

OLIY TA'LIM TIZIMI BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISHDA XORIJIY TAJRIBALAR

*Mahsutaliyev Abdusalom Hasanovich – Toshkent davlat iqtisodiyot
universiteti dotsenti , i.f.n.*

Annotatsiya Ilmiy maqolada O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim muassasalarini boshqarishda ilg'or xorijiy mamlakatlar G'arbiy Yevropa, Amerika va Skandinaviya, Frantsiya, Niderlandiya, Daniya, Finlyandiya, Norvegiya kabi mamlakatlarining oliy ta'limni rivojlantirish, uni boshqaruv tizimini takomillashtirishda motivatsiya va **KPI tizimi (Key Performance Indicators - asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari)** o'rganilib, amaliyotga tadbiq etish bo'yicha ilmiy-nazariy takliflar va amaliy tavsiyalar berilgan.

Калум сўзлап: *motivatsiya, innovatsiya, kadrlar boshqaruvi, KPI tizimi (Key Performance Indicators - asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari)*

Oliy ta'lim tizimining strategiyasi ta'lim sifatiga aylanishi va bu OTMLar o'rtasida raqobat ustunligining asosiy tarkibiy qismi sifatida qaralmoqda. Bugungi ta'lim tizimini isloh qilish borasidagi amaliy harakatlar, rivojlanish va halqaro integratsiya davrida oliy ta'limning sifati mamlakat real iqtisodiyoti o'sishi bilan bevosita bog'liqligi va ahamiyati sifatida yanada muhokamalarga sabab bo'lmoqda.

Harakatlar strategiyasining uzviy davomi bo'lgan, keyingi 5 yilda rivojlantirishning 7 ta ustuvor yo'nalishi doirasida 100 ta maqsadni o'z ichiga olgan 2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasining adolatli ijtimoiy siyosat yuritish, inson kapitalini rivojlantirish yo'nalishida ham ta'lim sifatini oshirish bo'yicha dolzarb vazifalar belgilangan [19].

2020 yil 29 oktyabrda imzolangan “Ilm-fanni 2030 yilgacha rivojlantirish kontseptsiyasi”ga asosan kelgusi 10 yilda sohani rivojlantirishning asosiy

yo'nalishlari keltirib o'tilgan. Unga ko'ra har bir ilm-fan bilan shug'ullanuvchilar boshqaruv tizimini o'zgartirmasa va zamoanviy kreativ yondashuvlarni olib kirmasa rivojlanish bo'lmasligi qayd yetilgan. Chunki boshqaruvchi sharoit yaratib xodimni yaratuvchilik qobiliyatini uyg'otmas yekan, uning moddiy va ma'naviy manfaatini qondirish yo'llarga o'tmasdan oldinga borish qiyin. Uning g'oya va ishlanmalarini ishlab chiqarish bilan integratsiyasini yo'lga qo'yish orqali 2 taraflama manfaat olishliligini ko'rsatish lozim bo'ladi. Buning uchun Davlat miqyosida ishlab chiqaruvchi uchun imtiyozlarni yo'lga qo'yish, innovatsiya yutuqlarini qo'llash ularda ham iqtisodiy va moddiy manfaatdorlik hissini uyg'otishi kerak. SHundagina ishlab chiqaruvchi ilm-fanga ye'tibor qaratadi, uni qo'llab quvatlaydi, moliyalashtiradi bu yesa ikki tomonlama integratsiyani kuchaytirishga olib keladi.

Buning uchun davlat har ikkoloviga manfaatli yo'llarni yaratishi, ilm-fan klasterini tashkil yetishiga sharoit yaratib berishi ko'zda tutilgan. Bu yesa mamlakat ilm-fanini rivojiga, uni xalqaro miqyosga chiqishiga yo'l ochiladi. Sohani moliyalashtiruvchi chet el investorlari imkoniyatni o'z-o'zidan paydo qiladi. Bu orqali zamonaviy laboratoriya tashkil yetish, borlarini rivojlantirish, ilmga yoshlarni jalb qilish, ularni chet el ilmiy va innovatsion markazlarga yuborish, o'qitish, stajirovkalar o'tashi, ularda PhD va DSc darajalarini olish imkoniyati o'z-o'zidan oshadi.

2020 yil 24 iyuldagi O'RQ-630-son O'zbekiston Respublikasining "Innovatsion faoliyat to'g'risida" qonuni imzolangan bo'lib, unda innovatsiya va innovatsion faoliyatning asosiy printsiplari, Innovatsion faoliyat sohasidagi davlat siyosatining asosiy yo'nalishlari, innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi sub'ektlar uchun zarur huquqiy, iqtisodiy va tashkiliy shart-sharoitlar yaratish, innovatsion monografiyalar hamda yangi ishlanmalarni moliyalashtirish manbalari, innovatsion rivojlanishni va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash, innovatsion texnoparklar va yangilik yaratuvchi uchun keng imkoniyalar makoni keltirib o'tilgan.

Ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar motivatsiyasining mazmun-mohiyati, uni iste'molchi hatti-xarakatidagi o'rni hamda ahamiyati to'g'risida ilmiy tadqiqotlar olib borishgan. Jumladan, Del.I.Hawkins o'z asarlarida «Motivatsiya – xatti-harakatni faollashtiruvchi va maqsadlarni ta'minlaydigan va shu xatti-harakatga yo'naltirilgan quvvat beruvchi kuch bo'ladi. Motivatsiya xatti-harakatga sabab bo'ladi» deb ta'rif bergan bo'lsa[20], I.S. Paushkina «Motivatsiya – bu xatti-harakatga sabab bo'luvchi harakatlantiruvchi kuch» deb ataganlar [21]. Hind olimlaridan Judith Gomes Nagar va Sapna Sharma «Motivatsiya bu vositachilar o'zlarining shaxsiy va tashkiliy maqsadlariga yerishishda iste'molchilarni yehtiyolarini qondirishga yo'naltirilgan harakatlar» [22] deb izohlaganlar. O'zbekistonlik olim, J.Jalolov – «Motivatsiya (yoki ilhomlantirish) – tegishli zarurat va yehtiyojni birlamchi qondirish uchun amalga oshiriladigan yo'llar va uslublar hisoblanadi» [23] deb ta'riflaganlar.

Korxonaning kontseptual intilishlari tashqi muhitdagi iste'molchilarga, xaridorlarga qaratilgan bo'ladi. Shunday yekan, bozor munosabatlarining hayotimizga chuqur va izchil kirib kelishi xo'jalik yurituvchi sub'ektlarda motivatsiya tizimini iste'molchilarning manfaatlariga moslab ishlab chiqish va takomillashtirib borish kerak. Zamonaviy korxonalarning motivatsiya mexanizmi tashqi muhit o'zgarishlariga, ayniqsa, tashqi muhitning bevosita ta'sir ko'rsatish muhiti o'zgarishlariga mos takomillashtirib borilishi lozim. Kuzatishlar shuni ko'rsatmoqdaki, zamonaviy korxonalar uchun motivatsiya bu-iste'molchilarni xaridga undash va rag'batlantirish, deb tushunish lozim.

Zamonaviy OTM maqomi va sifati uning iqtisodiy, ma'naviy va normativ-huquqiy tartibga solinganligi, yaratilgan shart-sharoitlari, o'quv-uslubiy, tashkiliy faoliyatning shaffofligi va izchilligi, moliyalashtirishning o'ziga xos usullari, tayyorlanayotgan kadrlar darajasi, olib borilayotgan ilmiy-tadqiqot, ijtimoiy-ma'rifiy, innovatsion va tadbirkorlik kabi faoliyat natijalarida aks yetadi. Bu faoliyatning izchil olib boruvchi professor-o'qituvchilar va xodimlarning kasbiy mahoratiga bevosita bog'liqligi Horijiy miqyosda OTM professor-o'qituvchilarining kasbiy rivojlantirish, ularni shakllanishi va

boshqarish muammosini hal qilishdagi mavjud an'anaviy tashkiliy va ma'muriy choralar, innovatsion texnologiyalarga asoslangan kreativ yondashuvlar ichida muvaffaqiyatli variantlardan biri faoliyatning asosiy samaradorlik ko'rsatkichlariga (KPI) asoslangan tizim hisoblanadi. Mamalakatimizda oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlarida KPI tizimini OTMning uzoq va o'rta muddatli strategik rivojlantirish dasturi va horijiy e'tirof etilgan tashkilotlar reytingining yuqori o'rinlaridan joy olish bo'yicha maqsadli chora-tadbirlarni amalga oshirishga [24] mos holda yo'lga qo'yish mexanizmi nazarda tutiladi.

KPI tizimi (Key Performance Indicators - asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari) oliy ta'lim muassasalar maqsadlaridan kelib chiquvchi, ularni strategik rivojlantirish qaratilgan va ta'lim sifatini oshirishga qaratilgan chora-tartiblar hisoblanib, u xodimlar va professor-o'qituvchilar bilan ishlashning rejalashtirish, ishga jozibadorlik orqali jalb qilish, motivatsiyani oshirish, moddiy rag'batlantirish, faoliyatini baholash yo'nalishlarini qamrab oladi. KPI tizimi orqali faoliyatni avvaldan rejalashtirish va natijalarini sarhisob qilish orqali faoliyatning samaradorligi va uni qo'llab-quvvatlash o'rtasidagi munosabatlarga aniqlik kiritish nazarda tutiladi. Faoliyatning samaradorlik ko'rsatkichi va uni qo'llab quvvatlash o'rtasidagi munosabatlarning boshqa kasblardan keskin farqlanuvchi xususiyati mavjud, bu farq professor-o'qituvchilar faoliyati natijalarining to'g'ridan-to'g'ri kasbiy faoliyat paytida to'liq namoyon bo'lmasligi va shuning uchun ham ularni munosib rag'batlantirishdagi qiyinchiliklarda kuzatiladi. KPI tizimining asosiy maqsadi professor-o'qituvchilarning faoliyatiga motivatsiyasiya berish orqali ta'sir qiluvchi omillarni izlash orqali ularni baholash va darajalashdan iborat.

Xorijiy davlatlar oliy ta'lim tizimida mehnatni rag'batlantirishda kadrlar faoliyati samaradorligini baholashning turli ko'rinishlaridan foydalaniladi [24]. Jumladan, Qo'shma shtatlarda motivatsiyalash tizimi standartlashtirilmagan, universitetlar kadrlarni tutib turish, jalb qilish va ularni boshqarishda professor-o'qituvchilar faoliyati har yili ichki nizom, mehnat shartnomalari bo'yicha

qo'llanmalar, yo'riqnomalar kabi ichki me'yoriy hujjatlar to'plami asosida baholanadi. Bunday tartib xodimlarni samarali boshqarish bilan bog'liq bir qator vazifalarni, jumladan lavozimlardagi o'zgarishlar, faoliyatiga yarasha haq to'lash(turli rag'bat va motivatsion rag'batlar), turli imtiyozlarni qo'llash, kompensatsiyalash orqali yondashishga imkon beradi.

Faoliyatning turli tartib-qoidalar orqali baholash Qo'shma shtatlar universitetlarida ta'lim olish va berish, ilmiy, tijorat, uquv-metodik faoliyat kabi sohalarida amalga oshiriladi, o'qituvchi yesa ushbu baholash mezonlari haqida avvaldan xabardor bo'ladi. Baholash indikatorlari sifatida yaxshi pedagogning kommunikativ qobiliyat, fan va uning kelajakdagi rivojlantirish yo'nalishlarin yaxshi bilish va mazmunini tinglovchiga aniq yetkaza bilish, uni ishlab chiqarish va amaliyot bilan uzviyligini oshirish, texnik vositalardan foydalanish, o'z sohasidagi zamonaviy rivojlanish tendentsiyalardan xabardor bo'lish kabilarga ahamiyat qaratiladi. Shular orqali, o'qituvchining universitet va ta'lim oluvchilar oldidagi vazifalarni hal qilishga qo'shgan hissasi, jamoatchilik va talabalar hayotini tashkil yetishdagi ishtiroki baholash mezonlari sifatida inobatga olinadi.

Buyuk Britaniya universitetlarida zamonaviy o'qituvchining faoliyat samaradorligi ularning ilmiy darajasi, o'qitish tajribasi, ilmiy ishlanmalar samaradorligi, ularni ishlab chiqarishga amalga oshirishga qaratilgan harakatlari, o'z-o'zini rivojlantirish, ilmiy faoliyatdagi istiqbollari bo'yicha aniqlanadi, faoliyati indikatorlar to'plami bo'yicha baholanadi. Baholash belgilangan muddatlarda rahbariyatning sub'ektiv xulosasi hamda professor-o'qituvchi va xodim bilan o'tkazilgan suhbat asosida universitetning ichki komissiyasi tomonidan amalga oshiriladi. Buyuk Britaniya universitetlari kadrlar faoliyatini baholash jarayonida faoliyatga oid tegishli hujjatlar to'ldiriladi, ular asosida tashqi yekspertiza xulosalaridan foydalaniladi. Kadrlar boshqaruvidagi mazkur tajriba (ichki va tashqi baholash) Frantsiya, Niderlandiya, Daniya, Finlyandiya, Norvegiyada ham qo'llaniladi. Frantsiya universitetlarida tashqi yekspertiza xulosalari to'g'ridan-to'g'ri mamlakat Prezidentiga bo'ysunuvchi milliy oliy ta'limni boshqarish organi tomonidan tayyorlanadi.

G'arbiy Yevropa, Amerika va Skandinaviya davlatlaridagi universitetlarda xodimlarni baholash mezonlari turlicha bo'lib, ular hatto bir mamlakat, bir universitet ichida ham farq qilishi mumkin. Ispaniyaning tajribasida o'qituvchilarni rag'batlantirishda nashrlar sonining ko'pligi, o'qituvchining ish yuklamasi va o'qiladigan fanlar soni, auditoriya mashg'ulotlari salmog'i, o'qitiladigan fanlar doirasida o'quv uslubiy rahbarlik kabilar muhim ahamiyat kasb yetadi. Germaniyadagi universitetlarda o'qituvchilarni baholash va motivatsiyalash tizimi yuqoridagi yondashuvlardan yaxshigina darajada farq qiladi. Gap shundaki, baholash faqat mahalliy (mintaqaviy) ta'lim organlari tomonidan amalga oshirilib, bu jarayonga universitet komissiyalari jalb qilinmaydi. Baholash o'qituvchining lavozim ko'tarilishining barcha bosqichlarida amalga oshiriladi, uning mezonlari mintaqaning o'ziga xos xususiyatlari, muammolari va ish sharoitlari bilan belgilanadi. Standart baholash har olti yilda bir marta amalga oshiriladi, agar baholashni o'tkazishdan maqsad oylik maoshlari miqdorini qayta ko'rib chiqishga qaratilgan bo'lsa, u holda har ikki yilda bir marta o'tkazish imkoniyati yaratilgan.

Yuqorida keltirilgan kadrlar faoliyatini baholash va rag'batlantirishning horijiy tajribalari va davlat oliy ta'lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlarida belgilangan vazifalardan ko'rinadiki, KPI tizimi bir xil standartlarga yemas, universitetlar, hududlar, davlatlarning xususiyatlariga asoslangan holda, OTMning strategik rivojlantirish dasturi tuzilmasi va uning mazmuniga hamda horijiy ye'tirof yetilgan tashkilotlar reytingi, shuningdek milliy reyting tizimida yuqori o'rinlarni yegallashga qaratilgan istiqbolli ko'rsatkichlardan kelib chiqib amalga oshirish samarali hisoblanadi.

Mehnat resurslariga ish haqi va imtiyozlarni aniqlash. Tashkilot taklif qiluvchi mukofotlar turi va miqdori mehnat hayoti sifatini baholash uchun muhim ahamiyatga yega. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, mukofotlashlar kishilarning ishga kirish, ishni qoldirish haqida, qancha ishlab chiqarish, tashkilotdan qachon ketish va umuman ketish kerakmi degan qarorlar chiqarishiga ta'sir yetadi. «Mehnat haqi» termini xodimga bajargan ishi uchun tashkilot tomonidan beriladigan pulli

mukofotga kiradi. Tashkilot raqobatbardosh stavkalar bo'yicha ish haqi to'lamasa va ishga rag'batlantiruvchi haq to'lash shkalasiga yega bo'lmasa, ish kuchini to'play olmaydi va uni saqlab qola olmaydi.

Mehnat haqi strukturasini ishlab chiqish kadrlar bo'limining majburiyati hisoblanadi. Tashkilotda ish haki strukturasini ish haqi darajasini o'rganishni tahlil qilish, mehnat bozoridagi sharoitlar, shuningdek, tashkilot samaradorligi foydaliligini tahlil qilish yordamida aniqlanadi.

Ma'muriy-boshqaruv personalini mukofotlash strukturasini ishlab chiqish birmuncha murakkabroq, chunki ish haqining o'zidan tashqari unga turli imtiyozlar, foydada ishtirok yetish sxemalari, aktsiyalar bilan haq to'lashlar kiradi. Tashkilot ish haqidan tashqari o'z xodimlariga turli qo'shimcha imtiyozlar beradi. Qo'shimcha imtiyozlar berishga an'anaviy yondashuv shundaki, bir xil darajali barcha xodimlar bir xil imtiyozlarga yega.

Tadqiqotlar barcha xizmatchilar ham bunday imtiyozlarni qadrlamasligini ko'rsatdi. Qo'shimcha imtiyozlarning qadrlanuvchi qiymati oilaviy ahvoli, yoshi, oila kattaligi va boshqa shu kabi omillarga bog'liq.

Masalan, katta oilali kishilar imtiyozli tibbiyot xizmati ko'rsatish va hayotni sug'urta qilish miqdoriga odatda ko'proq qiziqadi, keksalarni nafaqaga chiqishda beriladigan imtiyozlar, yosh xodimlarni darhol naqd pullar olish, imtiyozli turar joy yoki imtiyoz asosida transport vositalariga egalik qilish kabi masalalar qiziqtiradi.

Yuqoridagilarga muvofiq ayrim tashkilotlar, «kafeteriy printsipli bo'yicha mukofotlash tizimi» deb ataluvchi tizimni ishlab chiqqan. Xodimga uni qoniqtiruvchi imtiyozlar paketini o'zi tanlashiga ruxsat etiladi. Bu tizim ayrim kamchiliklarga ham ega. Imtiyozlarning umumiy qiymati ko'payib ketadi, chunki u qo'shimcha ma'muriy ustama xarajatlar keltirib chiqaradi, shuningdek ayrim imtiyozlar, masalan, personal sug'urtalash ko'p hisobga olinganda arzonroq tushadi. Boshqa muammo xodimlarga naqd imtiyozlar va imtiyozlarning kelajakda va hozirgi kundagi ahamiyatini tushuntirish zaruriyatidan iborat.

Xodimlarning ishlab chiqishda ishtirok etish tizimlarining rivojlanishi ko'pchilik mamlakatlarda davlat tomonidan qo'llab quvvatlaniladi. Masalan Frantsiyada o'z vaqtida "Ishchilarning korxonalar faoliyatida ishtirok etishini rag'batlantirish to'g'risida"gi dekret, Germaniyada - "Ishchilarda mulkning tashkil topishi to'g'risida"gi qonun, AQSHda "Foydada ishtirok etish tartibida ishchilarga taqsimlanadigan summalarni soliqlardan ozod qilish to'g'risida"gi dekret chiqarilgan. AQSHdagi ko'pchilik firmalarda foyda hisobidan qo'shimcha to'lovlarni shakllantirish va taqsimlash Skenlot va Rakker tizimlari asosida amalga oshiriladi. Skenlot tizimi bo'yicha korxonalar ma'muriyati (egalari) bilan ishchilar o'rtasida bitim tuziladi, unda mahsulotning umumiy qiymatida ishchi kuchiga ajratiladigan bevosita xarajatlarning muayyan foizi belgilanadi. Rakker tizimiga muvofiq xodimlarning barchasiga xarajatlar ulushini shartli - sof mahsulot qiymatidagi normativlarga nisbatan kamaytirganlik uchun jamoa mukofatlari to'lash nazarda tutiladi. Bir qator Yevropa mamlakatlarida jamoa tarzida mukofotlashning bir qator ko'rinishlari tadbiq etilgan bo'lib, ularga mukofotlarning miqdori mahsulot hajmi va uning sotilishining ortishiga, mehnat samaradorligining o'sishiga olib keladi. Bu narsa o'z navbatida korxona xodimlarini keragidan ortiqcha qismi paydo bo'lishini va ularni ishdan bo'shatish bilan bog'liq qilib qo'yadi.

Yaponiyada moddiy rag'batlantirish tizimi G'arb mamlakatlaridagiga nisbatan boshqacharoq. Yaponiya firmalarida xodim mehnatiga haq to'lash darajasi uning mehnatga iqtisodiy rag'bati natijalari bilan bog'lanmay, balki, bevosita, uning hayotiy ehtiyojlarini qondirish orqali amalga oshiriladi. Ish haqining miqdori "ish kuchini qayta tiklash hayotiy tsikli" kontseptsiyasi asosida aniqlaniladi, bunda xodim hayotining turli davrlaridagi ehtiyojlari darajasiga asoslaniladi. "Umrbod ish haqi"ning mohiyati shundan iboratki, yapon firmasida faqat mehnatning o'zigina emas, balki xodimning butun ijodiy imkoniyatlari ham rag'batlantiriladi.

Hozirgi kundagi oliy ta'lim muassasalar oldida turgan asosiy muammo professor-o'qituvchilarni ilmiy salohiyatini oshirishiga motivatsiyasini

rivojlantirishdir. Bunga ularning oliy ta'lim muassasalar rivoji, ta'lim sifati, maxalliy va xorijiy ilmiy monografiyalardagi ishtiroki, byudjetdan tashqari mablag'lar topish, oliy ta'lim muassasalar qoshida ilmiy markazlar, maktablar, ilmiy ishlanmalarni ishlab chiqarishga joriy etish va sotish, Spin-of kabi ishlab chiqarish firmalarini tuzish va yurgazish kabi faoliyatini tashkil yetish hamda uni boshqarishdagi to'siqlarni olib tashlash orqali yerishish mumkin.

Bulardan tushgan mablag'larni ilmiy jamoa va jamoada taqsimlashi o'z navbatida raqobatni, professor-o'qituvchilar o'rtasida o'z ustida ishlash kerakligini keltirib chiqaradi. Oliy ta'lim muassasalarda eng asosiysi muhitni to'g'ri tashkil yetish orqali o'qituvchi va talabani mehnat resurslarini ish beruvchilar qadrlashlari kerakligi his etishlari lozim.

Xulosa qilib aytganda, oliy ta'lim muassasalarda mehnat resurslari bozorini o'rganish nihoyatda muhim. Mehnat bozori o'qituvchi va talabaga o'z qobiliyatlari va ko'nikmalariga yarasha ish topish, ish beruvchilarga - zarur bo'lgan yuqori bilimli xodimlarni yollash imkoniyatini beruvchi usuldir. Talab va taklif qonunining amal qilishi natijasida ish kuchi (bizning xolda bitiruvchi) bahosi, ya'ni uning kelajagi (oliy ta'lim muassasalar, bitiruvchi, ish beruvchi) shakllanadi. Hozirgi vaqtda ish kuchini mehnat bozorida oldi-sottisining asosiy mexanizmi: mehnat kontraktlari va jamoaviy shartnomalar ishlatiladi. Bu borada yuqorida fikr yuritganimizdek xorijiy tajribalarni chuqur o'rganib, ularning ilg'or tomolarini oliy ta'lim amaliyotida qo'llasak albatta o'zining ijobiy natijalarini beradi.