

PROFESSOR-O'QITUVCHILAR MOTIVATSIYASINI BOSHQARISHDA STRATEGIK VA OPERATIV YONDASHUVLARNING INTEGRATSIYASI

Abdullayeva Maftuna Baxodir qizi,

Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi

Oliy ta'lim tizimi kadrlarini qayta tayyorlash va malakasini oshirish instituti

2-kurs tayanch doktoranti

maftunabd99@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18932819>

Annotatsiya. Ushbu maqolada Oliy ta'lim tashkilotlarini boshqaruvida professor-o'qituvchilar strategik va operativ yondashuvlarning integratsiyasini nazariy jihatdan asoslangan. Motivatsiya strategik boshqaruv va operativ boshqaruvlar orasida inson kapitalini rivojlantirish omili sifatida namoyon etiladi. Konseptual model taklif etish orqali tadqiqot natijasiga erishildi.

Kalit so'zlar: Motivatsiya, strategik boshqaruv, operativ boshqaruv, omil, konseptual model, boshqaruv, integratsiya.

Аннотация. В данной статье теоретически обосновывается интеграция стратегического и операционного подходов в управлении высшими учебными заведениями профессорами и преподавателями. Мотивация рассматривается как фактор развития человеческого капитала между стратегическим и операционным управлением. Результат исследования получен путем предложения концептуальной модели.

Ключевые слова: Мотивация, стратегическое управление, операционное управление, фактор, концептуальная модель, управление, интеграция.

Abstract. This article theoretically substantiates the integration of strategic and operational approaches in the management of higher education institutions, particularly in relation to academic staff. Motivation is considered as a key factor in the development of human capital between strategic and operational management processes. The research results were achieved through the proposal of a conceptual model.

Keywords: motivation, strategic management, operational management, factor, conceptual model, management, integration.

Kirish. Hozirgi globallashuv va raqamli transformatsiyalashuv sharoitida oliy ta'lim tashkilotlari ham tubdan o'zgarishlarni boshdan kechirmoqda. Gary Backer[4]ning nazariyasiga ko'ra bilim va kompetensiyalar strategik resurs sifatida tashkilotning uzoq muddatli ustunligini ta'minlaydi. Shunga ko'ra pedagoglar salohiyati oliy ta'lim tashkilotlarining rivojlanishida asosiy omil hisoblanadi. Boshqaruv nazariyasida tashkilot samaradorligini oshirishda strategik rejalashtirish va inson resurslarini maqsadli safarbar etish bilan bog'liq. Strategik boshqaruv resurslarni to'g'ri taqsimlashni inobatga olgan holda uzoq muddatli maqsadlarni belgilash, operativ boshqaruv esa kundalik faoliyatni tashkil etish boshqarish ya'ni nazoratni o'z ichiga oladi. Ikki boshqaruvning birga olib borilishi tizimning izchilligini ta'minlaydi.

O'zbekiston Respublikasining so'nggi yuridik asoslari oliy ta'lim boshqaruvining strategik va operativ uyg'unligini ta'minlash zaruratini tasdiqlaydi. Jumladan, "O'zbekiston-2030" strategiyasi oliy ta'lim tizimini inson kapitalini rivojlantirish orqali

milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishga yo'naltirilgan ustuvor yo'nalish sifatida belgilaydi, bu esa professor-o'qituvchilar motivatsiyasini strategik kontekstda boshqarish tamoyillarini mustahkamlaydi.[9] Motivatsiya ham ushbu jarayonda muhim o'rin tutadi. Abraham Maslou[1], Fredrih Getsberg[3], Edward Deci va Richard Ryanlar[2] kabi qator olimlar va tadqiqotchilar o'zlarining nazariyalarida motivatsiyaning avtonomiya va kasbiy mustaqillik ichki motivatsiyaning barqaror manbai ekanligini ilmiy jihatdan asoslaydi.

Shu bois mazkur tadqiqotning dolzarbligi strategik va operativ boshqaruv yondashuvlarini integratsiyalash orqali professor-o'qituvchilar motivatsiyasini tizimli boshqarish zarurati bilan belgilanadi. Tadqiqotning maqsadi — oliy ta'lim tashkilotlarida motivatsiyani boshqarishda strategik va operativ yondashuvlarning integratsiyalashgan nazariy modelini ishlab chiqish va uning boshqaruv samaradorligiga ta'sirini asoslashdir.

Metod. Mazkur tadqiqot oliy ta'lim tashkilotlarida pedagoglarning motivatsiyasini boshqarishda yuqoridagi ikki boshqaruv ya'ni strategik va operativ boshqaruvning integratsiyasining ilmiy adabiyotlar asosida asoslashga qaratilgan. Tadqiqot metodologik jihatdan boshqaruv hamda motivatsiya nazariyalarini A.Maslou[1], F.Getsberg[3], K.Alderfer, V.Vrum[7], D. Makkleland hamda inson kapitali konsepsiyasi Gary Becker nazariyasiga tayandi. Ushbu manbalar o'rganilib tahlil qilinishi natijasida ikki boshqaruv ya'ni strategik va operativ boshqaruv darajalarining motivatsion mexanizmlar bilan funksional bog'liqligi aniqlashtirildi. Tadqiqot jarayonida tizimli tahlil, mantiqiy umumlashtirish va kontseptual modellashtirish usullaridan foydalanildi. Avvalo, strategik boshqaruv komponentlari (rivojlanish maqsadlari, ustuvor yo'nalishlar, karyera siyosati) va operativ boshqaruv instrumentlari (KPI tizimi, yuklama taqsimoti, rag'batlantirish mexanizmlari) ajratib olindi. Keyingi bosqichda mazkur komponentlarning professor-o'qituvchilar ichki va tashqi motivatsiyasiga ta'siri nazariy jihatdan asoslandi. Yakuniy bosqichda strategik va operativ yondashuvlarni integratsiyalovchi motivatsion model ishlab chiqildi.

Muhokama va natijalar. Tahlil natijasida oliy ta'lim tizimida professor o'qituvchilarni motivatsiyasini boshqarishda strukturaviy va operativ yondashuvlar o'rtasida strukturaviy bo'g'liqlik mavjudligi aniqlandi. Abraham Maslou o'zining motivatsiya haqidagi ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasida hamda Edward Deci va Richard Ryanlarning o'z-o'zini belgilash nazariyasi asosida shuni aytish mumkinki avtonomiya, tan olinish, e'tirof etilish insonni ichki motivatsiya omillariga ta'sir ko'rsatadi va bu strategik boshqaruv darajasi (rivojlanish strategiyasi, institutsional ustuvorliklar, karyera siyosati)ni rivojantiradi. Operativ boshqaruv instrumentlari ya'ni yuklama taqsimoti, moddiy rag'batlantirishlar, KPI tizimi va boshqalar pedagogning tashqi motivatsiya omillariga ta'sir qiladi. F.Getsbergning nazariyasiga tayangan holda shuni aytish mumkinki, operativ darajadagi ya'ni tashqi motivatsiyani qo'llash pedagogdagi motivatsiyani uzoq muddat barqarorligini ta'minlamaydi. Boshqa tomondan esa strategik

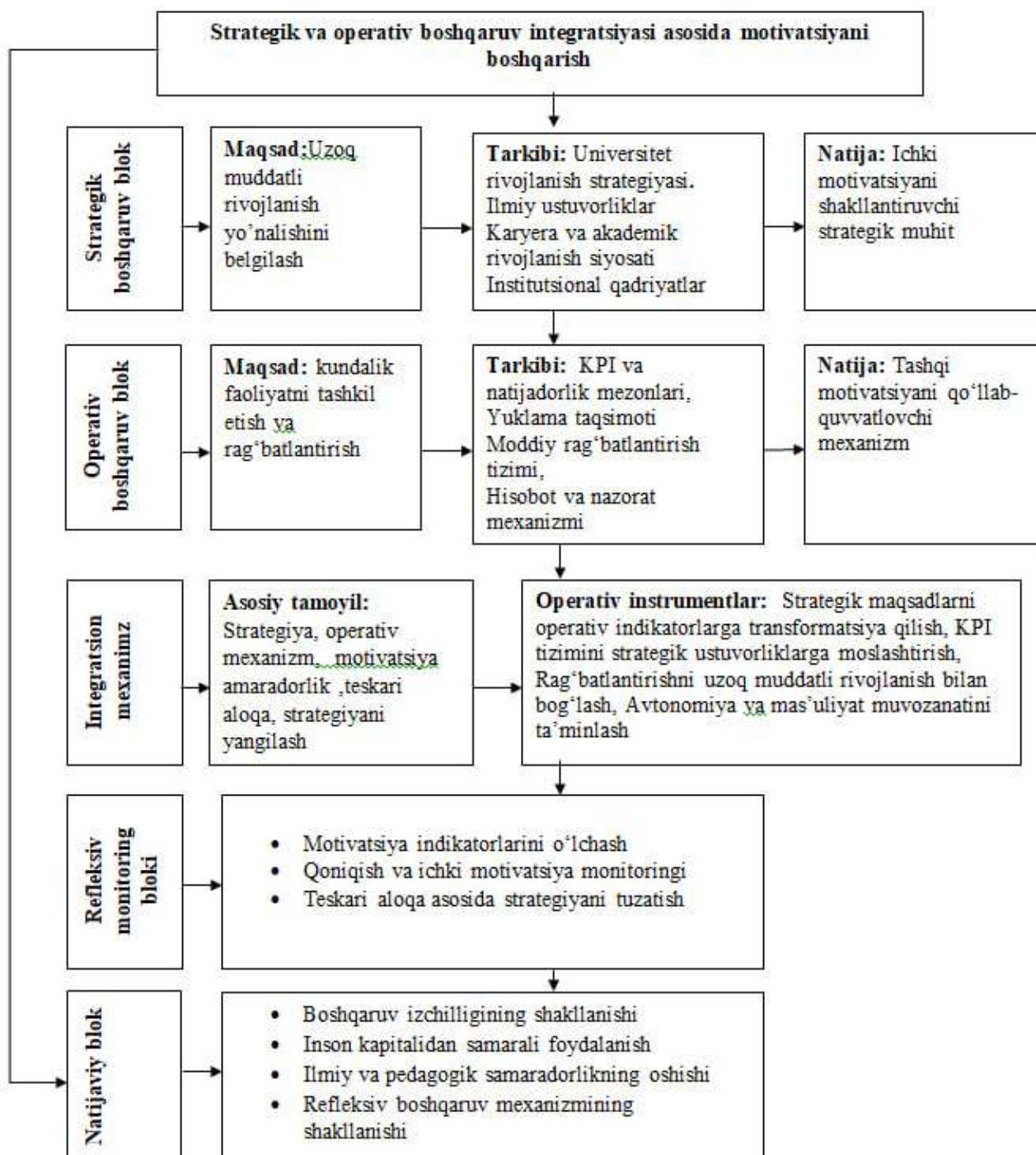
hamda operativ boshqaruv o'rtasidagi tizimli yaxlitlik buzilsa strategik maqsadlar amaliy boshqaruv instrumentlari bilan mustahkamlanmagani sababli ular deklarativ xarakter kasb etadi. Natijada professor-o'qituvchilar faoliyati qisqa muddatli operativ ko'rsatkichlarga yo'naltiriladi, bu esa inson kapitalining to'liq safarbar etilishiga to'sqinlik qiladi (Becker, 1993).

M.Porter[6]ning nazariyasiga binoan inson kapitali strategik resurs hisoblanadi shu bois pedagoglar motivatsiyasi nafaqat operativ boshqaruv obyekt, balki strategik rivojlanishning asosiy omili sifatida qaralishi lozim. Mazkur tadqiqotda taklif etilgan strategik-operativ integratsiyalashgan motivatsiya boshqaruvi modeli motivatsiyani boshqarish jarayonini tizimli ravishda tashkil etish imkonini beradi. Model strategik maqsadlarni operativ boshqaruv mexanizmlari bilan bog'lash orqali motivatsiya tizimining yaxlitligini ta'minlaydi. Shu bilan birga reflektiv monitoring mexanizmi boshqaruv tizimini doimiy takomillashtirishga xizmat qiladi. Muhokama natijalari shuni ko'rsatadiki, motivatsiyani boshqarishda integratsiyalashgan yondashuv professor-o'qituvchilarning kasbiy faolligi va ilmiy mahsuldorligini oshirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bundan tashqari, bunday yondashuv oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish hamda inson kapitalini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, taklif etilgan model oliy ta'lim tashkilotlarida boshqaruv tizimini takomillashtirish, professor-o'qituvchilarning kasbiy qoniqishini oshirish hamda ta'lim sifati va ilmiy faoliyat samaradorligini yaxshilash uchun muhim metodologik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Quyidagi (1.1-rasm) model motivatsiyani alohida psixologik hodisa emas aksincha boshqaruv tizimining integratsion komponent sifatida talqin qiladi. Integratsion yondashuv oliy ta'lim tashkilotlarining uzoq muddatli strategik rivojlanishning bir omili bo'lishiga xizmat qiladi.

Strategik boshqaruv blok. Ushbu blok motivatsiyani insitutsional asosini shakllantiradi va pedagoglarning ichki motivatsiyasini shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi. G. Minsberg fikricha, strategiya o'z ichiga quyidagilarni jamlagan: reja (plan), usul yoki taktik yo'l (play), xulqiy model (pattern of behaviour), boshqalarga nisbatan nuqtayi nazar (position in respect to others), kelajak (perspective)[8]. Strategik boshqarish tizimining boshlang'ich nuqtasi hisoblanadigan ichki muhitni tahlil qilish va hozirgi zamon bozorining raqobatli kurashida o'zining maqsadlariga erishmoqlik jarayonida zarur bo'lgan ichki imkoniyatlari va salohiyatini hisoblab chiqishni oydinlashtiradi. Ichki muhitni tahlil qilish tashkilotning yuksak vazifalari va maqsadlarini yaxshiroq tushuntirishda ulami to'g'ri ifodalashga imkon beradi[8].



1.1-rasm. Strategik va operativ boshqaruv integratsiyasi asosida motivatsiyani boshqarish modeli

Operativ boshqaruv blok. Mazkur blok pedagog xodimlarning tashqi motivatsiyasini shakllantirish va qo'llab-quvvatlashga xizmat qiluvchi boshqaruv instrumentlari majmuasini ifodalaydi. Operativ boshqaruv strategik maqsadlarni amaliy faoliyat jarayoniga integratsiya qiluvchi mexanizm sifatida namoyon bo'lib, professor-o'qituvchilarning kundalik kasbiy faoliyatini tashkil etish, tartibga solish hamda natijadorligini baholash orqali motivatsion muhitni shakllantirishga xizmat qiladi.

Operativ boshqaruv blokining asosiy vazifasi strategik rivojlanish yo'nalishlarini aniq mezonlar va boshqaruv instrumentlari orqali professor-o'qituvchilar faoliyatiga tatbiq

etishdan iborat. Shu jihatdan u strategik boshqaruv darajasida belgilangan ustuvor vazifalarni amaliy faoliyatga moslashtiradi hamda ularning ijrosini ta'minlaydi.

Integratsion mexanizm — bu strategik va operativ darajalar o'rtasida vertikal uyg'unlikni ta'minlovchi boshqaruv mexanizmidir.

U quyidagi vazifalarni bajaradi:

1. Strategik maqsadlarni operativ indikatorlarga aylantiradi.
2. Rag'batlantirishni uzoq muddatli rivojlanish bilan bog'laydi.
3. Ichki va tashqi motivatsiya omillarini muvozanatlashtiradi.
4. Faoliyat natijalarini strategik ustuvorliklarga yo'naltiradi.

Mazkur mexanizm modelning markaziy elementi bo'lib, motivatsiyani boshqaruv tizimining integratsion platformasi sifatida shakllantiradi.

Refleksiv monitoring bloki- boshqaruv hamda motivatsiyani muntazam baholash uni ko'zdan kechirish muammolarni aniqlash, kamchiliklar kuzatilsa strategiyani qayta ko'rib chiqish, motivatsiya indikatorlarini o'lchash mexanizmidir.

Refleksiv monitoring bloki strategik–operativ integratsiyalashgan motivatsiya boshqaruvi modelining muhim tarkibiy qismi bo'lib, boshqaruv jarayoni va motivatsiya tizimining samaradorligini muntazam baholash, tahlil qilish hamda takomillashtirishga xizmat qiluvchi mexanizmni ifodalaydi. Mazkur blok professor-o'qituvchilar motivatsiyasi darajasini aniqlash, boshqaruv jarayonining natijadorligini baholash va mavjud muammolarni aniqlash orqali tizimning barqaror ishlashini ta'minlashga qaratilgan.

Refleksiv monitoringning asosiy vazifasi motivatsiya tizimi faoliyatini muntazam ravishda kuzatib borish, mavjud holatni tahlil qilish hamda aniqlangan kamchiliklar asosida boshqaruv qarorlarini qayta ko'rib chiqishdan iborat. Bu jarayon refleksiv yondashuv asosida amalga oshiriladi, ya'ni boshqaruv jarayoni o'z faoliyatini baholash va tahlil qilish orqali o'z-o'zini takomillashtirib boradi.

Xulosa. Taklif etilgan strategik–operativ integratsiyalashgan motivatsiya boshqaruvi modeli boshqaruv tizimining vertikal izchilligini ta'minlashga qaratilgan. Modelning nazariy yangiligi motivatsiyani mustaqil psixologik kategoriya emas, balki strategik va operativ boshqaruv darajalarini bog'lovchi institutsional platforma sifatida asoslashda namoyon bo'ladi. Shuningdek, model refleksiv monitoring mexanizmini o'z ichiga olganligi sababli u adaptiv va dinamik xarakter kasb etadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, strategik va operativ integratsiya:

- ichki va tashqi motivatsiya muvozanatini ta'minlaydi;
- boshqaruv qarorlarining izchilligini oshiradi;
- ilmiy va pedagogik samaradorlikni kuchaytiradi;
- professor-o'qituvchilar kasbiy barqarorligini mustahkamlaydi;
- oliy ta'lim tashkilotining raqobatbardoshligini oshiradi.

Mazkur model oliy ta'lim tashkilotlarida motivatsion siyosatni takomillashtirish, KPI tizimini strategik maqsadlarga moslashtirish hamda inson kapitalini samarali boshqarish uchun metodologik asos bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. [Маслоу Абрахам Харольд. Мотивация и личность. Санкт-Петербург-2014.](#)
2. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
3. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
4. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
5. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
6. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
7. V.Vroom. *Work and motivation*. Wiley-1964. 331-p.
8. B. Kattakishiyev, I. Mamayusupov. *Strategik menejment*. Toshkent-2008. 11, 91-b.
9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son Farmoni

