UMUMIY O‘RTA TA’LIM TIZIMIDA HR-MENEJMENT VA MEHNAT MUNOSABATLARINING RIVOJLANISH TENDENSIYALARINI SOTSIOLOGIK SO‘ROV NATIJALARI ASOSIDA EMPIRIK TAHLILI

Mamanazarova Nargiza Komildjanovna,
Oriental universiteti Pedagogika fanlari doktori, professor
Turikova Lazokat Mashrabovna,
Oriental universiteti Pedagogika fanlari falsafa doktori (PhD), dotsent

Annotatsiya: *Maqolada umumiy o‘rta ta’lim tizimida HR-menejment asosida mehnat munosabatlarini tashkil etishning amaldagi holatini aniqlash maqsadida respublikaning turli hududlaridagi maktab direktorlari, direktor o‘rinbosarlari va pedagog xodimlar ishtirokida o‘tkazilgan keng qamrovli sotsiologik so‘rovnoma (1423 respondent) natijalari tahlil qilingan. “Tashkiliy-huquqiy”, “HR-brend” va “ichki kommunikatsiya va psixologik muhit” bloklari bo‘yicha olingan empirik ma’lumotlar asosida kadrlarni saralashdagi subyektivlik, moddiy rag‘batlantirishning shaffof emasligi, xodimlarning iqtisodiy sodiqligi pastligi, kasbiy o‘sish traektoriyasining yetishmasligi, ichki kommunikatsiya va psixologik muhitdagi uzilishlar hamda ilmiy salohiyatning pastligi kabi olti tizimli muammo aniqlangan.*

Kalit so‘zlar: *HR-menejment, mehnat munosabatlari, sotsiologik so‘rovnoma, HR-arxitektura, kadrlar sodiqligi, innovatsion rekruting, KPI tizimi, ijtimoiy sheriklik, umumiy o‘rta ta’lim.*

Эмпирический анализ тенденций развития HR-менеджмента и трудовых отношений в системе общего среднего образования по результатам социологического исследования

Маманазарова Наргиза Комилджановна,
доктор педагогических наук, профессор, Университет Oriental
Турикова Лазокат Машрабовна,
доктор философии (PhD) по педагогическим наукам, доцент, Университет Oriental

Аннотация: *В статье представлены результаты масштабного социологического опроса (1423 респондента) директоров школ, их заместителей и педагогических работников из различных регионов республики, проведённого с целью выявления фактического состояния организации трудовых отношений на основе HR-менеджмента в системе общего среднего образования. На основе эмпирических данных, полученных по блокам “организационно-правовой”, “HR-бренд” и “внутренняя коммуникация и психологический климат”, выявлены шесть системных проблем: субъективность отбора кадров, непрозрачность материального стимулирования, низкая экономическая лояльность сотрудников, отсутствие траектории профессионального роста, разрывы во внутренней коммуникации и психологическом климате, а также низкий научный потенциал кадров.*

Ключевые слова: *HR-менеджмент, трудовые отношения, социологический опрос, HR-архитектура, лояльность персонала, инновационный рекрутинг, система KPI, социальное партнёрство, общее среднее образование.*

An empirical analysis of development trends in HR management and labor relations in the general secondary education system based on sociological survey findings

Mamanazarova Nargiza Komildjanovna,
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Oriental University
Turikova Lazokat Mashrabovna,
Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Oriental University

Abstract: *This article presents the results of a large-scale sociological survey (1,423 respondents) of school principals, deputy principals, and teaching staff from various regions of the republic, conducted to determine the actual state of labor relations organization based on HR management in the general secondary education system. Based on empirical data obtained across the "organizational-legal", "HR brand", and "internal communication and psychological climate" blocks, six systemic problems were identified: subjectivity in staff selection, lack of transparency in material incentives, low economic loyalty among employees, the absence of a professional growth trajectory, gaps in internal communication and psychological climate, and low scientific potential among staff.*

Keywords: *HR management, labor relations, sociological survey, HR architecture, staff loyalty, innovative recruiting, KPI system, social partnership, general secondary education.*

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining maktab ta'limini rivojlantirish, boshqaruvning yangi tamoyillarini va uzluksiz kasbiy rivojlanishni joriy etishga oid Farmon hamda Qarorlari (PF-5712, PF-79, PQ-4963) ijrosini ta'minlash umumiy o'rta ta'lim tizimida kadrlar bilan ishlashning an'anaviy tizimidan shaffof, motivatsiyaga yo'naltirilgan va raqamlashgan HR mexanizmlariga o'tishni obyektiv zaruriyatga aylantirdi [1, 2, 5]. Biroq har qanday boshqaruv modelini ilmiy asoslash uchun, avvalo, tizimning amaldagi real holatini obyektiv baholash zarur.

Mazkur maqolaning maqsadi – umumiy o'rta ta'lim tizimida HR-menejment asosida mehnat munosabatlarini tashkil etishning amaldagi holatini keng qamrovli sotsiologik so'rovnoma yordamida diagnostika qilish, aniqlangan tizimli muammolarni tavsiflash hamda ularning muallif tomonidan ilgari surilgan kompleks HR-menejment modeli mexanizmlari bilan qanchalik mos kelishini asoslab berishdan iborat [7, 10].

So'rovnoma natijalari tizimdagi obyektiv va subyektiv omillarni o'zaro qiyoslash, pedagog xodimlarning mehnat sharoitlaridan mamnunlik darajasini aniqlash hamda boshqaruvdagi "bo'shliqlarni" ochib berish imkonini berdi [8].

Tadqiqot doirasida taklif etilayotgan HR-menejment modelining hayotiyligini tekshirish, shuningdek, ta'lim muassasalarida kadrlar boshqaruvi va mehnat munosabatlaridagi mavjud muammolarni real vaziyatda aniqlash maqsadida sotsiologik so'rovnoma o'tkazildi. So'rovnoma respublikaning turli hududlaridagi (Qoraqalpog'iston respublikasi, Toshkent shahri va Farg'ona viloyatlari) maktab direktorlari, direktor o'rinbosarlari va pedagog xodimlar ishtirokida amalga oshirildi hamda jami 1423 nafar respondentni qamrab oldi. So'rovnomada kadrlarni tanlash, mehnatga haq to'lash tizimi, xodimlarni motivatsiya qilish, ichki kommunikatsiya va korporativ madaniyat kabi yo'nalishlar bo'yicha savollar qamrab olindi (1-jadval).

1-jadval

Respondentlarning ijtimoiy-demografik tarkibi

Mezon	Toifa	Ulushi (%)
Jinsi	Ayol	73,4
Jinsi	Erkak	26,6
Yoshi	25 yoshgacha	11,2
Yoshi	26-35 yosh	24,9
Yoshi	36-50 yosh	46,2
Yoshi	50 yoshdan yuqori	17,6
Pedagogik ish staji	3 yilgacha	15,2
Pedagogik ish staji	3-10 yil	20,2
Pedagogik ish staji	10-20 yil	25,6
Pedagogik ish staji	20 yildan ortiq	31,8
Ma’lumoti	Oliy (bakalavr)	84,6
Ma’lumoti	Magistr	8,8
Ma’lumoti	Ilmiy daraja (PhD, DSc)	1,2
Lavozimi	O‘qituvchi	79,1
Lavozimi	Metod birlashma rahbari	8,4
Lavozimi	Maktab ma’muriyati	6,5
Hududi	Shahar	54,8
Hududi	Qishloq (chekka hudud)	40,7

Manba: mualliflik tadqiqoti asosida shakllantirilgan.

Tanlanma tarkibi respondentlarning mutlaq ko‘pchiligi (73,4%) ayollardan iboratligini, kadrlarning yarmiga yaqini (46,2%) 36-50 yosh oralig‘idagi tajribali mutaxassislar ekanligini, shuningdek respondentlarning 57,4 foizidan ziyodi 10 yildan ortiq ish stajiga ega ekanligini ko‘rsatadi. Bu ko‘rsatkichlar tanlanmaning ishonchliligini ta’minlash bilan bir qatorda, yosh mutaxassislarning tizimga jalb etilishi (25 yoshgacha – atigi 11,2%) hamda ilmiy darajali kadrlar ulushining pastligi (1,2%) kabi HR-strategik ahamiyatga ega muammolarni ham empirik jihatdan tasdiqlaydi [3, 4].

“Tashkiliy-huquqiy” blok bo‘yicha tahlil natijalari.

Ushbu blok maktabdagi mehnat munosabatlarining huquqiy poydevorini – mehnat shartnomasi va ichki mehnat tartibi qoidalari bilan tanishtirish, ijtimoiy kafolatlarning ta’minlanishi, kadrlarni tanlashdagi adolat hamda ichki hujjatlarning o‘z vaqtida yetkazilishini baholashga xizmat qildi (2-jadval).

2-jadval

"Tashkiliy-huquqiy" blok bo'yicha statistik ko'rsatkichlar

Indikator	Ijobiy baho (%)	Salbiy/neytral baho (%)
Mehnat shartnomasi va ichki tartib qoidalari bilan tanishtirish	74,5	25,5
Ijtimoiy kafolatlar va mehnat huquqlarining ta'minlanishi	75,1	24,9
Kadrlarni tanlashda adolat (meritokratiya) tamoyili	70,1	29,9
Ichki lokal hujjatlarning o'z vaqtida yetkazilishi	74,9	25,1

Manba: mualliflik tadqiqoti asosida shakllantirilgan.

Blok bo'yicha eng muammoli nuqta sifatida kadrlarni tanlash jarayoni bilan bog'liq ko'rsatkich ajralib turadi. Respondentlarning qariyb 20 foizi (19,8%) ishga qabul qilish jarayonini adolatsiz deb baholagan, bu esa tizimda "tanish-bilishchilik" holatlarining hamon saqlanib qolganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, mehnat intizomi nazorati bo'yicha ham norozilik nisbatan yuqori (18,5%) bo'lib chiqdi. Umumiy holda, blokning o'rtacha ijobiy ko'rsatkichi 73-75% oralig'ida bo'lib, bu maktablarda mehnat munosabatlarining huquqiy bazasi nisbatan mustahkam ekanligini, biroq kadrlarni saralash mexanizmini shaffoflashtirish zarurligini ko'rsatadi [6].

"HR-brend va xodimlar sodiqligi" bloki tahlili.

Ushbu blok maktabning ish beruvchi sifatidagi jozibadorligini hamda bu omilning pedagog xodimlar sodiqligiga ta'sirini o'rganishga qaratildi (3-jadval).

Tahlil shuni ko'rsatadiki, maktablarda HR-brendning ma'naviy asoslari (kasbiy faxr – 78,2%, ijobiy imidj – 76,1%) yetarlicha mustahkam, biroq uning iqtisodiy va funksional asoslari ancha zaif. Xususan, "moddiy loyallik" ko'rsatkichi (64,8%) barcha indikatorlar orasida eng past bo'lib, har beshinchi pedagog moddiy jihatdan qulayroq taklif bo'lganda ish joyini almashtirishga tayyor ekanligini bildirgan. Bu holat kadrlar qo'nimsizligi xavfini kuchaytiruvchi obyektiv omil sifatida baholanadi (3-jadval).

3-jadval

"HR-brend va xodimlar sodiqligi" bloki bo'yicha umumiy statistik jamlanma

Indikator	Ijobiy baho (%)	Salbiy/neytral baho (%)
Ijobiy imidj	76,1	23,9
Ish muhiti	73,8	26,2
Professional o'sish imkoniyatlari	72,6	27,4
Kasbiy faxr	78,2	21,8
Moddiy loyallik	64,8	35,2
Kelajakka ishonch	71,4	28,6

Manba: mualliflik tadqiqoti asosida shakllantirilgan.

“Ichki kommunikatsiya va psixologik muhit” bloki tahlili.

Ushbu blok bo‘yicha barcha oltita indikator 73-75% oralig‘ida ijobiy baho olib, maktablardagi ichki muhitni “muvozanatlashgan barqarorlik” bosqichi sifatida tavsiflash mumkin (4-jadval).

Aniqlangan tizimli muammolar va ularning HR-model asosidagi yechimlari.

O‘tkazilgan so‘rovnoma va statistik tahlillar natijasida umumiy o‘rta ta’lim muassasalarida HR-menejment va mehnat munosabatlari tizimida oltita tizimli muammo aniqlandi. Har bir muammoning yechimi sifatida muallif tomonidan ilgari surilgan kompleks HR-menejment modelining tegishli mexanizmi taklif etiladi [7] (5-jadval).

4-jadval

“Ichki kommunikatsiya va psixologik muhit” bloki bo‘yicha statistika

Indikator	Ijobiy baho (%)	Salbiy/neytral baho (%)
Axborot almashinuvi	74,2	25,8
Fikr bildirish erkinligi	75,2	24,8
O‘zaro ishonch va hurmat	74,6	25,4
Nizolarni hal etish	75,1	24,9
Ma’naviy-ruhiy muhit	74,0	26,0
Qo‘llab-quvvatlash tizimi	73,5	26,5

Manba: mualliflik tadqiqoti asosida shakllantirilgan.

Shu bilan birga, deyarli barcha savollar bo‘yicha o‘rtacha 25-27 foiz xodimlarning neytral yoki norozi kayfiyatda ekanligi, taklif etilayotgan HR-modelda psixologik menejment va ichki kommunikatsiyalarni tubdan isloh qilish zarurligini empirik jihatdan asoslaydi.

Jadval ma’lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, so‘rovnoma natijasida aniqlangan har bir tizimli muammo taklif etilayotgan HR-menej-

5-jadval

Aniqlangan muammolar va ularni HR-model asosida bartaraf etish yo‘nalishlari

№	So‘rovnomada aniqlangan muammo	Model asosidagi yechim (mexanizm)	Kutilayotgan natija
1	Kadrlarni saralashdagi subyektivlik va adolatsizlik (19,8% norozilik)	AI-rekruting va raqamli skrining: inson omilini istisno qiluvchi avtomatik saralash tizimi	Kadrlar tanlashda shaffoflik va meritokratiyaning ta’minlanishi
2	Ustamalar belgilashdagi noshaffoflik va mezonlarning noaniqligi (20,4% norozilik)	KPI asosidagi rag‘batlantirish: moddiy rag‘batlantirishni tizim tomonidan avtomatik hisoblanuvchi natijalarga bog‘lash	Mehnatga haq to‘lashda adolat tamoyilining qaror topishi va motivatsiyaning ortishi

3	Xodimlarning tashkilotga iqtisodiy sodiqligining pastligi (35,2% xavf guruhi)	HR-analitika va ijtimoiy paket: xodimlarni tizimda ushlab qolishga qaratilgan sodiqlik dasturlari	Kadrlar qo'nimsizligi (turnover rate) pasayishi va jamoa barqarorligi
4	Professional o'sish imkoniyatlarining yetarli emasligi (27,4% salbiy baho)	Individual rivojlanish traektoriyasi (IRT): har bir pedagog uchun shaxsiy kasbiy yuksalish xaritasi	Pedagogik mahoratning uzluksiz o'sishi va ta'lim sifati yaxshilanishi
5	Ichki psixologik muhitning noqulayligi va qo'llab-quvvatlashning zaifligi (26,5% norozilik)	Empatik boshqaruv va tripartizm: rahbar-xodim o'rtasidagi ishonchni mustahkamlovchi qayta aloqa tizimi	Sog'lom psixologik iqlim va korporativ ruhning shakllanishi
6	Tizimda ilmiy salohiyatning pastligi (Magistr va PhD ulushi <10%)	Talantlar menejmenti: ilmiy faoliyat bilan shug'ullanuvchi xodimlar uchun alohida imtiyozlar tizimi	Maktabning ilmiy-pedagogik salohiyati va innovatsion faolligi ortishi

Manba: mualliflik tadqiqoti asosida shakllantirilgan.

ment modelining muayyan instrumenti orqali yechimga ega. Bu esa modelning nazariy jihatdan puxtaligini va amaliyotdagi mavjud bo'shliqlarni to'ldirishga qaratilganligini empirik jihatdan asoslaydi.

O'tkazilgan keng qamrovli sotsiologik so'rovnoma natijalari umumiy o'rta ta'lim tizimida HR-menejment asosida mehnat munosabatlarini tashkil etishning amaldagi holatida bir qator tizimli muammolar mavjudligini, xususan, kadrlarni saralashdagi subyektivlik, moddiy rag'batlantirishning noshaffofligi, xodimlarning iqtisodiy sodiqligi pastligi, kasbiy o'sish traektoriyasining yetishmasligi, ichki kommunikatsiya va psixologik muhitdagi uzilishlar hamda ilmiy salohiyatning pastligini – empirik jihatdan tasdiqladi. Aniqlangan har bir muammoning muallif tomonidan ilgari surilgan kompleks HR-menejment modeli mexanizmlari bilan izchil mosligi ushbu modelning nafaqat nazariy jihatdan asoslanganligini, balki amaliyotda dolzarb ehtiyojga javob berishini ko'rsatadi. Kelgusida ushbu modelning umumiy o'rta ta'lim muassasalarida keng miqyosda joriy etilishi va uning uzoq muddatli natijalarini monitoring qilish dolzarb vazifalardan biri bo'lib qoladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 29-apreldagi “O‘zbekiston Respublikasi Xalq ta’limi tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi PF-5712-son Farmoni.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 26-maydagi “Maktabgacha va maktab ta’limi vazirligi hamda uning tizimidagi tashkilotlar faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PF-79-son Farmoni.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 25-yanvardagi “Maktabgacha va maktab ta’limi sohasidagi ilmiy-tadqiqot faoliyatini qo‘llab quvvatlash hamda uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy qilish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi PQ-4963-son Qarori.

4. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong‘s Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

5. Mamanazarova N.K. Xalq ta’limi tizimi boshqaruvida marketing xizmatlarini tashkil etish mexanizmini takomillashtirish // Monografiya. Toshkent. – Tipograf, 2023. – 165 b.

6. OECD. TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. – Paris: OECD Publishing, 2020. – 312 p.

7. World Bank. World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise. – Washington, DC: World Bank, 2018. – 240 p.

8. Yodgorov J. Ijtimoiy tadqiqotlar metodologiyasi. – T.: “Adolat”, 2020.