy talablarini qondirish hamda qobiliyat va iqtidorini shakllantirishda ta‘limning muhim xususiyatlarini davlat, jamiyat va shaxs darajasida tavsiflash mezonini qabul qilingan, ya‘ni davlat mamlakat aqliy va ilmiy salohiyatining rivojlanishi hamda aholining ma‘naviy boyligi va huquqiy madaniyatini oshishining, jamiyat ta‘limning jamiyatni taraqqiy ettirishga yo‘naltirilgan dunyoqarash va ijtimoiy mentalitet belgilari, global ma‘naviy qadriyatlar shakllanishi, jamiyatda bilimli, oliy ma‘lumotli, ma‘naviyatli, ilmiy salohiyatli insonlar ko‘payishining tarafdori bo‘lsa, shaxs (inson) ta‘lim orqali tabiat in‘om etgan qobiliyatini rivojlantirishi, o‘qish(ish)da o‘zini ko‘rsata olishi, kasbi, ixtisosligi, egallab turgan vazifasi uchun zarur bo‘lgan bilim, uquv, ko‘nikma va tajribani egallash ehtiyojini qondiradi. Zero, o‘qimishli inson ma‘rifatli bo‘lishi, boshqalardan bir pog‘ona yuqori turishi lozim. U qancha ko‘p o‘qigan bo‘lsa, bu

daraja shunchalik yuqori bo'ladi.

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. Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish jarayoni. Oliy ta'lim muassasasiga sifatli xodimni jalb etish.

Hozirgi davrda OTMni bitirib chiqayotgan yuqori malakali kadrlarning faqat umumkasbiy, ilmiy-texnikaviy, nazariy-amaliy tayyorgarliklari yetarli emas, balki ulardan tafakkurlaridagi mukammallik, jamiyatdagi asosiy jarayonlar va kasbiy rivojlanish masalalariga befarq bo'lmalik, har qanday holatda ijodiy, mustaqil fikrlash qobiliyatining mavjudligi, xullas, mamlakat, davlat, jamiyat va millat hayotiga daxldorlik hissi bilan yashash talab qilinadi. Bu borada muhtaram Prezidentimiz Sh.M.Mirziyoev zamonaviy oliy ta'lim tizimini tashkil etishning ahamiyati yuksakligi to'g'risida shunday deydilar: “Avvalgi uchrashuvlarda ta'lim va ilm-fan, davlatning yoshlarga doir siyosatini amalga oshirish, ta'limning yangi, zamonaviy usullarini, jumladan, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish sohasidagi ishlar ahvoli tanqidiy tahlil qilib berilgan edi. Bu boradagi dolzarb vazifalarni amalga oshirish yoshlarimiz, jamiyatimiz va mamlakatimizning kelajagi uchun strategik ahamiyatga ega ekani sababli ushbu sohadagi ishlar shaxsan Bosh vazirga yuklatilgan”¹.

¹Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanitirishning asosiy yekunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng

Интервью

Уч хилдаги интервью:

- Табақалашмаган интервью
- Хулқга доир интервью
- Вазиятли интервью



1890-1910 yillarda F.Teylor, G.Emerson va b. tashkilotchiligida boshqarish ilmining asosiy mohiyati ilmiy boshqarishdan iboratligi ta'kidlangan, topshiriq va vazifalarni ijro etuvchi eng maqbul xodimlarni tanlab, ularni zaruriy resurslar bilan o'qitilishi ta'minlangan; xodimlarni muntazam rag'batlantirib borilishi natijasida yuqori mehnat unumdorligining ta'minlanishi masalalari hal qilingan; j) 1910-1930 yillarda F.Teylor ishtirokida boshqarish tamoyillari taklif etilgan va kengaytirilgan; birinchi mustaqil natija sifatida tan olingan "ma'muriy faniga" yo'naltirilgan "formal" tashkiliy tuzilish va tizimlar yaratilgan; yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda eng maqbul va samarali usullarni izlab topish muammolari o'rganilgan va hokazo.

Teylorizm tamoyillariga asosan quyidagi ishlarning bajarilishi zarur va yetarlidir: har bir mehnat turining qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi; yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarini ijro etish uchun doimiy nazoratning bo'lishi; mehnatning har bir jarayoni, uning hajmi va bajarilish ketma-ketligining oqilona va odilona ixtisoslashtirilishi; boshqaruvchi va boshqariluvchi vazifalarini oqilona taqsimlash va ular mas'uliyatini aniq belgilash; ishchi xodimlarni saviyasi

va tajribasiga qarab joy-joyiga qo'yish. G.Emerson boshqarish va mehnatni tashkil etishning kompleks tizimini ishlab chiqib, ilmiy boshqaruv tamoyilini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bo'lishi lozim deb hisoblaydi: 1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar. 2. Dono, sog'lom fikr. 3. E'tiborli, jozibali mahsulot. 4. Tartib-intizom. 5. Xodimlarga nisbatan adolatli bo'lish. 6. Tezkor, to'liq, muntazam, aniq va ishonchli hisob-kitob. 7. Dispetcherlash. 8. Me'yorlar va jadvallar. 9. Sharoitlar bilan ta'minlash. 10. Jarayonlarni me'yorlash. 11. Standart (barcha amal qiluvchi) yo'riqnomalarni tayyorlash. 12. Unumdorlikni rag'batlantirish [33. B.17-18].

1920-1950 yillarda A.Fayol, M.Veber va b. tomonidan mumtoz yoki ma'muriy menejment maktabi yaratilgan bo'lib, ular ishtirokida boshqaruv tamoyillari rivojlantirilgan, boshqaruv funksiyalari bayon qilingan va tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondashuvga asos solingan. A.Fayol boshqarishni kelajakni ko'ruvchi, tashkillashtiruvchi va muvofiqlashtiruvchi, buyruqlar va qarorlarning ijro etilishini nazorat qiluvchi kuchli qurol deb atab, boshqarishning quyidagi tamoyillarini taklif etadi: mehnat taqsimoti; vakolat va mas'uliyat; tartib-intizom; yakkaboshchilik; yo'nalishning bir xilligi; umumiy manfaatlarga shaxsiy manfaatlarni bo'ysundirish; tashabbus; adolat; markazlashuv; xodim uchun ish joyining doimiyligi; korporativ ruh; boshqaruvdagi ierarxiya; xodimlarni taqdirlash [33. B.20-21]. 1950 yillarda E.Meyo, R.Laykert, D.Mak-Gregor va b. tomonidan «Insoniy munosabatlar» maktabi yaratilgan bo'lib, bu maktabda ular tashabbuslari bilan hozirgacha mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullar qo'llanilmoqda. 60-yillarda tashkilot nazariyasining taraqqiy ettirilishi ijtimoiy tizim sifatida psixologiya va sotsiologiya fanlari bo'yicha erishilgan natijaga bevosita bog'liq bo'lib, boshqarishda inson xulqi o'rnining asoslanishi muammolari o'rganilgan va tegishli xulosalar olingan. Keyingi bosqich (1960-1970 yy.) personalni boshqarish ilmi bo'lib, bu to'g'ridan-to'g'ri boshqarishda matematika fani va kompyuter dasturlaridan foydalanish natijasi bo'ldi. XX asrning 60-70-yillarida iqtisodchilar o'rtasida makroiqtisodiyotda xizmat sohasining mavqei va o'rnini to'g'risida davomli bahs-munozaralar olib borildi. 1970 yillarning boshlarida boshqarish ilmida katta o'zgarishlar ro'y berdi. Buning

e'tiborga molik mohiyati aniq mujassamlangan g'oya, ya'ni tashkilot ochiq tizimi bo'lib, ichki va tashqi muhitga moslashadi. 1980 yillarda boshqarish ilmidagi "tashkiliy madaniyat" g'oyasi ilgari surildi. Bu g'oya boshqarishning kuchli vositasi bo'lib, ayniqsa Yaponiyada undan samarali foydalanildi. So'nggi yillarda ko'pchilik amerikalik nazariyachilar madaniyat kuchini odamlarga bo'lgan ta'siri bo'yicha tashkilot vositasi bilan tenglashtirib hamda tashkilot madaniyati o'quv dasturini o'zgartirib, 90-yillarning yetakchi davlatlaridagi biznes maktablariga berishlari katta yangilik bo'ldi. 90-yillardagi boshqarish ilmining xususiyati – bu boshqarishning xalqaro xususiyatini kuchaytirishdir. Nafaqat bu, hozirgi vaqtda boshqarishning rivojlanishi boshqarish nazariyasi va amaliyoti oldiga ko'plab yangi vazifalarni qo'yimoqda.

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- истеъмомолчига муносабати яхши
3. Бошқа ишчилар билан таққослаш	1. Руйхатда энг яхши. 2. 10%- яхши, 40%- яхшилиқда, 40%- ўртачада, 10%- ёмонда
4. 360 градусда баҳолаш	Ҳамкасабалар, ходимлар, бўйсунувчилар ва харидорлар баҳолайди.

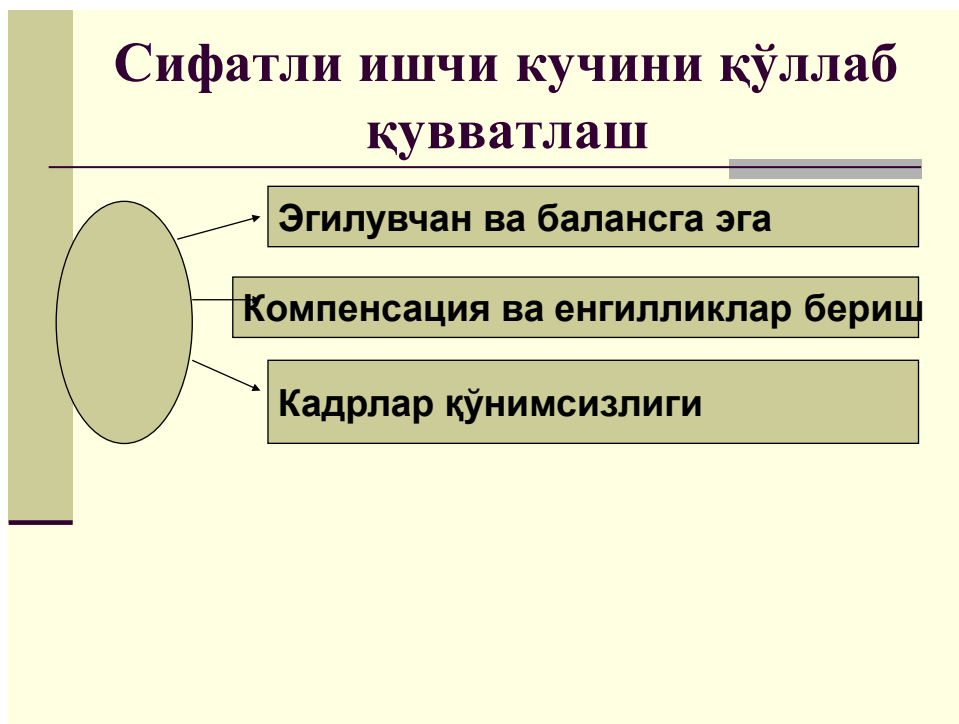
Oliy ta'lim tizimida kadrlar tayyorlashni boshqarish va bu jarayonning rivojlanishini muvofiqlashtirish juda muhim masala bo'lganligi bois "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi"da uzluksiz ta'lim tizimining O'zbekistonda bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlanish Konsepsiyasi ifodalangan bo'lib, unda malakali kadrlarni tayyorlashni boshqarishning barcha strategik yo'nalishlari ishlab chiqilgan.

2019 yil 10 oktabrda Prezident ShavkatMirziyoev «O'zbekiston

Respublikasida kadrlar siyosatini va davlat fuqarolik xizmatlari tizimini tubdan takomillashtirish chora – tadbirlari to‘g‘risidagi” Farmonni imzoladi. Farmonda davlat fuqorolik xizmatlarini boshqaruviga oid tashkilotning bo‘lmaganligi tufayli davlat organlari va tashkilotlarida yagona kadrlar siyosatini amalga oshirilmayotganligi, personalni samarali boshqarish va inson resurslarini rivojlanishini yo‘qligi, raqobat asosida malakali mutaxassislar rezervi va davlat xizmatchilarining bo‘sh joylari o‘z muddatlarida to‘ldirilmayotganligi farmonda ta’kidlanadi.

Shuningdek fuqorolik davlat xizmatlariga nomzodlarni tanlash mexanizmi shakllanmaganligi, barcha fuqorolarga davlat xizmatlarigi tenghuquqli asosida ishtirok etishi ta’minlanmagan.

Xizmatkorlarni garantiyali munosib taqdirlash va ijtimoiy himoyalash tizimi yaratilmagan.



Xorijiy mamlakatlarda boshqarish fanida zamonaviy boshqaruv nazariyasi va amaliyotiga sezilarli hissa qo‘shgan 4 ta muhim konsepsiya vujudga keldi.

Bular: ilmiy boshqaruv; psixologiya va inson munosabatlari orqali boshqarish; ma’muriy boshqaruv; o‘zini tutish haqidagi fan orqali boshqarish.

Ilmiy boshqaruv konsepsiyasi mualliflari o‘z tadqiqotlarini boshqaruvning

ishlab chiqarishdagi asosiy muammolariga, xususan, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish muammosiga bag'ishladilar.

Psixologiya va inson munosabatlari jihatdan boshqarish konsepsiyasi birinchi marta inson qilmishlari sabablari rolini boshqaruvning natijaviyligiga ta'sir qiluvchi kuchlar sifatida aniqladi. Mashhur psixolog A.Maslou olib borgan tadqiqotlari inson qilmishlarining sabablari iqtisodiy kuch hisoblanmasligini balki, pul ifodasida qoniqishi mumkin bo'lmagan turli ehtiyojlar ekanligini ko'rsatadi. Bu konsepsiya ishchilarning o'z ishlaridan qoniqqanlik darajasini ko'tarish uchun bo'lgan shaxslararo munosabatlarni boshqarish usulini qabul qilish va buning oqibatida asosiy yuksalish uning ishlab chiqarishi ekanligi haqidagi muhim holatga asoslangan edi.

Ma'muriy boshqaruv konsepsiyasi tashkilot boshqaruvining umumiy muammo va prinsplarini ishlab chiqarishga yo'naltirilgan edi.

Bunda tashkilot ichki muhit ta'sirini hisobga olmagan holda boshqaruv apparati faoliyatini oqilonaligi hisobiga ta'minlanadigan ishlash yaxshilanishining yopiq tizimi sifatida ko'rilgan. Hatto uning maqsadlariga samaraliroq yetishish uchun tashkilotni tizimli tarzda boshqarish mumkin degan tushuncha paydo bo'ldi. Fe'l-atvor haqidagi fan orqali boshqarish konsepsiyasi anchagina eskirgan nazariya.

Bu konsepsiyaning bosh g'oyasi-kadrlar qobiliyatining samaradorligini oshirishdir. Bu konsepsiyaning asosiy maqsadi esa ishchiga shaxsiy imkoniyatlarini amalga oshirishda tashkilotni boshqarish va tuzilishiga oid axloq fanlariga asoslangan holda yordam ko'rsatishga intilishdir.

Shunga ko'ra boshqarishning bu konsepsiyalari iqtisodning samarali ishlashi va yuqori foydalar olishga yo'naltirilgandir.

Ko'rinib turganidek boshqaruvning katta e'tibor berilgan konsepsiyalari boshqarish muammosining alohida tomonlari nuqtai nazarlarini aniqladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv muammolarini butunlay hal qilish maqsadida bozor iqtisodiyotini boshqarish konsepsiyasini ilmiy tahlilda ishlatishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz.

Bozor boshqaruvi konsepsiyasi asosida, uning natijasida tovar ishlab

chiqaruvchilarda uning bo'limlarini amalga oshirgan holda bozorda faoliyat ko'rsatish, bozor va ishlab chiqaruvchi o'rtasidagi aloqalarni tartibga soluvchi iqtisodiy munosabatlar mexanizmi va xususiyatiga ta'sir ko'rsatish imkoniyati paydo bo'lgan iqtisodiy rivojlanish jarayoni yotadi.

Bozorni boshqarish konsepsiyasi nafaqat butun iqtisodni boshqarish tashkilotlarini balki, xo'jalik sub'ektlarini faoliyatini boshqarishni ham takomillashtirishga yo'naltirilgan.

Bu konsepsiyada alohida korxonalarining bozor munosabatlarini tartibga solish muammolari bilan aloqasi aks etadi. Bu yerda u yoki bu shakldagi rivojlanish jarayonlarini tartibga solish, ularni boshqarish asoslanadi, aksincha iqtisodiy jarayonlar o'z-o'zidan tartibga solinadigan bozorga to'liq ishonib qo'yilmaydi.

Bozor boshqaruvi nazariyachilari bozor munosabatlarini tartibga solishga katta e'tibor bergan holda xo'jalik sub'ektlarini bozor talablariga moslashish zaruriyatiga suyanishadi.

Shu sababli, bu konsepsiyaning tashkiliy-texnikaviy jihatida "iqtisodni rejalashtirish" deb nomlangan, muayyan tovar bozorini o'rganish bo'yicha me'yorlar tizimini, dastur va taxminlarini tashkil qilishni, tovarlarga bo'lgan talabni va ularni amalga oshirishdan tushadigan katta foydani olishni faollashtirish bo'yicha yangi tovarni bozorga joriy qilish va ishlab chiqishni qamrab olgan iqtisodga yo'naltirilgan.

Ushbu konsepsiyaga muvofiq bozor munosabatlarini o'rnatish va tartibga solish xo'jalik sub'ektlarining ilmiy ishlab chiqarish qobiliyati va iqtisodiy qudratga asoslangan. Har bir xo'jalik sub'ekti nafaqat o'zining bozordagi ulushini saqlashga, balki, uni o'z foydasiga o'zgartirishga, raqobatchilarni siqishga, ularni bozordan siqib chiqishga intiladi. Shunga ko'ra bozor boshqaruvi konsepsiyasi nafaqat zamonaviy sharoitlarda bozorni tartibga solish zaruriyatining nazariy asoslanishini beradi, balki, xo'jalik sub'ektlari faoliyatini tashkil qilish yangi uslub va shakllarini ishlab chiqarish bo'yicha amaliy tavsiyalar manbai bo'lib xizmat qiladi.

Demak, boshqaruv xo'jalikning bozor tizimi qonunlariga asoslanadi va o'zgaruvchan bozor sharoitlariga tez moslashishiga yo'naltirilgan.

Bozor iqtisodi bo'yicha boshqaruv konsepsiyasi murakkab ichki va tashqi muhit sharoitlaridan kelib chiqqan holda mehnatning ishlab chiqarishini oshirishda, mahsulot unumdorligini oshirishda tashkilot maqsadlariga yanada samarali erishishga qodir bo'lgan uslub va vositalarni ishlab chiqish va topishga intiladi.

O'z navbatida samarali boshqaruv boshqaruvning ijtimoiy texnologik va iqtisodiy tashkiliy-texnik jihatlarining birligi sifatida boshqaruv jarayoni barcha bosqich va turlari birligini ko'zlaydi.

Bozor munosabatlariga o'tish ilmiy muomalada "menejment", "menejer", "tadbirkorlik", "biznes", "tadbirkorlik muhiti" kabi terminlarni qo'llashni talab qiladi.

Tashkiliy omillar korxonada iqtisodi rivojida eng ahamiyatlidir. Xorij boshqaruv fani namoyondalari tadqiqotlarida tashkiliy omillarga katta joy ajratilgan.

Masalan, F.Teylorning inson omilini boshqarish va uning sohasidagi (1885-1992), G.Fayolning mumtoz menejment va boshqaruvning universal prinsiplari sohasidagi (1920-1950), E.Mayo (1930-1950)ning "inson munosabatlari maktabi" sohasidagi, D.Magregora (60 yillar)ning tadqiqotlaridagi tashkiliy yurish-turish va isbotlashning o'zaro ijtimoiy ta'miri muammosi, tizim yo'lining ishlab chiquvchilari N.Viner, K.Shennon va boshqalar.

Turli davrlarda milliy iqtisod fanidagi yuqorida aytib o'tilgan muammolar bo'yicha tadqiqotlar qilingan.

Bozor iqtisodiga o'tishning shaxsiy modelini yaratish bir qator muammolarni yuzaga chiqardi, ular orasida iqtisodiy rivojlanishning tashkiliy omili katta o'rin egallaydi. Iqtisod rivojlanishining tashkiliy omilini ko'rib chiqishga kirishishimizdan oldin "tashkilot", "mas'uliyat" va "vakolat" kabi tushunchalarning mohiyatini ochishimiz kerakligi anglanadi. Bu tushunchalar tashkiliy omillar, ularning tizimlanishi va amalga oshishi bilan so'zsiz bog'liq.

Tashkilot- bu (insonlarning) maqsadlarini yoki dasturni birga amalga oshiruvchi va muayyan qonun va tartiblar asosida faoliyat olib boruvchi kishilar birlashmasidir.

Mas'uliyat- bu muayyan funksiya, vazifa va topshiriqning o'sha davlat qonun

va qoidalariga muvofiq bajarilish darajasi va kategoriyasidir.

Vakolat- bu funksiyalarning davlat hokimiyati organlarida, boshqaruv idora va bilimlariga berilishidir.

Yuqorida keltirilgan barcha tushunchalar asosida ko'rinib turibdiki, inson omili asosiy ahamiyat kasb etadi. Samaradorlik va maqsadga erishish tashkilotning vazifalarini bajarish va vakolatlarning oqilona foydalanishi va nazorat qilishiga bo'lgan mas'uliyat belgilanadi.

Bundan tashkilot bu qo'yilgan maqsadga erishishda birinchi qadam ekanligi anglanadi. Shu sababli iqtisod tarkibidagi unsurlar shu jihatdan rejalashtirilgan bo'lishi kerakki, tashkilot maqsad vazifalari yoki tashkiliy faoliyatlar vaqt va makon bo'yicha aniq belgilansinlar. Aks holda, ko'p vaqt vositalar alohida rahbarlarning o'z faoliyatini to'g'ri tashkil qila olmaganliklari tufayli ishlab chiqarishdan tashqari sarf bo'ladi.

Masalan, restoran, agarda unda tansiq taom rejalashtirilsa va tayyorlansa lekin stol bezash uchun idishlar bo'lmasa, obro' qozona olarmikan.

Tashkilot tizimida funksional vakolatlariga katta o'rin ajratiladi. Funksional vakolat- bu rahbarlarga muntazam, shtab va bo'limlarga boshqa rahbarlar tomonidan muntazam nazorat qilib turuvchi ishchi ob'ektlar bo'yicha qaror qabul qilishni ta'minlovchi huquqni beruvchi vakolatdir.

Funksional vakolatlarning amalda qo'llanishi doim boshqaruvning sog'lom prinsipiga qarshilik qilgan.

Modomiki shunday ekan, funksional vakolatlarni taqdim qilishdan ehtiyot bo'lib foydalanish zarur. Bizning fikrimizcha, prinsipdan chiqishga qaror qilinganga qaramasdan sog'lom fikr bilan rahbarlik qilish va chuqur o'ylab harakat qilish talab etiladi. Funksional vakolatlardan to'g'ri foydalanish uchun bu kimga bog'liq bo'lsa, o'sha kim vakolatga ega, nimaga yoki kim ustidan; nima uchun bu funksional vakolatlar kerak; bu vakolatlarning prinsiplari qanaqa kabi savollarni oydinlashtirib olishi lozim.

Tashkilot muammolarni yuqori darajada hal qilish 2 atama: "markazlashtirish" va "markazlashtirmaslik" atamalariga bog'liq. Ularning har biri medalning hoh u

bo'lsin, bu tomonining ifodalaydi. Masalan, to'la markazlashtirilgan boshqaruv tizimli kompaniyada hal qiluvchi qarorni qabul qilish huquqi yagona mansabdor shaxs qo'lida to'plangan yoki ular uning bo'limlarning birligiga ajratilgan. Markazlashmagan kompaniyada esa huquqlar bir necha shaxs yoki bo'limlarga bo'lib berilgan. Iqtisodiy-ijtimoiy adabiyotlarda bu tushunchalarning ma'nosi ko'rib chiqilgan bo'lsada, ilmiy yondoshish jihatidan "markazlashtirish" va "markazlashtirilmaslik" tushunchalariga mualliflik qarashlarni bersa ortiqcha bo'lmaydi.

3. Kadrlar saviyasini nazorat qilishda (Self Performance Appraisal va KPI) mexanizmlari. KPI tizimi mohiyati, prinsiplari va afzalliklari.

Malumki, mehnat natijaviyligini baholash motivatsiya masalalaridagi asosiy mavzulardan sanalib, mehnat natijalarining aniq, obektiv i shaffof baholanishi tashkilotda personalni rag'batlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

1960–1970 yillarda AQShda Management by Objectives (MBO) juda ommaviylashib ketdi². Uning yordamida odatda 1 yillik yakuniga asosan har bir xodimning shaxsan qo'shgan hissasi davriy baholandi. U 1970 yilga qadar xodimlarni rag'batlantirish va baholashni universal usuli bo'lib keldi. 1980 yilga kelib Performance management (PM), ya'ni «natijaviylikni boshqarish yoki KPI tizimi–maqsadga erishganlikni baholash metodi yaratildi³. Maqsad – bu natija. Shunday qilib KPI natijaviylikni baholash tizimi–bu natijaviylikni va baholashni boshqarish usuli bo'lib kirib keldi. U natijaviylikni faqat baholash bilan cheklanib qolmasdan, unga qanday usul bilan erishish mumkinligini ko'rsatuvchi tizim sifatida namoyon bo'la boshladi.

Zamonaviy menejmentda va personalni boshqarishga doir yondoshuvlarda KPI tushunchasi tez-tez ko'zga tashlanadi. Takidlash joizki, KPI allaqachon yurtimizda faoliyat yuritayotgan ko'plab kompaniyalar tomonidan amaliyotga muvaffaqiyatli

² A. A. Mamajonov, P. T. Berdimuratov, S. X. Maxmudova. «KPI asosida rag'batlantirish tizimi». <http://staff.tiame.uz/storage/users/311/articles/8zjxdtYKceBRkKc6ueMfp7w5PjAPozIYCib9fNBd.pdf>

³ A. A. Mamajonov, P. T. Berdimuratov, S. X. Maxmudova. «KPI asosida rag'batlantirish tizimi». <http://staff.tiame.uz/storage/users/311/articles/8zjxdtYKceBRkKc6ueMfp7w5PjAPozIYCib9fNBd.pdf>

tadbiq etilgan bo'lib, mazkur kompaniyalar ananaviy motivatsiya tizimiga qaraganda mazkur tizimning sezilarli afzalliklarga ega ekanligini etirof etmoqdalar. Mazkur atama o'zbek tiliga "samaradorlikning eng muhim ko'rsatkichlari" deya tarjima qilinib, quyida KPI tizimiga oid tariflar keltirilgan.

1.1.1-jadval.

KPIga berilgan tariflar⁴

Muallif	Tarif
Klochkov A.K	KPI biznesdagi asosiy maqsadlar (daromadlarni maksimallashtirish, xarajatlarni qisqartirish, mijozlarni jalb etish, muayyan bozor ulushiga ega bo'lish)ga erishish tizimidir.
M.V. Polevoy	KPI tizimi butun kompaniya foydasiga xizmat qiluvchi yuqori optimal natijaga erishishga xizmat qiluvchi xarakterlar ketma-ketligini o'zida mujassamlashtiradi.
T.G. Ozernikova, O.I. Gaynullina.	KPI bu-tashkilotga strategik va taktik maqsadlarga erishish imkonini beruvchi butun kompaniya yoki uning aloxida bo'limlari faoliyati ko'rsatkilaridir.

Yuqoridagi tariflardan anglashiladiki, KPI kompaniyaning maqsadlariga erishish uchun personalning qanchalik samarali ishlashini tahlil qilish uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan vositalardan biridir. KPI ko'pincha ko'plab xodimlar va filiallarga ega bo'lgan yirik kompaniyalar tomonidan joriy etiladi. KPI dan foydalanish sezilarli darajada kompaniyaning barcha bo'linmalari faoliyatini monitoring qilishni osonlashtiradi. Asosiysi, samaradorlikning eng muhim ko'rsatkichlari orqali jarayonni boshqarish va unga tegishli o'zgartirishlar kiritish mumkin.

KPIning asosiy maqsadi boshqa bo'limlardagi personallarning ishiga zid bo'lmagan holda ularning maqsadlari bir-birini to'ldirishi uchun harakatlarni birlashtirish va muvofiqlashtirishdan iboratdir (buning mohiyati qo'shma sa'y-harakatlar orqali kompaniyaning umumiy maqsadlariga erishishda namoyon

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

bo‘ladi).

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, MDH top-menejerlarining 80 foizi faoliyat natijalarini baholash tizimlaridan qoniqish hosil qilmaydi. Yani ular rejalashtirish, ijro, natija va motivatsiya o‘rtasidagi bog‘liqlik to‘g‘ri tashkil etilmagan, deb hisoblashadi.⁵ Mazkur sharoitda KPI ni joriy etish mavjud xolatni o‘zgartirishga ko‘maklashadi. KPI xodimlar, bo‘limlar va umuman kompaniyaning ish faoliyatini monitoring qilish va korxonani yangi bosqichga olib chiqish imkonini beradi.⁶ Yeng asosiysi, mehnatga haq to‘lash, ya’ni moddiy manfaat taklif etish orqali inson xulq-atvoriga, uning rivojlanishga intilishiga va mas’uliyat hissining oshishiga erishish mumkin bo‘ladi. Shu bilan birga, xodimning ishlab chiqarish faoliyati talab qilingan me’yorlarga javob berishi muhim ahamiyatga ega.

Empirik tahlillarning aks ettirishicha, oliy ta’lim muassasalarida KPI ni joriy etish tobora ommalashib bormoqda, ammo bu vositaning o‘qitish bilan aloqasidan hamma ham to‘liq xabardor emas, chunki yuqorida takidlanganidek, KPI birinchi navbatda biznes uchun mo‘ljallangan. KPI dan oliy talim tizimida foydalanish mumkinmi?

Aslida vaziyatga chuqurroq baho berilsa, javob aniq bo‘ladi. Oliy o‘quv yurtlari ham biznes bilan shug‘ullanuvchi tashkilotlar kabi faqat o‘qituvchi va talabalar yordamida erishishlari mumkin bo‘lgan o‘z maqsadlariga ega ekanligi anglashiladi. Xususan, agar universitetda yozilgan ilmiy maqolalar soniga yoki jurnallardagi nashrlar soniga qarab haq to‘lashni belgilaydigan ko‘rsatkich joriy etilsa, bu professor-o‘qituvchilarni ko‘proq ishlashga undaydi, talabalarni jalb qiladi, chunki aksariyat xollarda bunday ishlar talabalar bilan birga yoziladi. Bunday xolatlarda talim oluvchilar ham jarayonga jalb etiladi va muayyan miqdorda motivatsiyaga ega bo‘ladi (bu qo‘shimcha ballar yoki universitet tomonidan grantlar ajratish ko‘rinishida bo‘lishi mumkin) va har ikki tomon ham muayyan “yutuq”qa ega

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

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

bo'ladi. Bundan tashqari, KPIning oliy talim muassasiga joriy etilishi natijasida erishilgan natijalar tufayli universitet (insitut) boshqa oliy o'quv yurtlari orasida ilmiy ishlar soni, talabalarni ilmiy ishlarga jalb etilganlik darajasi bo'yicha o'z reytingini oshirishga, bu esa, o'z navbatida, mazkur dargohda o'qish istagini bildiruvchi talabalar sonining oshishiga hizmat qiladi. Professor-o'qituvchilar, o'z navbatida, mehnatlari uchun rag'batlantirishga ega bo'lishadi va yanada yuqori natijalarga erishishga harakat qilishadi.

KPI ni joriy etish to'g'risida qaror qabul qilishda tashkilot tizim moddiy va vaqt resurslarini talab qilishini hisobga olishi darkor. Kompaniyaning maqsadlari mahsulot yoki xizmatlarni diversifikatsiya qilish, bozor ulushini oshirish, yangi hududlarga kirish va biznes ko'lamini oshirish bo'lsa, KPI tizimiga o'tish kerak.

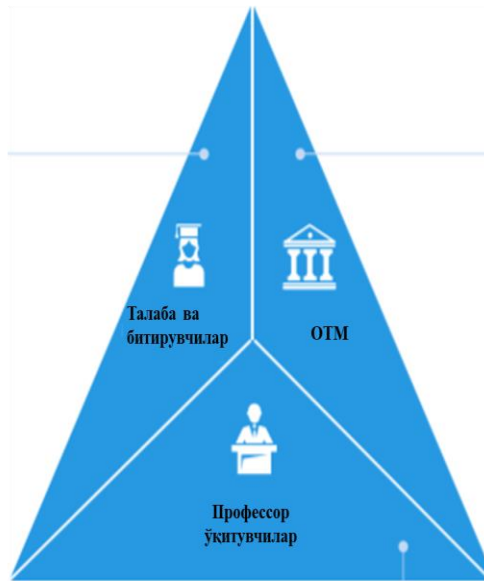


1.-rasm. Motivatsiya tizimi bog'lovchi element sifatida.

Yuqoridagi rasmdan anglashiladiki, motivatsiya optimal boshqaruv tizimida qo'yilgan maqsadlarga erishishda hodimlarni rag'batlantirish, saqlab qolish va jalb qilishga ko'maklashsa, KPI hodimlar ishini obektiv baholashga zamin yaratadi. Bundan tashqari, maqsadlar tashkilotning umumiy maqsadlarini realizatsiya qilishda

hodimlar tomonidan o‘z hissasini qo‘shishga ko‘maklashsa, budjetlash va boshqaruv hisoboti tizimi boshqaruv qarorlarini qabul qilish va moliyaviy oqimlarni nazorat qilish uchun malumotlarni o‘zida mujassamlashtiradi.

- ❑ Ходимларни тегишли мақсадларга эришишга ундаш орқали таълим дастурлари ва фаолиятининг узлуксиз ривожланишини таъминлайди;
- ❑ Ўқитувчиларни жалб қилишни ошириш орқали таълим жараёнини яхшилайдди;
- ❑ 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-rasm. KPI tizimining barcha tomonlar manfaatlariga xizmat qilishi.

Yuqoridagilardan anglashiladiki, samaradorlikka asoslangan optimal boshqaruv tizimi talabalar, professor-o‘qituvchilar, ОТМ manfaatlariga xizmat qilib, qo‘yilgan maqsadlarga erishishga ko‘maklashadi. Yani KPI tizimining amaliyotga muvaffaqiyatli tadbiq etilishi umumiy samaradorlikning maksimallashtirishiga olib kelib, bunda bir tomonning manfaatlari ikkinchi tomonning manfaatlariga zid kelmaydi.

Ilmiy va kadrlar salohiyat yo‘nalishlari bo‘yicha KPI ko‘rsatkichlari⁷

Ilmiy salohiyat yo‘nalishi bo‘yicha KPI ko‘rsatkichlari	
IT va TKIga sarflar ulushi	ITKIga ajratilgan mablag‘larning umumiy ОТМ daromadidagi ulushi
Nashr etilgan monografiyalar soni	Monografiyalar sonining asosiy shtatdagi professor-o‘qituvchilar soniga nisbati

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.

Ilmiy jurnallardagi maqolalar soni (so'nggi 3 yillikdagi SNIP nashrlar soni)	Web of Science, Scopus kabi xalqaro indekslashgan tashkilotlardagi maqolalar soni
Kadrlar salohiyati	
Asosiy professor-o'qituvchilarning o'rtacha yoshi	Faqatgina asosiy shtatdagi professor-pedagoglar tarkibi hisobga olinadi
Nomzod va doktorlarning PPTdagi ulushi	Dotsent yoki doktor ilmiy darajasi (ilmiy unvoni) ga ega kadrlarning umumiy PPTdagi ulushi
Malaka oshirgan PP ulushi	Malaka oshirgan, stajirovka o'tagan yoki professional qayta tayyorlashdan o'tgan kadrlarning umumiy kadrlarga nisbati

Qayd etish joizki, PPTni rag'batlantirishda yuqoridagilardan tashqari professor-o'qituvchi tomonidan o'tilayotgan fanlar soni, QS(yoki boshqa shunga tenglashtirilgan) reytinglarda 100 talikka kiruvchi OTMlarda malaka oshirish, nashr etilgan mahalliy darsliklar, tezislar soni kabi ko'rsatkichlarni ham inobatga olish lozim.

IV. AMALIY MASHG‘ULOT MATERIALLARI

IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

1-MAVZU: KADRLAR SAVIYASINI NAZORAT QILISHDA (SELF PERMORMANCE APPRAISAL VA KPI) MEXANIZMLARI. (4 soat)

Amaliy mashg'ulotda oliy ta'lim muassasalarida inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar, inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish, OTMlarda inson resurslarini boshqarishga innovatsiyalarni joriy etish muammolari kabi masalalar muhokama qilinadi

Amaliy mashg'ulot topshiriqlari:

Kichik guruhlarda quyidagi savollarga javob tayyorlash va aqliy hujum texnologisini qo'llagan holda ularni muhokama qilish:

1. Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar haqida nimalarni bilasiz?

2. Quyidagi boshqaruv tushunchalari va tamoyillariga o'z munosabatingizni bildiring:

Boshqaruv

Rahbar -

Turli rahbarlar lavozim vakolati katta-kichikligiga qaramay ular uchun **quyidagi tamoyillarga** ko'ra boshqaruv ahloqining umumiy negizi xosdir:

- – lozim vakolatini malakali bajarish uchun zarur bilim, tajriba va o'quvga ega bo'lish;
- – xizmat xulqidagi insonni sevish va ezgu ahloqiy xislat, odamlardagi eng yaxshi shaxsiy ishga qobillik sifatlarini ochishga intilish;
- - yangilikni izlash, unga intilish ishtiyoqi, asosli tavakkal qila bilish qobiliyati;
- – natijalarga ko'ra ishlash, ish vaqtidan samarali foydalanish, faol investitsiya faoliyati;
- - o'z hayotini qadrlay bilishni anglash, kelajakka bo'lgan barqaror ishonch, atrof muhitga g'amhurlik bilan munosabatda bo'lish.



3. Ma'muriy rahbar xatti-harakatining to'rt uslubini shartli ravishda farqlash mumkin:

-
-
-
-

4. Boshqaruvda inson tabiatining umumiy jihatlarini inobatga olish

	Shaxsning munosabat turi	Inson tabiatining jihatlarini	
		Ijobiy	Salbiy
1	Fuqarolik mas'uliyati va burchga munosabat		
2	Odamlarga bo'lgan munosabat		
3	O'z-o'ziga bo'lgan munosabat		

Sizning oliy ta'lim muassasasida kadrlar saviyasini oshirishning qanday mexanizmlarini qo'llasa bo'ladi va qanday?

-
-
-
-
-
-

Indikativ javoblar:

Boshqaruv har qanday jamiyatga xos bo'lgan, hayot va turmush zaruratidan kelib chiqadigan faoliyatdir. Bozor iqtisodi sharoitida bu faoliyat mohiyati yanada takomillasha boradi. Boshqarishning asosiy maqsadi - mehnat ahlining moddiy va ma'naviy ehtiyojlarini qondirish uchun ishlab chiqarishni va shu asnoda barcha ijtimoiy munosabatlarni taraqqiy ettirishdan iborat.

Rahbar - menejer, u odamlar bilan ishlaydi, ularning kasbiy yutuqlari va xavfsizligi uchun javob beradi, vazifalarni bajarish uchun ular kuch-g'ayratini uyushtiradi va uyg'unlashtirishni amalga oshiradi.

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 янгилликларидан хабардор туриш
	<i>Тарқатувчи</i>	Ташкилотнинг янги вазифаларини мемолар орқали етказиш
	<i>Нотиқ</i>	Ривожланиш режаси хақида 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

19

Turli rahbarlar lavozim vakolati katta-kichikligiga qaramay ular uchun quyidagi tamoyillarga ko‘ra boshqaruv ahloqining umumiy negizi xosdir:

- vakolatlilik – lozim vakolatini malakali bajarish uchun zarur bilim, tajriba va o‘quvga ega bo‘lish;
- insonparvarlik – xizmat xulqidagi insonni sevish va ezgu ahloqiy xislat, odamlardagi eng yaxshi shaxsiy ishga qobillik sifatlarini ochishga intilish;
- innovatsiyaviylik - yangilikni izlash, unga intilish ishtiyoqi, asosli tavakkal qila bilish qobiliyati;
- pragmatika – natijalarga ko‘ra ishlash, ish vaqtdan samarali foydalanish, faol investitsiya faoliyati;
- ortobiotiklik - o‘z hayotini qadrlay bilishni anglash, kelajakka bo‘lgan barqaror ishonch, atrof muhitga g‘amhurlik bilan munosabatda bo‘lish.

Ma‘muriy rahbar xatti-harakatining to‘rt uslubini shartli ravishda farqlash mumkin:

- avtokratik : rahbar – bajaruvchi;
- byurokratik: boshqaruv “nomenklatura g‘ildiragi” – bajaruvchi;
- demokratik: rahbar – boshqaruv “ijtimoiy g‘ildiragi” – bajaruvchi;
- aristokratik: rahbar - mehnatni rag‘batlantirish tizimi bajaruvchisi.

Maslou bo‘yicha ehtiyojlar darajasi quyidagicha: fiziologik, xavfsizlik va muhofaza, tegishlilik va sevgi, o‘z-o‘zini qadrlash, o‘z-o‘zini faollashtirish (o‘z-o‘zini anglash).

Individuallik - bu - hulq-atvorning o‘ziga xosligini va muayyan faoliyat turiga muvofiqlikni belgilovchi shaxsning xususiyati. Bu shaxsning bioijtimoiy o‘ziga xosligi, uning takrorlanmasligi.

Ayni shu turli individual xususiyat (jo‘shqinlik)ga ega shaxslar bilan rahbarning ishlashiga to‘g‘ri keladi. Jo‘shqinlik turini bilish unga muayyan shaxsga u yoki bu faoliyat talabi bilan to‘g‘ri yondashishga, muomalaning ayni bo‘lgan shakl va usullarini tanlash, jamoani uyushtirishga imkon beradi.

Jo‘shqinlikni quyidagi turlari bir-biridan farq qiladi: *sangvinik, flegmatik,*

xolerik, melanxolik.

Boshqarishda inson tabiatining umumiy jihatlarini inobatga olish.

	Shaxsning munosabat turi	Inson tabiatining jihatlarini	
		Ijobiy	Salbiy
1	Fuqarolik mas'uliyati va burchga munosabat	<i>Mehnatsevarlik, sof vijdonlik, qat'iyatlilik, tejamkorlik va h.k.</i>	<i>Palapartishlik, loqaydlik, isrofgarchilik va h.k.</i>
2	Odamlarga bo'lgan munosabat	<i>Odaxurlik, muloyimlik, hayrihohlik va h.k.</i>	<i>Biqiqlik, farosatsizlik, ichiqoralik va h.k.</i>
3	O'z-o'ziga bo'lgan munosabat	<i>Kamtarlik, subtililik, tartiblilik.</i>	<i>Kalandimoqlik, maqtanchoqlik, o'zini yuqori tutishlik.</i>

2. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish.



3. Inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish. Kichik guruhlarda muhokama etish.

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 “мужизаларни” 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.

Zamonaviy Yevropa (tizimli iqtisodiy paradigma, Shvesiya, Germaniya tajribalari), AQSh OTM faoliyatning asosiy indikatorlari (Key Performance Indicator) KPI indikatorlarini qo'llash tajribalari).

Yuqoridagi tajribalarning qanday jihatlarini Sizning boshqaruvchilik faoliyatingizda qo'llashingiz mumkin va ularning natijasini qanday ifodalaysiz?

2-MAVZU: OLIY TA'LIM MUASSASASINING KADRLAR POTENSIALINI ANIQLASH MUAMMOLARI. (4 soat)

Amaliy mashg'ulotda oliy ta'lim muassasalarida inson resurslar salohiyati, miqdori va sifatini oshirish istiqbollari va strategiyalari, malakali kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, inson kapitalini mehnat bozori talablari asosida rivojlantirish, oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish strategiyasini aniqlash kabi masalalar muhokama qilinadi.

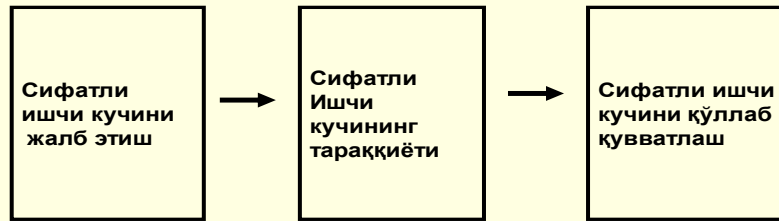
Inson resurslarini boshqarishga bo'lgan yondashuvlar va ularning tahlili. Kadrlar saviyasini oshirish mexanizmlari. Oliy ta'lim muassasasining kadrlar potensialini aniqlash muammolari. Oliy ta'limda inson resurslari salohiyati va saviyasiga ta'sir etuvchi omillar. Inson resurslarini boshqarishning ilg'or xorijiy tajribalari va ulardan respublikamiz OTMlarida foydalanish. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslar salohiyati, miqdori va sifatini oshirish istiqbollari va strategiyalari. Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish tizimini joriy etish.

Kichik guruhlarda ayrim OTM misolida maqbul bo'lgan qisqa va uzoq muddatli strategiyalarni shakllantirish masalalari ko'rib chiqiladi.

Ayrim savollarga indikativ javoblar

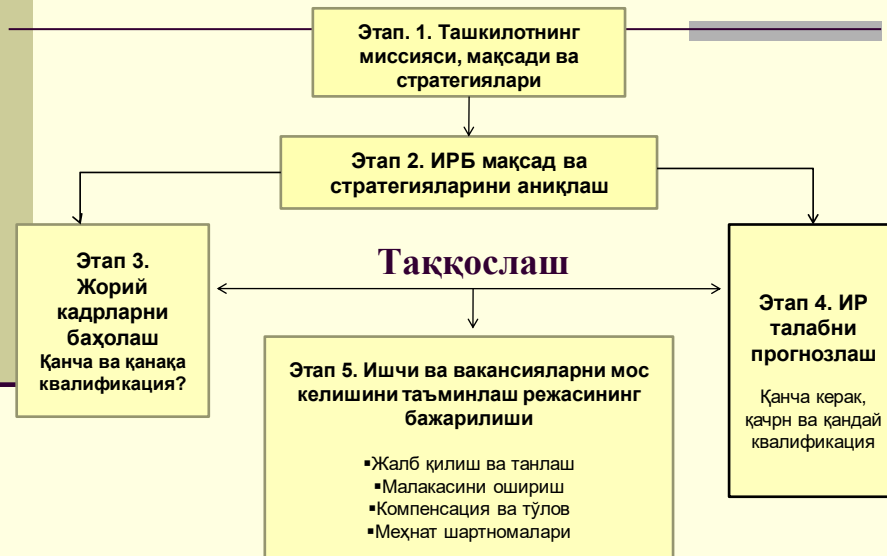
1. OTMlarda ta'lim jarayonini modernizatsiyalashda inson resurslarini boshqarishning ahamiyati va takomillashtirish yo'llari.

Инсон ресурсларини бошқариш жараёни



15

Персонални стратегик режалаштириш





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 хулқиға нисбатан баҳолаш	Шкалалар бўйича: 1-5. 1- энг ёмон, 5- истеъмолчиға 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.

Oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish strategiyasini aniqlash.

Boshqaruv strategiyasi beshta bir-biriga bog'liq masalani hal etishga asoslanadi:

1. *Korxonа yoki tashkilotning missiyasi.* Tashkilot bajarishi lozim bo'lgan strategik ko'ra bilishni, harakat uzoq muddatli yo'nalishini va aniq vazifani shakllantirish.

2. Strategik ko'ra bilish va zimmadagi vazifani aniq maqsad va topshiriqqa aylantirish.

3. Maqsadlar va vazifalarga erishish strategiyasini ishlab chiqish.

4. Boshqaruv strategiyasini ishlab chiqish. Qabul qilingan strategiyani malakali hamda samarali tadbiq etish va amalga oshirishi.

5. Ish natijalarini baholash, yangi yo'nalishlarni o'rganish va rivojlanishning uzoq muddatli yo'nalishi, strategiya maqsadlari yoki amaldagi tajribaga asosan uni amalga oshirish usullari, o'zgaruvchan sharoitlar, yangi g'oyalar va imkoniyatlarga nisbatan to'g'rilovchi xatti-harakatlarni amalga oshirish.



V. GLOSSARIY

V. GLOSSARIY

Oliy ta'limda inson resurslarini boshqarish fani bo'yicha glossariy.

Konsensus – bu karorlarni ishlab chikish jarayonida barcha baxsli masalalar vav turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Kelishuv – bu nizoli xolatda muvaffakiyatli chikishning eng muxim sharti- bu murosaga kela olishlikdir.

Kommunikatsiya – bu kishilar o'rtasidagi uzaro axborot almashuvidir.

Intizomiy javobgarlik – bu xizmat burchlarini buzish, su'istemol kilish natijasida kelib chikadi.

Lavozim – bu korxonada, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmatni bajarish bilan bogliq bulgan vazifa.

Motivlashtirish – bu ruxiy omil bulib, shaxs faoliyatining manbai, sababi, dalili va xar xil extimollaridir. U xodimlarni jonli mexnat faoliyatiga ragbatlantiruvchi kuchli vositadir.

Mezon – bu takkoshlash yoki baxolash uchun o'lchov, andoza. Masalan, mehnat – kishi kadr-kimmatining mezonidir.

Nizo – bu rahbar, ishchi va boshka xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Obru – bu hamma tomonidan tan olingan xamda mehnat evaziga orttirilgan, raxbar uchun zarur ishonch va qalqondir.

Psixologiya – insonning ruxiyatini, o'rganuvchi fandir. Inson ruxiyatiga esa sezish, idrok etish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruxiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, fe'l-atvor va mijoz kiradi.

Struktura – lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy kismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Strategiya – grekcha «strategos» iborasidan olingan bo'lib, «general san'ati» ma'nosini bildiradi.

Stress – inglizcha so'zidan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik degan ma'noni anglatadi.

Uslub – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yul, usul ma'nosini anglatadi.

Fazilat - bu ijobiy hislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir.

Qaror – bu bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq yulini tanlab olishdir.

Qaror qabul qilish – mavjud xolatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

Individuallik – shaxsning bioijtimoiy xususiyatlari, uning takrormasligi.

Mansab — professional o‘shish, xizmat pog‘onasida ko‘tarilish, ijtimoiy tan olinish.

Jamoa – umumiy maqsadlarga erishish, tashkilotchiligi va shaxslar orasidagi munosabatlar rivoji bo‘yicha barqaror ijtimoiy guruh.

Shaxs — o‘zligini ifoda etuvchi, ijtimoiy ahamiyatga ega bo‘lgan inson

Marketing – bozor iqtisodiyotida savdo, bank faoliyati, ishlab chiqarish va savdoni tashkil etish va boshqarish tizimi.

Ta’lim menejeri — professional tashkilotchi, ta’lim sohasida ishbilarmon tashkilotchi inson.

Menejment — ta’limni boshqarish.

Missiya — oliy ta’lim muassasasining jamiyatdagi ahamiyati.

Qiziqish — inson faoliyatining natijasi, harakatning ichki asosi.

Strategiyani amalga oshirish — boshqarishni amalga oshirishning chora va tadbirlari, uni bajarish va natijaga erishish yo‘llari.

Stil - usul, tirgak.

Rag‘bat – inson psixikasiga tashqi ta’sir, uning natijasida harakat qilishga qiziqish hosil bo‘ladi.

Strategik reja – qisqa va uzoq muddatli maqsadlar va strategiyalarning amaliy ko‘rinishi.

Strategik ko‘rabilish – oliy ta’lim muassasasining kelguvsi istiqbolining yo‘nalishlari.

Strategiya – rahbariyatning tashkilot maqsadiga erishishdagi harakatlar majmuasi.

Mehnatga ish haqi fondi – ishchi va xodimlarga to‘lash uchun ajratilgan pul mablag‘lari.

Maqsad — faoliyat natijalarining oldindan ifodalanishi.

Inson — ijtimoiy sohada unikal imkoniyatlarga ega bo‘lgan biologik jonzod.

Insonshunoslik — shaxsning taraqqiyoti, faoliyatini optimallashtirish, hartomonlama kamol toptirish haqidagi nazariy, amaliy, antropologik, tabiiy, gumanitar va badiiy bilimlar tizimi.

Emotsiya — insonga tashqi va ichki ta’sirlar natijasida uning psixologik yoki qalbiy kechinmalari (g‘azab, qo‘rquv, xursandchilik va h.z.o.).

Etika — ahloq to‘g‘risidagi fan.

Muloqot etikasi – insonlarga yaxshi munosabatda bo‘lish, qoida va usullari, ularga hurmat bilan munosabatda bo‘lish.

VI. ADABIYOTLAR RO'YXATI

VI. ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining asarlari:

6. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – T.: “O'zbekiston”, 2017. – 488 b.

7. Mirziyoev Sh.M. Milliy taraqqiyot yo'limizni qat'iyat bilan davom ettirib, yangi bosqichga ko'taramiz. 1-jild. – T.: “O'zbekiston”, 2017. – 592 b.

8. Mirziyoev Sh.M. Xalqimizning roziligi bizning faoliyatimizga berilgan eng oliy bahodir. 2-jild. T.: “O'zbekiston”, 2018. – 507 b.

9. Mirziyoev Sh.M. Niyati ulug' xalqning ishi ham ulug', hayoti yorug' va kelajagi farovon bo'ladi. 3-jild.– T.: “O'zbekiston”, 2019. – 400 b.

10. Mirziyoev Sh.M. Milliy tiklanishdan – milliy yuksalish sari. 4-jild.– T.: “O'zbekiston”, 2020. – 400 b.

II. Normativ-huquqiy hujjatlar:

11. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi.–T.:O'zbekiston, 2018.

12. O'zbekiston Respublikasining 2020 yil 23 sentabrda qabul qilingan “Ta'lim to'g'risida”gi O'RQ-637-sonli Qonuni.

13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevral “O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida”gi 4947-sonli Farmoni.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 21 sentabr “2019-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi PF-5544-sonli Farmoni.

15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 may “O'zbekiston Respublikasida korrupsiyaga qarshi kurashish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida”gi PF-5729-son Farmoni.

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 27 avgust “Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida”gi PF-5789-sonli Farmoni.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 8 oktabr “O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida”gi PF-5847-sonli Farmoni.

18. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning 2020 yil 29 dekabrda Oliy Majlisga va xalqimizga Murojaatnomasi. “Xalq so'zi” gazetasi. 2020 yil 30 dekabr soni.

19. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 10 yanvar “Oliy ta'limning Davlat ta'lim standartlarini tasdiqlash to'g'risida”gi 2001 yil 16 avgustdagi “343-sonli qororiga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish haqida”gi 3-

sonli qarori.

20. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2019 yil 7 iyundagi qarori bilan tasdiqlangan "Oliy ta'lim muassasalari reytingini aniqlash tartibini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 467-sonli qarori.

III. Maxsus adabiyotlar:

19. Abduraxmanov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti. Nazariya va amaliyot. Darslik. - T., "Fan" nashriyoti. 2019.

20.2. Abduraxmanov K.X. Ekonomika truda. Teoriya i praktika. Uchebnik. -M.: Izdatelstvo REA im.Plexanova, 2019.

21. Odegov Y.G., Zakirova N.K. The Economics of Personnel Management. Textbook. -T., "Iqtisodet" publishing house. 2015. -260 p.

22. Oliy ta'limning me'yoriy-huquqiy hujjatlari to'plami. -T., 2013.

23. 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. УРЛ: www.ссиенсе-эдусатион.ру/128-21477 (дата обращения: 28.08.2015).

24. Алексеева, Л. Н. Инновационные технологии как ресурс эксперимента/ Л. Н. Алексеева// Учитель. - 2014. - № 3.

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

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

27. 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.

28. Армстронг, М., (2011). How to be an even better manager. Коган Паге, Пхиладелфия, 303 p.

29. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и экономическая политика. Общественные науки и современность. 2017, №№ 2, 3.

14.Корнаи Я. Системная парадигма. «Вопросы экономики», 2012 г. (Корнаи, №4 .с. 10-12).

30. Нордстрем К., Ридденстрале И. Закат экономики знаний. Топ – Менеджер, 10/01/2017.

31. Риддерстрале Жонас., Виллсох Марк. Ре-энергизинг Тхе Сорпоратион: How Leaders Make Change Happen. 2011.

32. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и системный менеджмент. Российский журнал менеджмента. Том 6, №3, 2010.

33. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации. СПб.: ИВЕСЕП, «Знание» 2009.

IV. Internet saytlar:

21. <http://edu.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi.

22. <http://lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma‘lumotlari milliy bazasi.

23. <http://bimm.uz> – Oliy ta‘lim tizimi pedagog va rahbar kadrlarini qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil etish Bosh ilmiy-metodik markazi.

24. <http://ziyonet.uz> – Ta‘lim portali Ziyonet.

25. <http://natlib.uz> – Alisher Navoiy nomidagi O‘zbekiston Milliy kutubxonasi.