

**TA'LIM TIZIMIDA MEHNAT MUNOSABATLARINI BOSHQARISHNING
ZAMONAVIY YONDASHUVLARI**

Turikova Lazokat Mashrabovna – iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, dotsent
lazokat-turikova@mail.ru
Oriental universiteti

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ТРУДОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ
В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

Турикова Лазокат Машрабовна – доктор философии по экономическим наукам, доцент
Oriental University

MODERN APPROACHES TO MANAGING LABOR RELATIONS IN THE EDUCATION SYSTEM

Turikova Lazokat Mashrabovna – Doctor of Philosophy in Economical Sciences, Associate Professor
Oriental universiteti

Tayanch so'zlar: ta'lim tizimi, mehnat munosabatlari, HR-menejment, inson omili, raqamli boshqaruv, ijtimoiy sheriklik, jamoa shartnomasi.

Rezyume. Maqolada ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari tahlil qilingan. Xususan, inson omiliga yo'naltirilgan boshqaruv, HR-menejment, raqamli texnologiyalar va ijtimoiy sheriklik mexanizmlarining ahamiyati yoritilgan. Shuningdek, xorijiy tajriba asosida ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlarini takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy xulosalar berilgan.

Ключевые слова: система образования, трудовые отношения, HR-менеджмент, человеческий фактор, цифровое управление, социальное партнерство, коллективный договор.

Резюме. В статье анализируются современные подходы к управлению трудовыми отношениями в системе образования. В частности, освещается значение человек ориентированного управления, HR-менеджмента, цифровых технологий и механизмов социального партнерства. Также на основе зарубежного опыта представлены научно-практические выводы по совершенствованию трудовых отношений в образовательных учреждениях.

Key words: education system, labor relations, HR management, human factor, digital management, social partnership, collective agreement.

Summary. This article analyzes modern approaches to managing labor relations within the education system. Specifically, it highlights the importance of human-oriented management, HR management, digital technologies, and social partnership mechanisms. Furthermore, based on international experience, scientific and practical conclusions are provided for improving labor relations in educational institutions.

Kirish. Bugungi kunda ta'lim tizimi jamiyat taraqqiyotining strategik omili sifatida qaralmoqda. Ta'lim muassasalari faoliyatining samaradorligi esa, avvalo, ulardagi mehnat munosabatlarining qanday tashkil etilgani va boshqarilayotganiga bevosita bog'liq. Zero, pedagog va xodimlar mehnatidan oqilona foydalanish, ularning huquq va manfaatlarini himoya qilish, sog'lom mehnat muhitini shakllantirish ta'lim sifatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2025-yil 26-dekabrda Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasida: "Endi mamlakatimizning mehnat bozori mutlaqo yangi arxitektura asosida – kasb, malaka, texnologiya va ta'limni birlashtiradigan yagona mexanizm sifatida ishlashi zarur", – deb ta'kidladi [6]. Bundan kelib chiqib aytish mumkinki, mamlakat iqtisodiyotining o'sishi ta'lim tizimining salohiyatiga, rivojlanishiga va inson kapitaliga bog'liqdir.

Shuningdek, raqamli transformatsiya va mehnat bozoridagi o'zgarishlar ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini boshqarishga nisbatan yangi yondashuvlarni talab etmoqda. An'anaviy ma'muriy-byurokratik usullar o'rini inson omiliga, hamkorlikka va innovatsiyalarga asoslangan zamonaviy modellar egallamoqda.

Adabiyotlar tahlili. Mazkur tadqiqot ishida O'zbekiston Respublikasi amaldagi qonun va kodekslari [1, 2], Prezident farmonlari [3] asos qilib olindi. Shuningdek, rus tadqiqotchilari O.Gorbunova, M.Gegyamyanning [4]

ta'lim tizimida inson resurslarining tutgan o'rni, S.Ashirboyevning [5] ta'limning uzviyligi va uni takomillashtirishga bog'liq tadqiqot ishlari tahlil qilindi.

Natijalar. Mehnat munosabatlari – bu ish beruvchi va xodim o'rtasida mehnat faoliyati jarayonida vujudga keladigan ijtimoiy-iqtisodiy va huquqiy munosabatlar majmuidir. Ta'lim tizimida ushbu munosabatlar pedagoglar, ma'muriy xodimlar, texnik personal va ta'lim muassasasi rahbariyati o'rtasida shakllanadi.

Ta'lim sohasida mehnat munosabatlarining o'ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat: mehnat natijasining uzoq muddatda namoyon bo'lishi; inson kapitaliga yo'naltirilganlik; kasbiy mas'uliyat va ijtimoiy ahamiyatning yuqoriligi; mehnat jarayonida ijodiy va intellektual faoliyat ustuvorligi.

Mehnati munosabatlarini boshqarish nazariyasida bir qator yondashuvlar mavjud: ma'muriy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va inson resurslarini boshqarish (HRM) yondashuvlari. Zamonaviy ta'lim tizimida aynan HRM konsepsiyasi ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

Muhokama. Amalda ta'lim muassasalarida mehnat munosabatlarini boshqarishda qator muammolar kuzatilmoqda. Jumladan:

me'yoriy-huquqiy hujjatlarni amaliyotga tatbiq etishdagi qiyinchiliklar;

pedagog xodimlarning mehnat yuklamasining ortiqcha bo'lishi;

mehnatni rag'batlantirish tizimining yetarlicha samarali emasligi;

boshqaruv qarorlarini qabul qilishda xodimlar fikrining kam inobatga olinishi;

kasbiy rivojlanish va qayta tayyorlash imkoniyatlarining cheklanganligi.

Ushbu muammolar ta'lim sifatining pasayishi, xodimlar o'rtasida kasbiy yonish (burnout) holatlarining ortishi va kadrlar almashinuvining kuchayishiga olib kelishi mumkin.

Zamonaviy boshqaruv konsepsiyalarida inson omili markaziy o'rin tutadi. Ta'lim tizimida insonga yo'naltirilgan yondashuv quyidagi tamoyillarga asoslanadi: xodim shaxsini hurmat qilish; ijtimoiy adolat va ochiqlik; muloqot va hamkorlik; motivatsiya va o'z-o'zini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash.

Bunday yondashuv pedagoglarni faqat ijrochi emas, balki ta'lim muassasasining strategik rivojlanishida faol ishtirokchi sifatida ko'rishni taqozo etadi. Natijada jamoada ishonch muhiti shakllanib, mehnat samaradorligi ortadi.

HR-menejment ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini kompleks boshqarishni nazarda tutadi. U quyidagi asosiy yo'nalishlarni qamrab oladi: kadrlarni tanlash va joylashtirish; moslashuv (adaptatsiya) jarayonlarini tashkil etish; mehnat faoliyatini baholash; rag'batlantirish va motivatsiya; kasbiy rivojlanish va malaka oshirish.

HR-menejmentning joriy etilishi ta'lim muassasalarida strategik boshqaruvni kuchaytirishga, kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga xizmat qiladi.

Raqamli transformatsiya ta'lim tizimida ham mehnat munosabatlarini boshqarishga yangi imkoniyatlar yaratmoqda. Elektron kadrlar hisoboti, onlayn baholash tizimlari, masofaviy malaka oshirish platformalari mehnat jarayonlarining shaffofligi va samaradorligini oshiradi.

Raqamli boshqaruv vositalari orqali: mehnat yuklamasi optimallashtiriladi; xodimlar faoliyatini monitoring qilish yengillashadi; qaror qabul qilishda aniq ma'lumotlarga tayaniladi.

Bundan kelib chiqib aytish mumkinki, insonlar tashkilot uchun emas balki, tashkilot inson uchun ishlaydigan davr bo'lmoqda. Ishchi kuchining va axborot texnologiyalarning o'ta rivojlanishi, raqamli texnologiyalarning joriy etilishi, inson huquqlarining ta'minlanishiga qaratilayotgan e'tibor hamda ta'lim jarayonidagi keskin o'zgarishlar mehnat bozoridagi talab va taklifga katta ta'sir o'tkazmoqda [7].

Ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini samarali boshqarishda ijtimoiy sheriklik muhim ahamiyatga ega. Kasaba uyushmalari, ish beruvchilar va davlat organlari o'rtasidagi hamkorlik xodimlar huquqlarini himoya qilishga xizmat qiladi.

Jamoaviy shartnomalar orqali mehnat sharoitlari, ish vaqti, dam olish, ijtimoiy kafolatlar aniq belgilab qo'yiladi. Bu esa mehnat munosabatlarining barqarorligini ta'minlaydi.

O'zbekiston ta'lim va fan xodimlari kasaba uyushmasi Respublika kengashi O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovasiyalar, Maktabgacha va maktab ta'limi vazirliklari bilan tuzilgan Tarmoq jamoa kelishuvlari hamda tizimdagi barcha tashkilot va muassasalarda tuzilgan jamoa shartnomalarida tizimda faoliyat yuritayotgan pedagoglar va xodimlarning ijtimoiy-iqtisodiy, huquqiy himoyasi, ularning mehnat va dam olishi, sog'lomlashtirilishi, mehnat munosabatlarini yanada tartibga solish, mehnat qonunchiligi buzilishini oldini olishga qaratilgan mehnat me'yorlarini o'z ichiga olgan [8]. Shuningdek, mazkur hujjatlarining ijrosini har yili

muhokama qilib borish va unda taraflar ayniqsa Rahbar (ish beruvchi) hisobotini ta'minlash asosiy vazifalardan biriga aylangan.

2026-yil 1-yanvar holatiga ko'ra, O'zbekiston ta'lim va fan xodimlari kasaba uyushmasi Respublika kengashi hisobotlariga ko'ra, 18808 ta ta'lim muassasalarida jamoa shartnomalari tuzilgan bo'lib, ushbu jamoa shartnomalari 1291940 nafar xodimlarni qamrab olgan.

Bugungi kunda O'zbekiston ta'lim tizimida kechayotgan transformatsiya jarayonlari nafaqat o'qitish sifatini, balki sohadagi mehnat munosabatlarini boshqarish tizimini ham tubdan yangilashni taqozo etmoqda. An'anaviy ma'muriy-buyruqbozlik usullaridan voz kechib, inson kapitalini qadrlash va raqamli texnologiyalarga asoslangan strategik menejmentga o'tish davr talabiga aylandi.

Mehnat munosabatlarini raqamlashtirish – shaffoflik poydevori. Zamonaviy yondashuvning birinchi va eng muhim bosqichi bu – mehnat jarayonlarini to'liq raqamlashtirishdir. "Yagona milliy mehnat tizimi" (YaMMT) va elektron mehnat daftarchalarining joriy etilishi ta'lim muassasalarida qog'ozbozlikni kamaytirib, ish beruvchi va xodim o'rtasidagi munosabatlarni huquqiy jihatdan mustahkamladi. Bu tizim xodimning kasbiy rivojlanishini monitoring qilish va mehnat stajini aniq hisoblashda inson omilini istisno etadigan shaffof muhitni yaratdi.

Natijaga yo'naltirilgan rag'batlantirish (KPI) – Ta'lim sohasida boshqaruvning yangi modeli «faqat ish staji uchun haq to'lash» tamoyilidan «ish sifati va natijasi uchun haq to'lash» tizimiga o'tishni ko'zda tutadi. Bugungi kunda samaradorlikning muhim ko'rsatkichlari (KPI) asosida pedagoglarga differensiyalashgan ustamalar berilmoqda. Xalqaro sertifikatga ega bo'lish, o'quvchilarning yuqori natijalari yoki innovatsion metodikalarni qo'llash xodimning daromadiga bevosita ta'sir qiluvchi asosiy omillarga aylandi. Bu esa sohada sog'lom raqobatni yuzaga keltirib, mutaxassislarning o'z ustida ishlashiga kuchli motivatsiya beradi.

Inson kapitali va adaptiv menejment. Zamonaviy boshqaruv xodimga faqat ijrochi emas, balki muassasaning asosiy rivojlanish resursi sifatida qaraydi. Adaptiv boshqaruv yondashuvi doirasida ta'lim xodimlarining uzluksiz kasbiy rivojlanishi (Life-long learning) ta'minlanmoqda. Ishdan ajralmagan holda malaka oshirish, mikro-ta'lim va onlayn kurslar xodimning kasbiy «kuyishi» (burnout) oldini olib, uning psixologik qoniqish darajasini oshiradi. Shuningdek, mehnat munosabatlarida gender tengligini ta'minlash va masofaviy ish shakllaridan foydalanish xodimlar uchun qulay ish muhitini yaratmoqda.

Raqobat va ijtimoiy himoya. Ta'lim bozorida nodavlat sektorning kengayishi mehnat munosabatlarida yangi standartlarni belgilamoqda. Xususiylar ta'lim muassasalari bilan raqobat sharoitida davlat sektori ham mehnat sharoitlarini yaxshilash va kadrlarni saqlab qolish strategiyalarini ishlab chiqishga majbur bo'lmoqda. Bu jarayonda Davlat mehnat inspeksiyasining roli oshib, xodimlarning ijtimoiy himoyasi va mehnat huquqlarining ta'minlanishi ustidan qat'iy nazorat o'rnatilgan.

Yuqoridagi ko'rsatkichlardan ko'rinib turibdiki, ta'lim muassasalarining davlat va nodavlat tashkilotlar bilan yaqindan hamkorligi, ijtimoiy sheriklik tamoyillari asosida

olib borgan faoliyati pedagoglar va xodimlarni ijtimoiy, iqtisodiy jihatdan qo'llab quvvatlashda katta ahamiyatga ega.

Shuningdek, ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari HR-menejment, raqamli texnologiyalar va ijtimoiy sheriklikka asoslanadi. Ushbu yondashuvlarni tizimli joriy etish ta'lim muassasalarida sog'lom mehnat muhitini yaratish, pedagoglar mehnat samaradorligini oshirish va ta'lim sifatini yuksaltirishga xizmat qiladi.

Xulosa. Xulosa qilib aytganda, ta'lim tizimida mehnat munosabatlarini boshqarishning zamonaviy yondashuvlari inson qadrini yuksaltirish va tizim samaradorligini oshirishga qaratilgan. Raqamlashtirish, natijadorlikka asoslangan rag'batlantirish va xodimlarning individual rivojlanishini qo'llab-quvvatlash orqali biz ta'lim sifatini yangi bosqichga olib chiqishga erishamiz. Zero, mamlakat kelajagi bo'lgan yosh avlodga faqatgina mehnat sharoitlaridan mamnun va doimiy izlanishdagi ustozlar sifatli bilim bera oladi.

Adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. <https://lex.uz/ru/docs/-6257288>
2. O'zbekiston Respublikasining 2020-yil 23-sentabrdagi "Ta'lim to'g'risida"gi O'RQ-637-son Qonuni.
3. 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.
4. Горбунова О.Н., Гегамян М.А. Управление человеческими ресурсами на современном предприятии. // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 6. – С.52.
5. Ashirboyev S. Ta'limning uzviyligi va uni takomillashtirishning ayrim masalalari. // Scientific bulletin of Namangan state university: 2020. vol.2: iss.3, article 98.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2025-yil 26-dekabrda Oliy Majlis va O'zbekiston xalqiga Murojaatnomasi
7. <https://www.zagorskaya.info/conceptions-hr/2019>.
8. №63-к/к, №1-22. 26.12.2025, №69 к/к, №1-24. 30.12.2025. Вазирликлар билан тузилган қўшма қарорлар.