ОЛИЙ ТАЪЛИМ МУАССАСАЛАРИНИ РАҚАМЛИ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАШ ШАРОИТИДА РАҲБАР ХОДИМЛАР БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

PhD Гулямова Нодира Гафуровна
Наманган давлат-техника университети
“Маркетинг” кафедраси доценти

Аннотация. *Ушбу мақолада олий таълим муассасаларини рақамли трансформациялаш шароитида раҳбар ходимларнинг бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишнинг назарий ва амалий жиҳатлари тадқиқ этилган. Тадқиқотда раҳбар ходимлар бошқарув самарадорлигига таъсир этувчи асосий омиллар тизимлаштирилган ҳамда рақамли бошқарув, маълумотларга асосланган қарор қабул қилиш, стратегик режалаштириш, KPI кўрсаткичларидан фойдаланиш ва раҳбарларнинг рақамли компетенцияларини ривожлантириш масалалари ёритилган. Мақолада раҳбарлик салоҳиятини ошириш, рақамли платформалардан самарали фойдаланиш, мониторинг ва баҳолаш тизимини такомиллаштириш бўйича амалий таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.*

Калит сўзлар: *олий таълим, рақамли трансформация, раҳбар ходимлар, бошқарув самарадорлиги, рақамли бошқарув, менежмент, стратегик бошқарув, рақамли компетенция, KPI, инновацион бошқарув, қарор қабул қилиш, рақамли технологиялар.*

Кириш. Рақамли иқтисодиётнинг жадал ривожланиши барча ижтимоий-иқтисодий соҳалар қаторида олий таълим тизимида ҳам бошқарув жараёнларини модернизация қилишни талаб этди. Олий таълим муассасалари фаолиятида рақамли технологиялардан кенг фойдаланиш, раҳбар ходимларнинг бошқарув фаолияти усулларини ҳам ўзгартиришини талаб этяпди.

Раҳбардан анъанавий маъмурий бошқарув усулларидан ташқари, рақамли маълумотларни таҳлил қилиш, тезкор қарорлар қабул қилиш, инновацион лойиҳаларни бошқариш, жамоа билан самарали коммуникация ўрнатиш ва ўзгаришларни бошқариш каби янги компетенциялар талаб этиляпди.

Ўзбекистонда олий таълим тизимини модернизация қилиш, таълим жараёнларига рақамли технологияларни кенг жорий этиш ва бошқарув тизимини такомиллаштириш давлат сиёсатининг муҳим йўналишларидан бири ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2023 йил 3 июлдаги ПҚ–200-сон «Маъмурий ислоҳотлар доирасида олий таълим, фан ва инновациялар соҳасида давлат бошқарувини самарали ташкил қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорида олий таълим тизимини халқаро стандартлар асосида такомиллаштириш, таълим сифатини ошириш, бошқарув жараёнларини оптималлаштириш ҳамда соҳани трансформация қилиш жараёнларини жадаллаштиришга қаратилган муҳим вазифалар белгиланган. [3]Мазкур қарор доирасида олий, ўрта махсус ва профессионал таълим, фан ҳамда инновациялар соҳасида

ягона интеграциялашган рақамли экотизимни яратиш, таълим сифатини мониторинг қилиш ва ахборот тизимларидан фойдаланишни кенгайтириш вазифалари ҳам назарда тутилган.

Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ–60-сон «2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида»ги Фармонида инсон капитали ва таълим сифатини ошириш, олий таълим муассасаларининг бошқарув тизимини такомиллаштириш ҳамда замонавий технологиялардан самарали фойдаланиш билан боғлиқ устувор вазифалар белгиланган.

Мазкур меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлардан келиб чиқиб, олий таълим муассасаларида бошқарув жараёнларини рақамлаштириш, раҳбар ходимларнинг замонавий менежмент компетенцияларини ривожлантириш ва бошқарув қарорларини маълумотларга асосланган ҳолда қабул қилиш механизмларини такомиллаштириш муҳим аҳамият касб этади.[5,6]

Олий таълим муассасаларини рақамли трансформациялаш жараёнида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш механизмларини тадқиқ этиш долзарб илмий ва амалий аҳамиятга эга.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Бошқарув самарадорлиги, стратегик менежмент, инсон ресурсларини бошқариш ва рақамли трансформация масалалари хорижий ва маҳаллий олимларнинг илмий тадқиқотларида кенг ўрганилган.

Хусусан, П. Друкернинг бошқарув назариясига оид илмий қарашларида раҳбар фаолияти самарадорлиги натижага йўналтирилган бошқарув билан узвий боғлиқ эканлиги асосланган.[1] М. Портернинг рақобат стратегиясига оид тадқиқотларида эса ташкилотнинг узоқ муддатли рақобатбардошлиги стратегик бошқарув қарорларининг сифатига боғлиқлиги кўрсатилган.[2]

Рақамли трансформация шароитида эса бошқарув қарорларининг тезкорлиги, маълумотларнинг аниқлиги ва рақамли технологиялардан фойдаланиш даражаси ташкилот самарадорлигининг муҳим омилларига айланмоқда.

Шу билан бирга, олий таълим муассасаларида раҳбар ходимларнинг бошқарув фаолиятини рақамли трансформация талаблари асосида баҳолаш ва такомиллаштириш механизмларини комплекс тадқиқ этиш масаласи янада чуқур илмий изланишларни талаб этади.

Тадқиқот мақсади ва вазифалари

Тадқиқотнинг асосий мақсади олий таълим муассасаларини рақамли трансформациялаш шароитида раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш механизмларини такомиллаштириш бўйича илмий-амалий таклифлар ишлаб чиқишдан иборат.

Ушбу мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифалар белгиланди:

- олий таълим муассасаларида рақамли трансформациянинг бошқарув жараёнларига таъсирини ўрганиш;
- раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи омилларни аниқлаш;
- рақамли бошқарувнинг замонавий усулларини таҳлил қилиш;
- раҳбарларнинг рақамли компетенцияларига қўйиладиган талабларни белгилаш;
- бошқарув қарорларини қабул қилишда маълумотларга асосланган ёндашувни такомиллаштириш;

- раҳбар ходимлар фаолиятини KPI асосида баҳолаш тизимини такомиллаштириш;
- олий таълим муассасалари учун рақамли бошқарув самарадорлигини ошириш механизмини таклиф қилиш.

Тадқиқот методологияси

Тадқиқотда тизимли ёндашув, қиёсий таҳлил, эксперт баҳолаш, мантиқий таҳлил, статистик таҳлил, индукция ва дедукция усулларидан фойдаланилди.

Рақамли трансформация олий таълим муассасаси раҳбарининг вазифаларини сезиларли даражада кенгайтирмоқда. Илгари раҳбар асосан маъмурий вазифаларни бажариш, ходимлар фаолиятини назорат қилиш ва белгиланган режалар ижросини таъминлашга эътибор қаратган бўлса, бугунги рақамли муҳитда ундан маълумотларга асосланган бошқарувни йўлга қўйиш, инновацияларни рағбатлантириш ва рақамли ўзгаришларни бошқариш талаб этилмоқда.

1-жадвал. Олий таълим муассасаларида рақамли трансформациянинг раҳбарлик фаолиятига таъсири

№	Йўналишлар	Анъанавий бошқарув	Рақамли бошқарув	Кутилаётган натижа
1	Қарор қабул қилиш	Кўпроқ субъектив ёндашув	Маълумотларга асосланган қарор	Қарор сифати ошади
2	Назорат	Ҳужжатлар асосида	Электрон мониторинг	Назорат тезкорлашади
3	Ахборот алмашинуви	Қоғоз ҳужжатлар	Электрон платформалар	Вақт тежалади
4	Ходимлар фаолияти	Анъанавий баҳолаш	KPI асосида баҳолаш	Масъулият ошади
5	Ресурслар бошқаруви	Қўлбола ҳисоб-китоб	Рақамли таҳлил	Ресурслар самарали тақсимланади
6	Стратегик режалаштириш	Даврий таҳлил	Доимий рақамли мониторинг	Тезкор тузатиш имкони пайдо бўлади

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, рақамли трансформация раҳбар ходимлар фаолиятининг мазмунини сифат жиҳатидан ўзгартирмоқда. Айниқса, бошқарув қарорларини қабул қилишда маълумотларга асосланган ёндашувнинг кучайиши, электрон мониторинг тизимларининг жорий этилиши ва KPI кўрсаткичларидан фойдаланиш раҳбарлик фаолияти самарадорлигини ошириш имконини беради. Ўзбекистонда олий таълим соҳасини трансформация қилиш жараёнларини жадаллаштириш бўйича «Йўл харитаси»нинг тасдиқлангани ҳам бу йўналишнинг долзарблигини кўрсатади.

Бошқарув самарадорлигини оширишнинг такомиллаштирилган механизми

Тадқиқот натижаларига асосланиб, олий таълим муассасалари раҳбар ходимларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун қуйидаги механизмни таклиф этиш мумкин:

Рақамли мониторинг → маълумотларни таҳлил қилиш → мақсадли кўрсаткичларни белгилаш → бошқарув қарорини қабул қилиш → ижрони рақамли назорат қилиш → натижани баҳолаш → корректировка.

Мазкур механизмнинг асосий хусусияти бошқарув қарорларининг субъектив фикрга эмас, балки аниқ ва ишончли маълумотларга асосланишидир.

Раҳбар фаолиятини баҳолашда KPI тизимидан фойдаланиш ҳам муҳим аҳамиятга эга. Бунда қуйидаги кўрсаткичлардан фойдаланиш мумкин:

№	Кўрсаткич	Мазмуни
1	Стратегик мақсадларга эришиш	Белгиланган режалар ижроси
2	Бошқарув қарорлари тезкорлиги	Қарор қабул қилиш муддати
3	Рақамлаштириш даражаси	Электрон тизимлардан фойдаланиш
4	Ходимлар мотивацияси	Жамоанинг фаоллиги ва қониқиши
5	Ресурслар самарадорлиги	Молиявий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш
6	Инновацион фаоллик	Янги лойиҳа ва технологияларни жорий этиш
7	Таълим сифати	Таълим натижаларининг яхшиланиши

Бундай тизим раҳбар фаолиятини субъектив эмас, балки ўлчанадиган натижалар асосида баҳолаш имконини беради.

Раҳбарларнинг рақамли компетенцияларини ривожлантириш

Рақамли трансформация жараёнининг муваффақияти кўп жиҳатдан раҳбарларнинг рақамли компетенцияларига боғлиқ.

Шу сабабли олий таълим муассасаларида раҳбар кадрлар учун доимий малака ошириш дастурларини жорий этиш мақсадга мувофиқ.

Бу ёндашув раҳбарларнинг нафақат техник, балки стратегик ва инновацион компетенцияларини ҳам ривожлантиради.

Бошқарув фаолиятини такомиллаштириш бўйича таклифлар

Тадқиқот асосида олий таълим муассасалари раҳбар ходимларининг бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш бўйича қуйидаги таклифлар ишлаб чиқилди:

Биринчидан, ҳар бир олий таълим муассасасида раҳбар ходимлар фаолиятининг асосий натижа кўрсаткичларини белгилаш ва уларни рақамли мониторинг қилиш тизимини жорий этиш зарур.

Иккинчидан, бошқарув қарорларини қабул қилишда маълумотларга асосланган бошқарув — **Data-driven management** тамойилини кенг қўллаш мақсадга мувофиқ.

Учинчидан, раҳбарларнинг рақамли компетенцияларини мунтазам баҳолаш ва уларнинг индивидуал ривожланиш дастурларини ишлаб чиқиш лозим.

Тўртинчидан, ходимларни бошқаришда фақат маъмурий назорат эмас, балки мотивация, ишонч, делегация ва жамоавий қарор қабул қилиш усулларидан кенг фойдаланиш зарур.

Бешинчидан, сунъий интеллект ва аналитик технологиялардан фойдаланган ҳолда таълим, кадрлар, молия ва бошқа бошқарув жараёнлари бўйича прогнозлаш тизимини ривожлантириш мақсадга мувофиқ.

Олтинчидан, раҳбарлар фаолиятини баҳолашда фақат жараён эмас, балки якуний натижага асосланган ёндашувни кучайтириш лозим.

2-жадвал. Раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишнинг асосий механизмлари

№	Механизм	Асосий вазифа	Самарадорликка таъсири
1	Рақамли мониторинг	Фаолият натижаларини доимий кузатиш	Юқори
2	KPI тизими	Раҳбар фаолиятини аниқ кўрсаткичлар асосида баҳолаш	Юқори
3	Рақамли компетенцияни ошириш	Раҳбарларни замонавий технологияларга ўргатиш	Юқори
4	Маълумотларга асосланган бошқарув	Аниқ маълумот асосида қарор қабул қилиш	Юқори
5	Ходимларни рағбатлантириш	Самарали ишлашга мотивация бериш	Ўртача–юқори
6	Стратегик режалаштириш	Узоқ муддатли мақсадларни белгилаш	Юқори
7	Электрон коммуникация	Раҳбар ва ходимлар ўртасида тезкор ахборот алмашиш	Ўртача–юқори

2-жадвалда келтирилган механизмлар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, уларни комплекс равишда жорий этиш раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини оширишга хизмат қилади. Бунда, айниқса, рақамли мониторинг, KPI тизими ва маълумотларга асосланган қарор қабул қилиш механизмлари устувор аҳамиятга эга. Чунки ушбу механизмлар раҳбар фаолиятини аниқ натижалар асосида баҳолаш ва бошқарув қарорларининг самарадорлигини мунтазам назорат қилиш имконини беради.

Хулоса

Олий таълим муассасаларининг рақамли трансформацияси бошқарув тизимига янги талабларни қўймоқда. Бундай шароитда раҳбар ходимларнинг самарадорлиги нафақат уларнинг маъмурий бошқарув қобилияти, балки рақамли технологияларни ўзлаштириши, стратегик фикрлаши, маълумотларга асосланган қарорлар қабул қилиши ва ўзгаришларни самарали бошқариши билан белгиланади.

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, раҳбар ходимлар бошқарув фаолияти самарадорлигини ошириш учун рақамли мониторинг, KPI тизими, маълумотларга асосланган бошқарув, раҳбарларнинг рақамли компетенцияларини ривожлантириш ва натижага йўналтирилган бошқарув механизмларини бир-бири билан уйғунлаштириш зарур.

Шунингдек, олий таълим муассасаларида рақамли трансформацияни фақат ахборот технологияларини жорий этиш жараёни сифатида эмас, балки бошқарув маданиятини,

раҳбарлик моделини ва ташкилий жараёнларни тубдан янгилаш жараёни сифатида қараш мақсадга мувофиқ.

Таклиф этилаётган бошқарув механизмининг жорий этилиши раҳбарларнинг қарор қабул қилиш самарадорлигини ошириш, ресурслардан оқилона фойдаланиш, ходимлар фаоллигини кучайтириш ва олий таълим муассасаларининг рақобатбардошлигини таъминлашга хизмат қилади.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

1. Drucker P.F. *The Practice of Management*. – New York: Harper & Brothers, 1954. – 404 p.
2. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: Free Press, 1980. – 396 p.
3. Gaftandzhieva S., Hussain S., Hilcenko S., Doneva R., Boykova K. Data-driven Decision Making in Higher Education Institutions: State-of-play // *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. – 2023. – Vol. 14, No. 6. – P. 397–405. DOI: 10.14569/IJACSA.2023.0140642.
4. Data-driven analysis for evidence-based decision making at universities: benchmarking, software tools and weighted indicators in quality assurance: analytical framework of Tbilisi State University // *Quality in Higher Education*. – 2023. – Vol. 29, No. 1. DOI: 10.1080/13538322.2022.2122107.
5. UNESCO. Global Education Monitoring Report. Technology in education. – Paris: UNESCO, 2023.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 5 октябрдаги ПФ-6079-сон «Рақамли Ўзбекистон — 2030» стратегиясини тасдиқлаш ва уни самарали амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони.
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон «2022–2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида»ги Фармони.
8. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни.
9. Gulyamov S.S. ва бошқалар. Рақамли иқтисодиёт ва электрон тижорат асослари. – Тошкент.
10. Олий таълим тизимида рақамли трансформация, инновацион бошқарув ва стратегик менежментга оид илмий мақолалар ва тадқиқотлар.