

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

---

---

ФАРҒОНА ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

**FarDU.  
ILMIY  
XABARLAR-**

1995 йилдан нашр этилади  
Йилда 6 марта чиқади

5-2020

**НАУЧНЫЙ  
ВЕСТНИК.  
ФерГУ**

Издаётся с 1995 года  
Выходит 6 раз в год

<b>М.Холиқов, М.Мелиқўзиева</b>	
Балиқларда учрайдиган юқумли касалликлар.....	163
<b>И.Сиддиқов</b>	
Олий таълим муассасалари ходимларини бошқаришнинг замонавий усуллари.....	167
<b>И.Рахимов</b>	
Янги Ўзбекистонда маҳалла институтининг стратегик босқичлари.....	171
<b>Ф.Абдулбоқиев</b>	
Фарғона водийси демографик ривожланишининг ўзига хос жиҳатлари.....	175
<b>М.Саидакбарова</b>	
Алишер Навоий жамият равнақи ва инсон омили ҳақида.....	179
<b>Я.Нишанов</b>	
Бадиий асарнинг миграция омиллари.....	182
<b>Г.Қосимова</b>	
“Бобурнома”да эпик баён ва лирик ифода.....	184
<b>Г.Орипова</b>	
Лирик композицияда қофиянинг ўрни.....	187
<b>Ш.Каримова</b>	
Ҳозирги замон инглиз ва ўзбек тилшунослигида қўшма гапларга турли ёндашувлар.....	190
<b>Э.Ибрагимова</b>	
Сўзловчи муносабатининг эстетик функцияси.....	192
<b>Д.Рустамов</b>	
Мулоқот турлари классификацияси хусусида.....	195
<b>Г.Розиқова,</b>	
Маҳмуд Кошғарий “Девон” ида нон билан боғлиқ тушунчаларнинг лисоний ифодаси.....	201
<b>М.Алиева</b>	
Терминологик майдон бирлиги.....	204
<b>М.Абдураҳманов</b>	
Таржимада муқобилсиз лексиканинг айрим хусусиятлари .....	208
<b>Г.Исакова</b>	
“Қанотли сўзлар”да ватанпарварлик туйғуси.....	211
<b>С.Қурбонова</b>	
Прагматик тадқиқот асосларига доир.....	214
<b>Н.Ахмаджонов</b>	
Жаҳон ва ўзбек тилшунослигида прецедент номларнинг ўрганилиши.....	217
<b>Х.Сотвалдиева</b>	
Халқ мақоллари ва маталлари, улардан дарс жараёнида фойдаланиш.....	221
<b>Р.Юлдашов</b>	
Педагогик ташхис – ўқитувчиларнинг узлуксиз малакасини ошириш воситаси.....	225
<b>М.Рустамов</b>	
Бурҳониддин ал-Марғиноний асарларининг ёшлар таълим-тарбиясидаги аҳамияти.....	228
<b>А.Тураханов</b>	
Техник тайёргарлик жараёнида спортчиларнинг координацион қобилиятларини ривожлантириш имкониятлари.....	231

#### ФАНИМИЗ ФИДОИЙЛАРИ

<b>Забардаст туркийшунос олим.....</b>	<b>234</b>
<b>Академик Шокир Қосимович Фармонов 80 ёшда.....</b>	<b>237</b>

ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИ ХОДИМЛАРИНИ БОШҚАРИШНИНГ ЗАМОНАВИЙ  
УСУЛЛАРИСОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ  
ЗАВЕДЕНИЙ

## MODERN METHODS OF MANAGING EMPLOYEES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

И.Сиддиқов<sup>1</sup><sup>1</sup> И.Сиддиқов– ФарДУ фалсафа кафедраси ўқитувчиси, фалсафа  
фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD).**Аннотация**

Мақолада олий таълим муассасалари фаолиятининг самарадорлиги ходимларни бошқаришда қўлланилаётган методларга, жумладан, корпоратив маданиятнинг турларидан бири бўлган ижтимоий-психологик методга боғлиқлиги асосланган.

**Аннотация**

В статье обоснована зависимость эффективности деятельности высших учебных заведений от методов, используемых в управлении персоналом, в частности, социально-психологического метода, являющегося одним из видов корпоративной культуры.

**Annotation**

The article is based on the fact that the effectiveness of higher education institutions depends on the methods used in personnel management, including the socio-psychological method, which is one of the types of corporate culture.

**Таянч сўз ва иборалар:** олий таълим муассасаси, корпоратив маданият, ҳамкорлик, имиж, ходим, ташкилий ривожланиш, ижтимоий-психологик методлар.

**Ключевые слова и выражения:** высшее учебное заведение, корпоративная культура, сотрудничество, имидж, сотрудник, организационное развитие, социально-психологические методы.

**Keywords and expressions:** Higher education institution, corporate culture, cooperation, image, employee, organizational development, socio-psychological methods.

Бугунги кунда ривожланган давлатларда олий таълим - юридик шахслар учун самарадор бизнес шакли, давлат учун эса ижтимоий тараққиётни таъминлашнинг фундаментал асоси ва жамиятда фаровонликни яратишнинг энг қулай йўли ҳисобланади. Шунинг учун ҳам давлатнинг ишбилармон доиралари ҳамда ҳукуматнинг қарашлари икки хил бўлсада, уларнинг манфаатдорлиги бир йўналишга қаратилган ҳисобланади. Яъни, ривожланган давлатларда хусусий олий таълим муассасалари ва давлат муассасалари учун ҳам бир хил эркин ва соғлом рақобат муҳити яратилади. Буни икки томон ҳам бирдай қувватлайди. Икки томон учун ҳам давлат ва нодавлат олий таълим муассасаларидаги энг олий мезон - сифат ва профессионализм ҳисобланади [1].

Жаҳоннинг салоҳиятли олий таълим муассасалари корпоратив маданият асосидаги бошқаруви Глобал тенденциясининг афзалликларини тадқиқ этиш ва нисбатан мукамал менежментни йўлга қўйиш бўйича ҳам мунтазам

тадқиқотлар олиб борилмоқда. XXI асрга келиб хорижнинг ривожланган университетларида корпоратив бошқарув модели амалиётда синаб кўрилди ва йиллар давомида сайқалланиши натижасида энг самарали тизим сифатида баҳоланди. Лекин корпоратив бошқарув тизимининг тамойилларини, унинг ички тузилмаси ва қонуниятларини ижтимоий ўзгаришларга, замон талабига мослаш ва ҳар бир давлатнинг демократик принципларига мувофиқлаштириш зарурати пайдо бўлмоқда. Шундай экан, жаҳоннинг ривожланган олий таълим муассасалари ва илмий-тадқиқот марказларида таълим муассасалари бошқарувининг инновацион моделларини яратиш ва мавжудларини ислоҳ қилиш зарурати доирасида бир қанча тадқиқотлар олиб борилмоқда.

2006 йилда Вашингтонда ўтказилган «Олий таълимдаги қадриятлар ва этика» номли халқаро конференцияда ва 2007 йилда ташкил этилган «Олий таълимдаги бошқарув принциплари» номли семинарда асосий масала таълим тизимининг самарали

бошқарув моделларини яратиш ва унинг истиқболдаги натижадорлигини таъминлашга қаратилган эди [2]. Чунки эркин ва озод, мустақил шахсларни шакллантирувчи тузилманинг ўзи яхши бошқарилиши ва демократик муносабатлар ўрнатилиши зарурлиги тўғрисида ёндашувларни замон талаб қила бошлаган эди.

Ҳозирги вақтда олий таълим муассасалари ўз ривожланишида технологияларнинг ривожланиши, фаолиятнинг тижоратлашуви, маълумотлар ҳажмининг ортиши, иш берувчиларнинг потенциал ходим сифатида битирувчиларга бўлган талабининг ўзгариши каби кўплаб турли хил ёндашувларга дуч келмоқдалар. Ушбу барча ёндашувлар тўғридан тўғри олий таълим муассасалари ходимларининг зиммасига тушади. Шу сабабли ишни самарали ташкил қилиш учун мавжуд бўлган барча методлар ва ходимларни бошқаришнинг рационал воситаларини ишга солиш керак.

Мақола умум қабул қилинган муаммога доир сиёсий, фалсафий, социологик, психологик, педагогик адабиётларни қиёсий-танқидий ўрганиш ва таҳлил этиш, социометрик методлар (анкета, интервью, суҳбат), педагогик эксперимент усуллари асосида ёритилган.

“Ходимларни бошқариш методлари” китобининг муаллифлари Федосеев В.Н., Капустин С.Н. ларнинг фикрига кўра, бошқариш методлари иқтисодий, маъмурий-ҳуқуқий ва ижтимоий-психологика ажратилади [3].

Бугунги кунда айнан ходимларни бошқаришнинг ижтимоий-психологик методи адабиётларда энг кам тақдим қилинган, чунки уларнинг самараси пастлиги ҳақидаги фикр кенг тарқалган.

Ижтимоий-психологик методлар – бу социология ва психология қонуниятларига асосланиб, ходимларга бошқарув таъсирини амалга ошириш усулларида фойдаланишдир. Бу методлар ҳам ходимлар гуруҳига, ҳам алоҳида шахсларга йўналтирилган. Таъсирнинг кўлами ва усулларига кўра улар: ходимлар гуруҳларининг ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзаро алоқасига йўналтирилган – ижтимоий ва аниқ бир шахснинг ички оламига,

мақсадга йўналтирилган таъсир кўрсатувчи, психологик қисмларга ажратиш мумкин.

Ташкилий ривожланиш жараёни ижтимоий-психологик методларнинг таркибий қисми бўлган корпоратив маданиятда, жиддий сифат ўзгаришларини амалга оширишни тақозо қилади. Бугунги кунда замонавий оўюи учун корпоратив маданиятни шакллантириш муаммоси ўта долзарб. Аксарият ҳолларда оўюнингинновацион ривожланиши, унинг вазифа (миссия) си, фалсафаси, маърифий-тарбиявий қадриятларига, ҳам истеъмолчилар ва маъорифга оид (таълимий) буюртмачиларни, ҳам умуман ҳудудий бирлашма ва уюшмаларни қай даражада жалб қила олишига боғлиқ [4].

Агар биз корпоратив маданият тушунчасининг ўзига мурожаат қилсак, унда, албатта унинг қуйидаги таркибий қисмларига дуч келамиз:

1. Лидерликнинг қабул қилинган тизими;
2. Низоларни ҳал қилиш усули (стили);
3. Коммуникациянинг мавжуд тизими;
4. Индивиднинг ташкилотдаги ўрни;
5. Гендер ва миллатлараро ўзаро муносабатларнинг ўзига хос хусусиятлари;
6. Қабул қилинган символика (рамзий маъно): шiorлар, ташкилий табу, маросимлар.

Таъкидлаш жоизки, корпоратив маданиятни ўзи камида иккита муҳим вазифани бажаради: ташкилотнинг имиджи учун ишлаб, олий таълим муассасаларининг таълимга оид маҳсулотларни олға силжитишни таъминлашга қодир ўзига хос маркетинг воситаси ва, шунингдек, ягона ғояни тарқатувчи, жамоани бирлаштирувчи ижтимоий-психологик омил ҳисобланади.

Жамоавий “биз” образини шакллантирувчи, ўқитувчилар, талабалар ва оўю ходимларини қадриятлар асосида бирлашишини таъминловчи корпоратив маданиятнинг ички режаси ҳам муҳим аҳамият касб этади. Шундай қилиб, корпоратив маданият, ташкилот сифатида бошқарув жамоасини ва умуман жамоанинг уюшқоқлигини таъминлашга қодир оўюнинг қадриятга оид марказига айланди [4].

Олий таълим муассасаларида бир неча “локал” (маҳаллий) ташкилий маданиятлар мавжуд бўлиши мумкин: бутун ташкилотнинг асосий маданияти ва алоҳида бўлинмалар

(факультетлар, институтлар, кафедралар)нинг субмаданияти. Турли субмаданиятларнинг уйғунлашишига умумий анъаналар, академик маросимлар, ахлоқ кодекслари, ноформал муносабатлар ёрдам беради. Олий таълим муассасасининг ўзига хос томони шундан иборатки, у нафақат ходимларга тегишли, шунинг билан биргатаълим олиш жараёнида оўюнинг академик анъаналарига қўшилувчи талабаларни тарбиялашда самарали восита ҳисобланади, улар ўз илмий-педагогик мактабига мансублигидан фахрланадилар ва келажакда ўзлаштирган ташкилий маданият элементларини бошқа ташкилотларга олиб боришлари мумкин.

Ходимни олий таълим муассасасининг корпоратив маданияти билан ўзаро боғлианишининг бир неча давр (фаза) лари мавжуд:

1. Биринчи босқичда (йўналиш олиш даврида) ходими интернет-сайтлар ва бошқа ахборот маълумотларидан фойдаланиб, олий таълим муассасасининг вазифаси, қадриятлари, рамзлари билан танишади;

2. Иккинчи босқичда (мослашиш даври) олий таълим муассасасининг корпоратив маданиятига мослашиш содир бўлади;

3. Интеракция босқичида [5; 16-21-р] олий таълим муассасасининг қадриятларга оид тизимига бутунлай берилиб кетиш содир бўлиб, турли гуруҳлар билан ўзаро коммуникатив алоқаларнинг кенг спектри амалга оширилади;

4. Интеграция босқичи олий таълим муассасасининг корпоратив маданият тарқатувчиси бўлган ходим билан қадриятга оид бирлигини назарда тутди.

Даврларнинг шунга ўхшаш, аммо ундан кенгроқ рўйхати талабаларни олий таълим муассасасининг корпоратив маданияти билан ўзаро алоқасида мавжуд, чунки олий таълим муассасасининг битирувчилар билан ўзаро муносабатлари бундан кейин ҳам давом этганлигини кузатиш мумкин. Кўпинча ўқишни битириб кетганлар олий таълим муассасасининг корпоратив маданияти тизимида янги мақомда ҳозир бўладилар: оўюнинг васийлар кенгаши аъзолари, ҳомий, маслаҳатчи ва талабаларнинг амалиёт раҳбарлари сифатида иштирок этадилар [4].

Бевосита ОУЮ ходимларига қайтиб, таъкидлаш жоизки, корпоратив маданиятнинг даражаси қанчалик юқори бўлса, ходимлар фаолиятини аниқ белгилаш, йўл-йўриқлар, ўғитлар, батафсил

чизмалар ва шу каби кўрсатмаларга эҳтиёжи шунчалик кам бўлади.

Шундай қилиб, юқорида айтилганларнинг барчаси у ёки бу даражада корпоратив маданиятнинг умумий хусусиятларига тегишли бўлади. Бироқ маданиятнинг турига қараб, тафовутлар ҳам мавжудлигини таъкидлаб ўтиш жоиз. Мисол учун, Ж.Зонненфельднинг типологиясига мувофиқ маданиятлар тўрт турга ажратилади: “бейсбол жамоаси”, “клуб маданияти”, “академик маданият”, “мудофаа маданияти”(“қалъа”). Ҳар бири компаниянинг ҳолати ва муваффақиятини қўллаб-қувватлаш учун турлича потенциал(имкониятга) эга ва ходимлар мартабасининг ошишига турлича таъсир кўрсатади [6].

“Бейсбол жамоасида” асосий, фаолияти муваффақиятли кечаётган ходимлар ўзларини “эркин ўйинчи” деб ҳисоблайдилар, улар учун ишчи кучи бозорида иш берувчилар ўртасида фаол рақобат олиб борилади. Шахсий ва профессионал кўрсаткичлари юқори бўлмаган ходимлар иш берувчиларнинг ташаббуси билан тезда ишдан бўшатилади.

“Клуб маданияти” ходимлари қонун-қоида чегарасидан чиқмаслиги, содиқлиги ва ҳамжиҳат бўлиб ишлаши билан тавсифланади. Барқарор ва хавфсиз шароитлар ходимларнинг ёши, тажрибаси ва лавозими билан боғлиқ устунликни тақдирлаш имконини беради. Мансаб бўйича кўтарилиш аста-секин содир бўлади. Ходимдан ҳар бир янги даражада ушбу ишнинг барча нозик жихатларини тўлиқ эгаллаши ва маҳоратга эришиши кутилади, шу сабабдан ходимлар кенг профессионал дунёқарашга эга.

“Академик маданият” ли компания узоқ муддатли ҳамкорлик жалб қиладиган янги ёшходимларни ишга олади ва улармансаб пиллапоаяларидан секин-аста кўтарилиб боришга рози. “Клуб маданияти” дан фарқли равишда бу ерда ходимлар камдан-кам ҳолларда бир бўлимдан бошқасига ёки бир йўналишдан бошқасига ўтадилар. Тақдирлаш ва хизматда кўтарилиш учун яхши ишлаш ва профессионал маҳорат асос бўлади. Бундай маданият ходим шахсини кенг ривожланишини чегаралайди ва ташкилот ичидаги кооперацияга тўсқинлик қилади.

“Мудофаа маданияти” да доимий ишлашга кафолат йўқ, касбий ўсиш имконияти йўқ, чунки компаниялар тез-тез реструктуризацияга учрайди ва ташқи шароитларга мослашиш учун ўз ходимларини қисқартиради. Бундай маданият ходимлар учун ҳалокатли, лекин баъзи бир таваккал қилишни ёқтирадиган, ўз кучига ишонган

менежерларга ажойиб имкониятлар тақдим қилади.

Ҳозирги пайтда олий таълим муассасаларига “Клуб маданияти” хос бўлиб, у ишни самарали ва батартиб бажариш имкониятини беради. Корпоратив маданиятнинг имкониятлари унинг таълим муассасасидаги функция (вазифа) ларининг хусусиятлари билан белгиланади. Г.Г.Жавадьяннинг фикрига кўра уларнинг қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин [7]:

1. Қадриятга оид-маъновий дастурни шакллантириш;

2. Талаба ва ходимлар ўртасидаги шахслараро алоқаларни вужудга келтиришда намоён бўлувчи ноформал коммуникацияларни барпо қилиш;

3. Фаолиятни рағбатлантирувчи омиллар ва асосларни шакллантириш.

Шундай қилиб, корпоратив маданиятнинг функцияларидан келиб чиққан ҳолда, биз у нафақат жамоавий руҳий ҳолатни мустаҳкамлайди, шунингдек, ходимларнинг самарали фаолият кўрсатишига сабаб бўлади, деб тасдиқлашимиз мумкин.

Бундан ташқари, таъкидлаб ўтиш жоизки, олий таълим муассасасини ташкилий ривожлантириш мақсадларига эришиш учун корпоратив маданият қуйидагилар билан таъминлаши керак [4]:

– олий таълим муассасасининг инновацион ривожлантириш, илмий-таълимий хизмат кўрсатиш бозорини излаш ва унда ўз ўрнини топиш ҳамда атрофдаги муҳитнинг доимий ўзгариб турувчи чорлов (хуруж) ларига омилкорлик билан жавоб қайтаришига боғлиқлик;

– ишга алоқаси бўлган самарали муносабатларни барпо қилиш асосида, ташкилот ҳаётида пайдо бўлган вазиятларни биргаликда ҳал қилиш зарурати билан боғлиқ ўқитувчи, талаба ва ходимларнинг ички интеграцияси;

– ўқитувчи, талаба ва ходимларнинг қадриятларга йўналтирилган бирлиги, уларда ташкилотга нисбатан бўлган ватанпарварларча туйғуларини тарбиялаш ва у билан ўзини идентификациялаш (айнан ўхшатиш) га бўлган эҳтиёжини ривожлантириш.

Ташкилий маданиятнинг тутган ўрнини таърифлар эканмиз, К.Камерон ва Р.Куиннларнинг асарига мурожаат қиламиз, улар “Гуллаб-яшнаётган компанияларнинг ўзига хос асосий хусусияти, уларнинг рақобатдаги энг муҳим устунлиги, улар ўз муваффақиятларининг ҳал қилувчи таркибий қисми сифатида ажратиб кўрсатадиган энг муҳим омили, ташкилотларининг маданияти эканлигини кўрсатадилар” [8; 320-р].

Шунинг учун замонавий ташкилотларнинг раҳбарияти ташкилий маданиятни бошқаришни назардан қочирмаслиги, уни ташкилот учун керакли йўналишда шакллантириши лозим. Албатта, ташкилий маданиятни шакллантириш жараёни ва уни бошқариш осон эмас, кўп вақт ва кучни, раҳбарлардан юксак профессионализмни талаб қилади. Бироқ ташкилотнинг кучли маданияти, ўз вазифаларини бажарар экан, олий таълим муассасасининг бошқа ташкилотлардан ажралиб турувчи, алоҳида тимсолини яратишни таъминлайди [9; 64-74-р].

#### Адабиётлар:

1. Middlehurst, R., 2013. Changing internal governance: are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for the future? High. Educ. Q. 67, 275e294.
2. Henard, F., Mitterle, A., 2009. Governance and Quality Guidelines in Higher Education: a Review of Governance Arrangements and Quality Assurance Guidelines. OECD/Directorate for Education, France, Paris.
3. Федосеев, В.Н., Капустин, С.Н. «Методы управления персоналом» [Электр.ресурс] //Книжный архив / Режим доступа: <http://klex.ru/atn>
4. Певзнер, М.Н., Ширин, А.Г. Организационное развитие современного вуза и проблемы корпоративной культуры // Человек и образование. – 2008. – №2.
5. Дж. Мид. Концепция личности [Электр.ресурс] // Портал о психологии / Режим доступа: <http://psychology.ru/teorii-razvitiya-lichnosti/>
6. Дж. Зонненфельд. Модели корпоративных культур [Электр.ресурс] // Электронная библиотека студента. «Библиофонд» / Режим доступа: <https://bibliofond.ru/view.aspx?id=517118>
7. Джавадьян, Г.Г. О корпоративной культуре инновационного вуза // Высшее образование в России. – 2012. – №3.
8. Камерон, К.С. «Диагностика и измерение организационной культуры». Пер. с англ. /К.С. Камерон, Р.Э. Куинн; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001.
9. Слинкова, О.К., Грудистова, Е.Г. Управление социально-экономическими системами// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2009. – №21 (154).

(Такризчи: М.Маматов – фалсафа фанлари доктори (DSc), профессор.)