

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/30.12.2020.1.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH**

TOSHKENT TO‘QIMACHILIK VA YENGIL SANOAT INSTITUTI

MUSTAPAYEV AHROR ISLOMOVICH

**TO‘QIMACHILIK SANOATI XODIMLARI KOMPETENTLIGINI
BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.13 – Menejment

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

**Iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
avtoreferati mundarijasi**

**Oglavleniye avtoreferata dissertatsii doktora filosofii (PhD)
po ekonomicheskim naukam**

**Contents of dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD)
on economical sciences**

Mustapayev Ahror Islomovich

To'qimachilik sanoati xodimlari kompetentligini boshqarishni takomillashtirish.....	3
--	---

Mustapayev Axror Islamovich

Совершенствование управления компетентностью работников текстильной промышленности.....	25
--	----

Mustapaev Akhror Islamovich

Improving the competence management of textile industry employees.....	49
--	----

E'lon qilingan ishlar ro'yxati

Список опубликованных работ

List of published works.....	55
------------------------------	----

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI ILMIY DARAJALAR BERUVCHI
DSc.03/30.12.2020.1.16.02 RAQAMLI ILMIY KENGASH

TOSHKENT TO‘QIMACHILIK VA YENGIL SANOAT INSTITUTI

MUSTAPAYEV AHROR ISLOMOVICH

TO‘QIMACHILIK SANOATI XODIMLARI KOMPETENTLIGINI
BOSHQARISHNI TAKOMILLASHTIRISH

08.00.13 – Menejment

Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI

Toshkent – 2025

**Falsafa doktori (PhD) dissertatsiya mavzusi Oliy attestatsiya komissiyasida
B2021.2.PhD/Iqt1732 raqam bilan ro'yxatga olingan.**

Dissertatsiya Toshkent to'qimachilik va yengil sanoat institutida bajarilgan.

Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (O'zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasi (tsuye.uz) va "Ziyonet" Axborot-ta'lim portali (www.ziyonet.uz)da joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Muminova Nargiza Maqsudjonovna
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Tursunov Bobir Ortiqmirzayevich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Ismailov Akmal Maksudovich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Yetakchi tashkilot:

Toshkent davlat texnika universiteti

Dissertatsiya himoyasi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti huzuridagi ilmiy darajalar beruvchi DSc.03/30.12.2020.I.16.02 raqamli Ilmiy kengashning 2025-yil "___" _____ kuni soat___ dagi majlisida bo'lib o'tadi. Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-72; faks: (99871) 239-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz.

Dissertatsiya bilan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (___ raqam bilan ro'yxatga olingan). Manzil: 100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49-uy. Tel.: (99871) 239-28-74; faks: (99871) 239-41-21; e-mail: tdiu@tdiu.uz.

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil "___" _____ kuni tarqatildi.
(2025-yil "___" _____dagi ___ raqamli reestr bayonnomasi).

G.Q. Abduraxmonova

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy
kengash raisi, i.f.d., professor

O.Dj. Djuraboyev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy
kengash ilmiy kotibi, i.f.d., dotsent

Sh.A. Allayarov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy
kengash qoshidagi Ilmiy seminar
raisi, i.f.d., professor

KIRISH (falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon iqtisodiyotiga sifat o'zgarishlari birinchi navbatda yuqori malakali kadrlarni tayyorlashga ko'ra bozordagi raqobatbardoshlikni oshirishda xodimlar kompetentligini samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etmoqda. Birlashgan Millatlar Tashkilotining ma'lumotlariga ko'ra "2030-yilga borib 15-24 yoshda bo'lgan aholi sonining 1,3 mlrd bo'lishi bashorat qilinmoqda"¹. Bugungi kunda ta'lim tizimi sifatini oshirishga ko'ra kadrlar raqobatbardoshligini oshirgan holda xodimlar kompetentligini samarali boshqarish mexanizmlarini ishlab chiqarishga joriy qilish dolzarb muammolardan biri bo'lib qolmoqda.

Jahonda iqtisodiyot tarmoqlari va hududlar hamda inson kapitalini rivojlantirishga oid tadqiqotlar tarkibida kompetentlik bozor raqobati sharoitida unumdorlikka to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatishiga ko'ra sanoat ishlab chiqarishi, jumladan to'qimachilik sanoati xodimlari kompetentligini samarali boshqarish muammolariga bag'ishlangan tadqiqotlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Bu borada IT-texnologiya va innovatsion menejmentga asoslangan holda kadrlar tayyorlash va iste'molchilar talablariga ko'ra malaka oshirishni tashkil qilish, boshqaruv tizimi samaradorligiga ko'ra inson kapitalini rivojlantirish, dual ta'limini samarali tashkil etish, raqobat sharoitida korxonalarning ishchi kuchi xulq-atvori sifatini oshirish kabilar yuzasidan samarali shakl, vosita va tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini ishlab chiqish (takomillashtirish) mavzulari yo'nalishidagi tadqiqotlar muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Yangi O'zbekistonni barpo etishda sanoat ishlab chiqarishi, jumladan to'qimachilik sanoatini sifat jihatdan rivojlantirish, jahon talablariga muvofiq holda ishlab chiqarishni tashkil etish, raqobatbardosh mahsulotlar tarkibini kengaytirish kabilar bilan bir qatorda xodimlari kompetentligini muvofiq holda ta'minlashga alohida e'tibor qaratilmoqda. 2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasida "to'qimachilik sanoati mahsulotlari ishlab chiqarish hajmini 2 barobarga ko'paytirish"² vazifasi belgilangan. Bu borada to'qimachilik sanoati uchun yuqori malakali kadrlarni tayyorlash sifatini dual ta'limga ko'ra oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari hamda soha xodimlari kompetentligini rivojlantirish va kompetensiyaga asoslangan rag'batlantirish tizimini takomillashtirish kabi yo'nalishdagi ilmiy-tadqiqot ishlari ko'lamini kengaytirish maqsadga muvofiq.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida", 2022-yil 21-yanvardagi PF-53-son "To'qimachilik va tikuv-trikotaj korxonalarida chuqur qayta ishlash va yuqori qo'shilgan qiymatli tayyor mahsulotlar ishlab chiqarishni hamda ularning eksportini rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida", 2021-yil 16-noyabrdagi PF-14-son "Paxta-to'qimachilik

¹State Education Market Size & Trends. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/higher-education-market>

² O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli Farmoni. // www.lex.uz.

klasterlari faoliyatini tartibga solish chora-tadbirlari to'g'risida", 2019-yil 11-iyuldagi PF-5763-son "Oliy va o'rta maxsus ta'lim sohasida boshqaruvni isloh qilish chora-tadbirlari to'g'risida", 2019-yil 8-oktyabrdagi PF-5847-son "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida", 2017-yil 14-dekabrdagi PF-5285-son "To'qimachilik va tikuv-trikotaj sanoatini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi farmonlari, 2017-yil 27-iyuldagi PQ-3151-son "Oliy ma'lumotli mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirishda iqtisodiyot sohalari va tarmoqlari ishtirokini yanada kengaytirish chora-tadbirlari to'g'risida", 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-60-son "Davlat oliy ta'lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi qarorlari, Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 29-yanvardagi 49-son "Oliy ma'lumotli kadrlarga davlat buyurtmasini shakllantirish tartibi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash to'g'risida"gi qarori va mazkur sohaga tegishli boshqa me'yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya tadqiqoti muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika ilm-fan va texnologiyalari rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi. Tadqiqot respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. "Demokratik va huquqiy jamiyatni ma'naviy-axloqiy hamda madaniy-ma'rifiy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish" ustuvor yo'nalishiga muvofiq bajarilgan.

Muammoning o'rganilganlik darajasi. Bozor munosabatlarining nazariy asoslarini ko'rib chiqishda mehnat bozori va bandlikni tadqiq etish imkoniyatlari, xodimlar kompetentligini boshqarish masalalari xorijlik olimlar R.Boyatsis, Ch. Vudraf, Devid A. Marka, E. Deming, P.F. Druker, Dj.U.Dunkan, G.R.Niv, Dj.Raven, L.M.Spenser, S.M.Spenser, U.Klement, R.Arnold, R.U.Uayt va boshqalar³ tomonidan o'rganilgan.

MDH mamlakatlarida mehnat salohiyatini rivojlantirishda xodimlar kompetentligini boshqarish masalalari bilan Ye.N.Annenkova, N.I.Arhipova, Ye.I.Atlyaguzova, R.G.Ayupov, Ye.N.Belova, L.V.Gashkova, S.V.Rachek,

³Boyatsis R. Kompetentnyy menedjer. Model effektivnoy raboty [Tekst] / R. Boyatsis / Per. s angl. – M.: HIPPO. – 2018. – 352 s.; Vudraf Ch. Sentry otsenki i razvitiya [Tekst] / Ch. Vudraf / Per. s angl. – M.: HIPPO, 2015. – 384 s.; Devid A. Marka. Metodologiya strukturnogo analiza i proyektirovaniya SADT (Structured Analysis & Design Technique. [Tekst] / Devid A. Marka, Klement Mak Gouen. Per. s angl. Meta Texnologiya, 2023. – 243 s.; Deming E. Vыход iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami. – M.: Alpina Pablishez, 2017. – 356 s.; Druker P.F. Menedjment. Vyzovy XXI veka / P.F. Druker. — M.: "Mann, Ivanov i Ferber", 2012. — 256 s.; Dunkan Dj. U. Osnovopolagayushie idei v menedjmente. Uroki osnovopolojnikov menedjmenta i upravlencheskoy praktiki [Tekst] / Dj. U Dunkan; Per. s angl. – M.: Delo, 2016. – 526 s.; Niv G.R. Prostranstvo doktora Deminga: principy postroyeniya ustoychivogo biznesa [Tekst] / Genri R. Niv; per. s angl. – M.: Alpina Biznes Buks, 2015. – 366 s.; Raven Dj. Kompetentnost v sovremennom obshchestve: vyavleniye, razvitiye i realizatsiya [Tekst] / Dj. Raven; per. s angl. – M.: Kogito-Sentr, 2022. – 396 s.; Spenser-ml., Layl M., Spenser Sayn M. Kompetensii na rabote. Model maksimalnoy effektivnosti raboty [Tekst]/ Layl M. Spenser-ml., Sayn M. Spenser; per. s angl. – M.: HIPPO. – 2015. – 384 s.; Clement U., Arnold R. (Hrsg.) Kompetenzentwicklung in der beruflu-chen Bildund [Text] / U. Clement, R. Arnold. – Opladen: Leske+Budrich, 2002. — P. 203-228.; White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence [Text] / R.W. White // Psychological review. – 2019. – № 66. — P. 297-333.

B.M.Genkin, Ye.N.Yevdokimova, A.Y.Kibanov, T.Y.Bazarov, N.S.Subochev, T.G.Arhipova, L.I.Chernishova, O.L.Chulanova va boshqalar⁴ shug'ullanishgan.

Mamlakatimizda sanoat, xususan to'qimachilik sanoati kadrlari salohiyati, xodimlarini rivojlantirish, uni boshqarishning nazariy va uslubiy asoslari Q.X.Abdurahmanov, H.R.Xolmo'minov, N.Q.Zokirova, A.M.Irmatova, A.B.Xaitov, A.M.Akbarov, N.Q.Yo'ldoshev, S.S.Yusupov, G'.Zoxidov, D.N.Rahimova, M.R.Boltaboyev, O.K.Rixsimboyev, B.O.Ganiyev, R.A.Isayev, S.N.Yuldashev, O.A.Davronov, M.R.Xudaykulov va boshqalar⁵ tomonidan tadqiq etilgan.

Shu bilan birga, to'qimachilik sanoati korxonalarining kadrlar salohiyati, xodimlarni o'qitish va ular malakasini oshirish orqali kompetentlikni boshqarish masalasi yetarlicha o'rganilmagan. Ushbu holat mazkur yo'nalishlarda ilmiy izlanishlar olib borish zarurligini taqozo etadi va ushbu tadqiqot mavzusining dolzarbligini belgilaydi.

Dissertatsiya tadqiqotining dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim muassasining ilmiy-tadqiqot ishlari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya tadqiqoti Toshkent to'qimachilik va yengil sanoati instituti ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq "Yangi innovatsion texnologiyalarni joriy etish asosida O'zbekiston to'qimachilik sanoati korxonalarini iqtisodiy salohiyatini baholash amaliyotini takomillashtirish (ПЗ-20170930136)" mavzusidagi ilmiy loyiha doirasida bajarilgan.

⁴Annenkova Ye.N. Upravleniye razvitiyem trudovogo potentsiala sovremennoy organizatsii: Dis. kand. ekon. nauk. – Saratov, 2005. – 174 s.; Arhipova N.I. Sovremennyye problemy upravleniya personalom: monografiya / S.V. Nazaykinskiy, O.L. Sedova, Ros. gos. gumanitar. un-t, N.I. Arhipova. – M.: Prospekt, 2018. – 161 s.; Atlyaguzova Ye.I. Kompetentnostnaya model spetsialista texnicheskogo profilya [Tekst] / Ye.I. Atlyaguzova // Vektor nauki Tolyatinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2012. – №1(8). – 45 s.; Ayupov R.G. Razvitiye professionalnoy kompetentnosti kak faktor povysheniya urovnya motivatsii personala [Tekst] / R.G. Ayupov // Aktualnyye voprosy ekonomicheskix nauk (II): m-ly Mejdunarodn. nauchn. konf. (Ufa, aprel 2013 g.). – Ufa: Leto, 2013. – S. 85–87.; Belova Ye.N. Upravlencheskaya kompetentnost rukovoditelya: monografiya. – Krasnoyarsk: Krasnoyarskiy gosudarstvennyy universitet, 2018. – 273 s.; Gashkova L.V. Protessnoye upravleniye razvitiyem kompetensiy spetsialistov jeleznodorojnogo transporta [Tekst] / L.V. Gashkova, S.V. Rachev // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2014. – № 2. – S. 423.; Genkin B.M. Upravleniye personalom v Rossii: 100 let.: Monografiya / B.M. Genkin, A.V. Gluxova, I.B. Durakova i dr. — M.: Infra-M, 2015. — 320 c.; Yevdokimova Ye. N. Evolyutsiya protessnogo podxoda v upravlenii i perspektivy yego razvitiya / Ye.N. Yevdokimova // Upravleniye ekonomicheskimi sistemami [Elektronnyy resurs]. – Rejim dostupa: <http://www.uecs.ru/marketing/item;> Kibanov A.Ya. Upravleniye personalom v Rossii: Monografiya / A.Ya. Kibanov, I.B. Durakova, I.A. Esaulova i dr. — M.: Infra-M, 2018. — 240 c.; Bazarov T.Yu. Upravleniye personalom / T.Yu. Bazarov. — M.: Academia, 2017. — 219 c.; Glik D.I. Effektivnaya rabota s personalom: prakticheskoye posobiye / D. I. Glik. – 2-ye izd. – Saratov: Ay Pi Er Media, 2019. – 144 c.; Chernyshova L.I. Organizatsionno-ekonomicheskii mexanizm upravleniya razvitiyem personala sovremennoy predpriyatiya: diss. ... na soisk. uch.st. kand. ekonom. nauk. – 08.00.05 [Tekst] / Lidiya Ivanovna Chernyshova. – Yekaterinburg, 2010. — 178 s.; Chulanova O.L. Formirovaniye i razvitiye kompetentnostnogo podxoda v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika: diss. ... na soisk. uch. st. d-ra ekonom. nauk: 08.00.05 [Tekst] / Chulanova Oksana Leonidovna. – M., 2014. — 339 s.

⁵Abdyrahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.M. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: TDIU, 2011. – 580 b.; Abdyrahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xaitov A.B., Akbarov A.M. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: TDIU, 2014. – 294 b.; Yo'ldoshev N.Q., Yusupov S.Sh., Zaxidov G'. Menejment asoslari va biznes reja. – T.: Fan va texnologiya, 2016. – 244 b.; Rahimova D.N. va boshqalar. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. Darslik. – T.: "G'ofur G'ulom ijodiy uyi", 2007. – 320 b.; Yuldashev N.K., Boltaboyev M.R., Rixsimboyev O.K., Ganiyev B.O. Strategik menejment: o'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2003. – 102 b.; Yusupov S., Isayev R., Yuldashev S., Davranov O. Qqtisodiyot va menejment. – T."Factor books", 2021. – 611 b.; Xudoykulov M.R. To'qimachilik korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish. IFFD (PhD) ilmiy daraj. olish uchun yozilgan avtoreferat. – T.:TDIU, 2019. – 24 b.

Tadqiqotning maqsadi bozor raqobati sharoitida to‘qimachilik sanoati xodimlari kompetentligini boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqotning vazifalari:

xodimlar kompetentligini boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari hamda mohiyatini ochib berish;

sanoat korxonasi xodimlarini boshqarish bosqichlarini tadqiq etish;

xodimlar kompetentligini boshqarishning xorij tajribalarini o‘rganish hamda O‘zbekiston Respublikasi uchun maqbul jihatlarini olish bo‘yicha takliflar qilish;

mutaxassislarni tayyorlashda buyurtmachi sanalgan to‘qimachilik sanoati tarmog‘i va oliy o‘quv yurtlari o‘rtasidagi integratsion aloqalar tahlilini amalga oshirish;

to‘qimachilik sanoati korxonalarida mehnat resurslaridan foydalanish holatini tahlil qilish;

to‘qimachilik sanoati korxonalarida xodimlar kompetentligini boshqarishning hozirgi holatini tahlil qilish;

to‘qimachilik sanoati korxonalarida jarayonli yondashuv asosida xodimlar kompetentligi boshqarish tizimini rivojlantirish;

to‘qimachilik sanoati korxonalari xodimlari kompetentligini baholash usulini takomillashtirish;

to‘qimachilik sanoati korxonalarida kompetensiyaga asoslangan xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish;

bozor raqobati sharoitida to‘qimachilik sanoati xodimlari kompetentligini boshqarishni takomillashtirish bo‘yicha taklif va tavsiyalar ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida “O‘zbekiston paxta-to‘qimachilik klasterlari” uyushmasi tarkibiga kiruvchi Andijon viloyatidagi paxta-to‘qimachilik klasterlarining xodimlarini boshqaruv faoliyati tanlangan.

Tadqiqotning predmeti bo‘lib to‘qimachilik sanoati korxonalari xodimlarini boshqarish jarayonida yuzaga keladigan tashkiliy-iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

Tadqiqotning usullari. Tadqiqot jarayonida tizimli va statistik tahlil, strategik rejalashtirish, statistik tahlil, omilli tahlil, tanlanma kuzatuv, grafik talqin, portfel tahlil, ekspert baholash kabi usullardan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

uslubiy yondashuvga ko‘ra “kompetentlik” tushunchasi mazmuni barkamol inson sifatida kishining shakllanishi jarayoniga sinergetik ta’sirning ijobiy rivojlanishini hisobga olgan holda faoliyatini amalga oshirish muhitida (yoki boshqa vaziyatda) samarali qarorlar qabul qilishga yo‘naltirilgan salohiyat, qobiliyat, majburiyat, bilim va ko‘nikmalar umumiy majmuasi sifatida takomillashtirilgan;

to‘qimachilik sanoati korxonasi xodimlari kompetentlik darajasini baholashga yondashuv kasbiy malakaga talab etiladigan kompetensiya va vazifalar o‘rtasidagi muvofiqlik darajasi asosida xodimlar kompetentlik darajasining integral oraliq natijalari [juda past (0-0,200), past (0,201-0,500), qoniqarli (0,501-0,600),

yuqori (0,601-0,900), juda yuqori (0,901-1,00)] asosida baholashga ko'ra takomillashtirilgan;

to'qimachilik sanoati korxonalarini istiqbolda rivojlantirish strategiyasiga ko'ra kasbiy kompetentlik darajasini oshirishga yo'naltirilgan biznes-jarayon modelini tanlashda "xodimlar kompetentligi salohiyati" va "menejment samaradorligi" matritsasi asoslanib, unga mos qiymatlari ("yuqori", "o'rta") darajasida amalga oshirish taklif etilgan;

to'qimachilik sanoati korxonasi samaradorligini oshirishda xodimlarni rag'batlantirishning faoliyatni tanlab olingan maqsadli sakkizta omil bo'yicha baholash, lavozim iyerarxiyasiga ko'ra toifalar jadvalini tuzish va har biri uchun rasmiy ish haqini belgilash kabilar bo'yicha besh bosqichli tizimi asoslangan holda ular kompetentligini ballar yordamida baholash taklif etilgan.

Tadqiqotning amaliy natijalari quyidagilardan iborat:

"xodimlarni boshqarish" biznes-jarayonining konseptual sxemasini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan;

xodimlar kompetentligini boshqarishning xorij tajribasiga ko'ra, ularni milliy davrajada qo'llash imkoniyatlari bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan;

sanoat va oliy ta'lim muassasasi o'rtasidagi o'zaro aloqalarining mualliflik sxemasi ishlab chiqilgan;

"mutaxassis malakasi sifatini boshqarish" jarayonini boshqarish blok diagrammasi ishlab chiqilgan;

to'qimachilik sanoati korxonasi mutaxassislarini tayyorlash bo'yicha kompetentlik modelini loyihalash algoritmi taklif etilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi ilg'or xorijiy tajribani umumlash-tirish, to'qimachilik sanoatida xodimlar kompetentligini boshqarish borasidagi mavjud ilmiy-tadqiqot ishlarini qiyosiy va tanqidiy nuqtayi nazardan tahlil qilish, axborotlar bazasining milliy va xalqaro nufuzli tashkilotlarning rasmiy manbalari-dan olinganligi va ularni samarali tahlil usullaridan foydalanish orqali qayta ishlanganligi, O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika agentligining statistik ma'lumotlariga hamda boshqa amaliy ma'lumotlar tahliliga asoslanganligi bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot-ning ilmiy ahamiyati ishlab chiqilgan sanoat korxonalari xodimlari kompetentlik darajasini oshirishni ta'minlaydigan biznes-jarayon modeli, ushbu modelni loyihalash va uni amalga oshirish algoritmi, kompetensiyaga asoslangan haq to'lash tizimi kabi takliflar respublikamiz to'qimachilik sanoati korxonalarining iqtisodiy salohiyatini oshirishga yo'naltirilgan xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqishga uslubiy jihatdan asos bo'lishi hamda raqobatda ustunlikka erishishga yo'naltirilgan xodimlar kompetentligini boshqarishni takomillashtirish, samaradorligini baholashga yo'naltirilgan uslubiyotni takomillashtirishga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar to'qimachilik sanoati korxonalari faoliyatini uzoq muddatda strategik boshqarishni tashkil etish, inson kapitalidan unumli foydalanish, korxona xodimlari kompetentligini boshqarishga ko'ra iste'molchilar talablariga mos keng

assortimentdagi mahsulot turlarini ishlab chiqarish hamda sotish sohasida samarali chora-tadbirlarni ishlab chiqish hamda sohaga oid darslik va o'quv qo'llanmalarni tayyorlashda foydalanilishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Bozor raqobati sharoitida to'qimachilik sanoati xodimlari kompetentligini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha olingan natijalar asosida:

uslubiy yondashuvga ko'ra "kompetentlik" tushunchasi mazmuni barkamol inson sifatida kishining shakllanishi jarayoniga sinergetik ta'sirning ijobiy rivojlanishini hisobga olgan holda faoliyatini amalga oshirish muhitida (yoki boshqa vaziyatda) samarali qarorlar qabul qilishga yo'naltirilgan salohiyat, qobiliyat, majburiyat, bilim va ko'nikmalar umumiy majmuasi sifatida takomillashtirish oliy ta'lim muassasalari uchun mo'ljallangan "Iqtisodiyot va menejment" nomli o'quv qo'llanma mazmuniga singdirilgan (O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2020-yil 6-oktyabrdagi 522-sonli buyrug'i). Taklif bo'lg'usi mutaxassislarining sanoat korxonalari xodimlarini boshqarish tizimi borasidagi bilim va ko'nikmalarini kengaytirishga muayyan darajada xizmat qilgan;

to'qimachilik sanoati korxonasi xodimlari kompetentlik darajasini baholashga yondashuvining kasbiy malakaga talab etiladigan kompetensiya va vazifalar o'rtasidagi muvofiqlik darajasi asosida xodimlar kompetentlik darajasining integral oraliq natijalari [juda past (0-0,200), past (0,201-0,500), qoniqarli (0,501-0,600), yuqori (0,601-0,900), juda yuqori (0,901-1,00)] asosida baholash bo'yicha taklifdan "O'zto'qimachilik sanoati" tomonidan "Xodimlar kompetentligini boshqarish" Nizomini ishlab chiqishda va uyushma korxonalari xodimlarini boshqarish faoliyatiga joriy etilgan ("O'zto'qimachilik sanoati"ning 2025-yil 5-iyundagi 03/25-1185-sonli ma'lumotnomasi), "ASAKATEKSTIL" MCHJ to'qimachilik korxonasining 2025-yil 14-maydagi dalolatnomasi). Mazkur taklif "ASAKATEKSTIL" MCHJ to'qimachilik korxonasida 2024-yilda 2023-yilga nisbatan xodimlari kompetentlik darajasini 0,126 bandga oshirishini ta'minlashga muayyan darajada xizmat qilgan;

to'qimachilik sanoati korxonalarini istiqbolda rivojlantirish strategiyasiga ko'ra kasbiy kompetentlik darajasini oshirishga yo'naltirilgan biznes-jarayon modelini tanlashda "xodimlar kompetentligi salohiyati" va "menejment samaradorligi" matritsasi asoslanib, unga mos qiymatlari darajasida amalga oshirish taklifidan "O'zto'qimachilik sanoati" tomonidan "Tarmoq korxonalari kompetentlik darajasini oshirishga yo'naltirilgan biznes-jarayon modeli"ni ishlab chiqishda va uyushma korxonalari, jumladan "ASAKATEKSTIL" MCHJ boshqaruv faoliyatiga joriy etilgan ("O'zto'qimachilik sanoati"ning 2025-yil 5-iyundagi 03/25-1185-sonli ma'lumotnomasi), "ASAKATEKSTIL" MCHJ to'qimachilik korxonasining 2025-yil 14-maydagi dalolatnomasi). Mazkur taklif "ASAKATEKSTIL" MCHJ boshqaruv xarajatlarini 2024-yilda 2023-yilga nisbatan 6,4 % ga kamaytirish imkonini yaratishga muayyan darajada xizmat qilgan);

to'qimachilik sanoati korxonasi samaradorligini oshirishda xodimlarni rag'batlantirishning faoliyatni tanlab olingan maqsadli sakkizta omil bo'yicha baholash, lavozim iyerarxiyasiga ko'ra toifalar jadvalini tuzish va har biri uchun

rasmiy ish haqini belgilash kabilar bo'yicha besh bosqichli tizimi asoslangan holda ular kompetentligini ballar yordamida baholash taklifidan "O'zto'qimachilik sanoat" tomonidan "Tarmoq korxonalarida kompetentlik darajasiga ko'ra ish haqi to'lash tartibi"ni ishlab chiqishda va uyushma korxonalari, jumladan "REKORD TEX" MCHJ faoliyatiga joriy qilingan ("O'zto'qimachilik sanoat"ning 2025-yil 5-iyundagi 03/25-1185-sonli ma'lumot-nomasi), "REKORD TEX" MCHJ to'qimachilik korxonasining 2025-yil 15-maydagi dalolatnomasi). Taklif "REKORD TEX" MCHJ to'qimachilik korxonasida taqqoslama narxlarda sotishdan tushgan yalpi tushum ko'rsatkichining 16,7 foizga o'sishiga muayyan darajada xizmat qilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobatsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro va 3 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanida muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya ishining asosiy mazmuni bo'yicha jami 13 ta ilmiy ish, shundan 3 ta milliy va 2 ta xalqaro jurnallarda maqolalar chop etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya kirish, 3 bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatidan tashkil topgan. Uning hajmi 152 betdan iborat.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati asoslangan, muammoning o'rganilganlik darajasi bayon etilgan, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, shuningdek, obekti va predmeti aniqlangan, tadqiqot ishining fan va texnologiyalarni rivojlantirishning muhim yo'nalishlariga mosligi ko'rsatilgan hamda tadqiqotning ilmiy yangiligi, natijalarning ishonchliligi, nazariy va amaliy ahamiyati, natijalarning amaliyotga joriy etilishi, e'lon qilinganligi, ishning tuzilishi borasida ma'lumotlar kiritilgan.

Dissertatsiyaning "**Sanoatda xodimlar kompetentligini boshqarishning ilmiy-nazariy asoslari**" deb nomlangan birinchi bobida xodimlar kompetentligini boshqarishning mohiyatini ochib berish, kompetentlik yondashuvi paydo bo'lish bosqichlarini tizimlashtirish, sanoat korxonasi xodimlarini evolyusion boshqarish rivojining tendensiyalarini tadqiq etish, "xodimlarni boshqarish" biznes-jarayonining konseptual sxemasini ishlab chiqish, xodimlar kompetentligini boshqarishning xorij tajribalarini o'rganish natijalariga asoslanib, ularni O'zbekiston Respublikasida qo'llash imkoniyatlari bo'yicha takliflarni ishlab chiqish kabi masalalar o'rganilgan.

Inson resurslarini boshqarishni rivojlantirishning hozirgi bosqichida xodimlarni boshqarishga kompetentlikka asoslangan yondashuv asosan istiqbolli hisoblanadi. 1970-yillardan boshlab xodimlarni boshqarish amaliyotida bu yondashuv samarali usul sifatida xodimlarni tanlash, rag'batlantirish, o'qitish va rivojlantirish, baholash jarayonlarida qo'llanilib kelinmoqda. 1959 da R.Uayt tomonidan yaxshi ishlash bilan chambarchas bog'liq bo'lgan qobiliyatlarni aniqlash, ta'limni hisobga olish va uni amalga oshirish uchun o'quv jarayonida yuqori motivatsiyani shakllantirish uchun "kompetentlik" atamasi amaliyotga kiritilgan. "Kompetensiya", "kompetentlik" va "kompetentlik yondashuvi" kabi

atamalar soʻnggi oʻn yil ichida respublikamizda ham keng qoʻllanilmoqda. R.Uayt kompetentlikni “ ... shaxsning atrof-muhit bilan samarali aloqasi...” deb hisoblagan⁶ va “kompetentlik motivatsiyasi” zarurligini eʼtirof qilgan. “Kompetentlik motivatsiyasi” gʻoyasi D. Makklelland asarlarida davom ettiriladi. Uning nuqtayi nazaridan aql emas, kompetentlik samarali ishlash uchun asosdir. “Zamonaviy jamiyatda kompetentlik” asarida J.Raven “kompetentlik” tushunchasini tashkil topgan hodisa sifatida batafsil tushuntirib beradi: «...koʻpgina tarkibiy qismlardan iborat hodisalar bir – biridan nisbatan mustaqil, ayrim tarkibiy qismlari esa ancha kognitiv, boshqalari esa -emotsional, bu komponentlar bir-birini samarali xulq-atvor komponentlari sifatida almashtirishi mumkin»⁷. “Kompetentlik” tushunchasiga turlicha yondashuvlarning tahlili shuni koʻrsatadiki, kompetentlik yondashuvi ilmiy maktab izdoshlarining ayrimlari kompetentlikni shaxs (mutaxassis) umumiy kompetentligining bir qismi deb hisoblaydilar. Masalan, “kompetentlik” va “kompetensiya” tushunchalari oʻrtasidagi munosabatni aniqlashda shunday qarashlar mavjud boʻlib, unga koʻra “kompetentlik – bu shaxsning oʻziga xos xususiyati, muayyan kompetentliklar majmuini egallash. Kompetensiya esa – bu berilgan vaziyat bilan belgilanadigan shaxsning bilim, tajriba, harakat qilish qobiliyati va xulq-atvor koʻnikmalarining birligi”, maʼnosini anglatadi. Bu talqinda kompetentlik turli xil kompetent va (yoki) kompetensiyani oʻz ichiga oladi.

Taʼriflarning gnoseologik tadqiqotlarini umumlashtirib, “kompetentlik” tushunchasiga quyidagi mualliflik taʼrifini beramiz: “Sinergetik taʼsirning ijobiy rivojlanishini hisobga olgan holda insonga kasbiy muhitda yoki boshqa vaziyatlarda samarali qarorlar qabul qilish imkonini beruvchi tegishli qobiliyatlar, majburiyatlar, bilim va koʻnikmalar klasteri”.

Dissertatsiyada boshqaruv tizimidagi elementlardan biri sifatida biznes-jarayonining konseptual sxemasini ishlab chiqilgan (1-rasm).

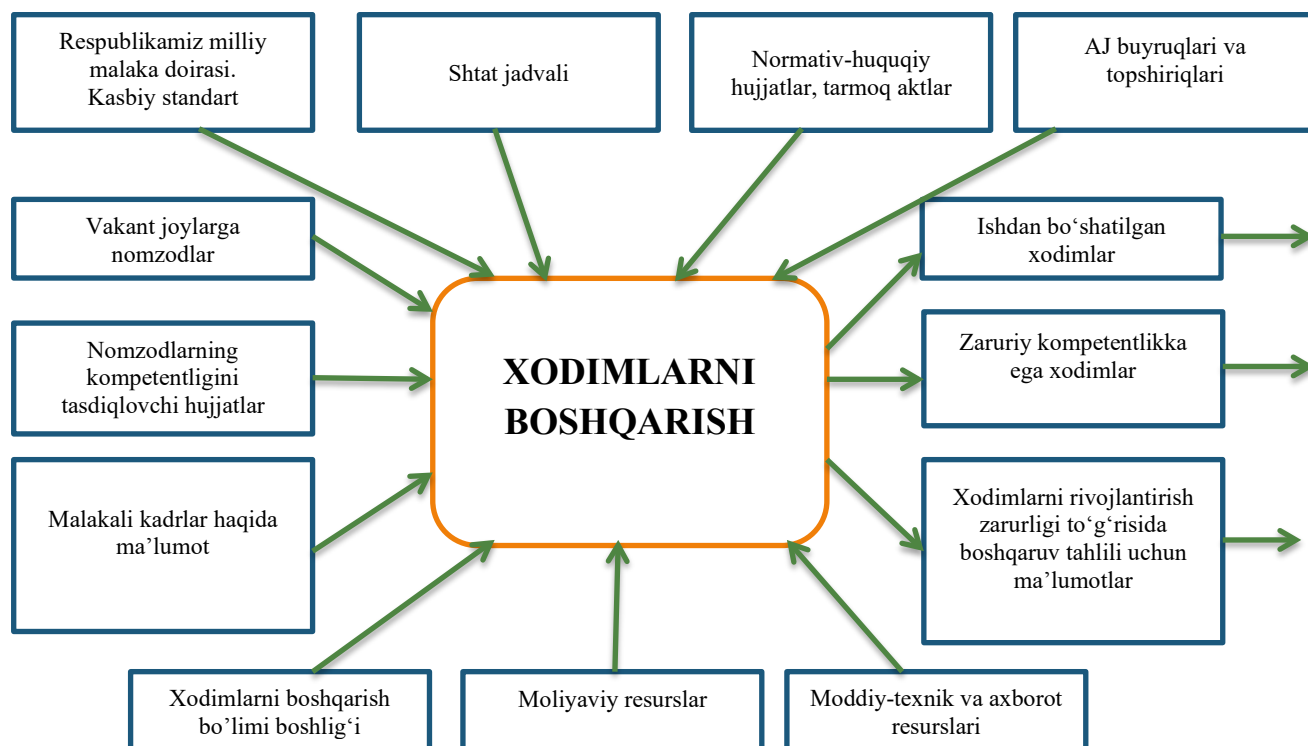
Natijaga taʼsir etuvchi kirish elementlari, chiqish elementlari, chikish, boshqarish hamda resurslardan iborat tarkib biznes-jarayon diagrammasida aniq ajralib turibdi. Korxonaning oʻziga xos ish jarayonlarini belgilash, ularni ifodalash, tahlil qilish va tadqiq qilish hamda muqobillashtirish — bu korxonaning samarali ishini tashkil etish, uning raqobatbardoshligini oshirish boʻyicha faoliyatidir.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarish zamonaviy nazariyasining oʻzagi boʻlgan jarayonli yondashuvni xodimlar kompetentligini boshqarishning uslubiy asosi sifatida qarash mumkin.

Dissertatsiyada kompetentlik yondashuvining Amerika konsepsiyasi, Yevropa va Yaponiya tajribalari oʻrganilgan va Oʻzbekiston Respublikasi, xususan, tikuv-triktaj sanoatida ularning samaralisini qoʻllash imkoniyatlari boʻyicha tavsiyalar berilgan.

⁶White, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence [Text] / R.W. White // Psychological review. – 2019. – № 66. — P. 297-333.

⁷Raven Dj. Kompetentnost v sovremennom obshchestve: vyavleniye, razvitiye i realizatsiya [Tekst] / Dj. Raven; per. s angl. – M.: Kogito-Syentr, 2002. – 396 s.



1-rasm. “Xodimlarni boshqarish” biznes-jarayonining konseptual sxemasi⁸

Dissertatsiyaning **“Tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlar kompetentligini boshqarish holati tahlili”** deb nomlangan ikkinchi bobida mutaxassislarni tayyorlashda tikuv-trikotaj tarmog‘i va oliy o‘quv yurtlari o‘rtasidagi integratsion aloqalar tahlilini amalga oshirish, sanoat va OTM o‘zaro aloqalar sxemasi ishlab chiqish, tikuv-trikotaj korxonalarida mehnat resurslaridan foydalanish holati tahlil qilish, tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlar kompetentligini boshqarishning hozirgi holati tahlil qilish, “mutaxassis malakasi sifatini boshqarish” jarayonini boshqarish blok diagrammasini ishlab chiqish, “kasbiy kompetentlik darajasini oshirish” biznes-jarayon modelini ishlab chiqish kabi masalalar o‘rganilgan.

Faqat uchta tarkibiy qism – raqobatbardosh texnologiyalar, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishning raqobatli usullari, raqobatbardosh kadrlar — korxonaning raqobatda ustunligini ta‘minlovchi omillari sanaladi, bu esa, o‘z navbatida, uning samarali ishining kalitidir. Bu vazifalarni hal etish to‘plangan muammolarning jiddiyligi va sanoatning hududlar va umuman mamlakat xalq xo‘jaligini rivojlantirishning salohiyatli omili sifatidagi roli tufayli sanoat korxonalari uchun alohida ahamiyat kasb etadi.

Statistik ma‘lumotlar shuni ko‘rsatadiki, respublikamizda 2019-yilda oliy o‘quv yurtlari soni 77 tani tashkil etgan bo‘lsa, 2024-yilga kelib ular soni 208 taga yetkazildi. Yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash maqsadida oliy ta‘lim muassasalarida ta‘lim olayotgan talabalar soni ham oshib borgan. Xususan, 2020-

⁸Muallif ishlanmasi.

yilda oliy ta'lim muassasalarida ta'lim olayotgan talabalar soni 468399 nafarni tashkil etgan bo'lsa, bu ko'rsatkich 2024-yilda Prezidentimiz tashabbusi bilan 1531662 nafarga yetkazildi yoki 3,27 barobarga oshirildi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktyabrdagi PF-5847-son Farmoni bilan tasdiqlangan O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida belgilangan vazifalar ijrosini izchil ta'minlash, shuningdek, oliy ta'lim muassasalarining mustaqilligini kengaytirish, ular faoliyatida davlat ma'muriy boshqaruvini keskin kamaytirish hamda shu orqali o'zgaruvchan mehnat bozori talablariga javob bera oladigan yuqori malakali kadrlar tayyorlovchi davlat oliy ta'lim muassasalarini shakllantirish maqsadida 2022-yil 1-yanvardan boshlab 36 ta OTMda akademik, moliyaviy, tashkiliy-boshqaruvdagi masalalar bo'yicha mustaqil qaror qabul qilish vakolati berilgan.

O'rganilayotgan tikuv-trikotaj korxonalarida mavjud resurslardan foydalanish samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar 1-jadvalga jamlandi.

1-jadval

To'qimachilik sanoati korxonalarida mavjud resurslardan foydalanish samaradorlik ko'rsatkichlari o'zgarishi holati tahlili⁹

№	ko'rsatkichlar	«REKORD TEX» MCHJ			“ASAKATEKSTIL” MCHJ		
		2023 yilda	2024 yilda	farqi, (+, -)	2023 yilda	2024-yilda	farqi, (+, -)
1	Fond qaytimi, har bir ming so'miga, ming so'm	48,32	49,14	+ 0,82	62,38	55,17	- 7,21
2	Mehnat unumdorligi, ming so'm/kishi	115240	116646	+ 1406	282488	291891	+ 9403
3	Mahsulotning xom ashyo sig'imi, bir so'miga tiyin	83,4	82,8	- 0,6	83,0	82,6	- 0,4

1-jadval ma'lumotlarini tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, o'rganilayotgan to'qimachilik korxonalarida kapital resurs sanalgan mavjud asosiy fondlardan foydalanish darajasini tavsiflaydigan fond qaytimi ko'rsatkichi qiymati “REKORD TEX” MCHJda 2024-yilda 2021-yilga nisbatan 0,82 ming so'mga oshishi kuzatilib, ushbu holat korxonaga so'nggi yillarda investitsiyalarni jalb etish orqali texnik parkining zamonaviy dastgohlar bilan ta'minlanganligi sanaladi. “ASAKATEKSTIL” MCHJda o'rganilayotgan davrda fond qaytimi ko'rsatkichi 2,63 ming so'mga oshishi kuzatiladi. Bunga asosiy sabab ushbu to'qimachilik korxonasida yuqori qo'shilgan qiymatga ega mahsulot turlarini ishlab chiqarishga asoslangan yangi ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirilganligi sanaladi. Mehnat unumdorligi “REKORD TEX” MCHJda mehnat unumdorligi ko'rsatkichi 2024-yilda 2021-yilga nisbatan 1,22 % ga, “ASAKATEKSTIL” MCHJ da esa 28,60 % ga oshishi ro'y bergan. Bunga asosiy sabab fondlarning yangilanishi sanaladi. O'rganilayotgan davrda barcha to'qimachilik sanoati korxonalarida mahsulotning xom ashyo sig'imi ko'rsatkichi kamayishi ro'y bergan.

⁹Muallif hisob-kitobi.

“ASAKATEKSTIL” MCHJ to‘qimachilik korxonasi xodimlarining aksariyati oliy kasbiy yoki o‘rta-maxsus ma‘lumotiga ega, lekin shunga qaramay, ularning kompetentlik darajasi uzoq muddatli ishga bog‘liq bo‘lib, u uzoq vaqt davomida shakllanadi, boshqacha qilib aytganda, bilim va ko‘nikmalarning yuqori darajasi muayyan mansab bo‘yicha ish tajribasiga ko‘proq ta’sir qiladi, degan xulosaga kelamiz.

Ushbu “ASAKATEKSTIL” MCHJ to‘qimachilik korxonasida xodimlar kompetentligini boshqarishning mavjud tizimining kamchiliklariga quyidagilar kiradi:

1) korxonadagi ishlab chiqarish xodimlari kompetentligini boshqarishning mavjud tizimida qo‘yilgan maqsad ajralib turuchi o‘ziga xoslik, ma‘lum birliklarda o‘lchanadigan, vaqt bo‘yicha ma‘lum muddatlar bo‘yicha chegaralangan, asoslangan, erishishi mumkin bo‘lgan vazifalarni qamrab olgan bo‘lishi lozim. Binobarin, ushbu to‘qimachilik sanoati korxonasidagi xodimlarni boshqarish tizimida nazarda tutilgan asosiy maqsadlar SMART tamoyillar asosida tuzilmagan;

2) ushbu to‘qimachilik sanoati korxonasidagi xodimlar kompetentligini boshqarishning mavjud tizimida chora-tadbirlar rejasida nazarda tutilgan vazifalar xodimlarni doimiy ravishda rivojlantirilib borishini to‘liq aks ettirmagan.

3) texnologiya zamonaviy va innovatsion usullarni o‘z ichiga olmaydi va yangi turdagi faoliyatni tashkil etishni o‘rganishga qaratilgan kadrlar malakasini oshirish bilan uzviy bog‘liq emas;

4) samaradorlik mezonlari aniqlashtirilmagan.

Bunday sharoitda “ASAKATEKSTIL” MCHJ ishlab chiqarish xodimlarining kompetentligini boshqarish tizimini takomillashtirishi zarur.

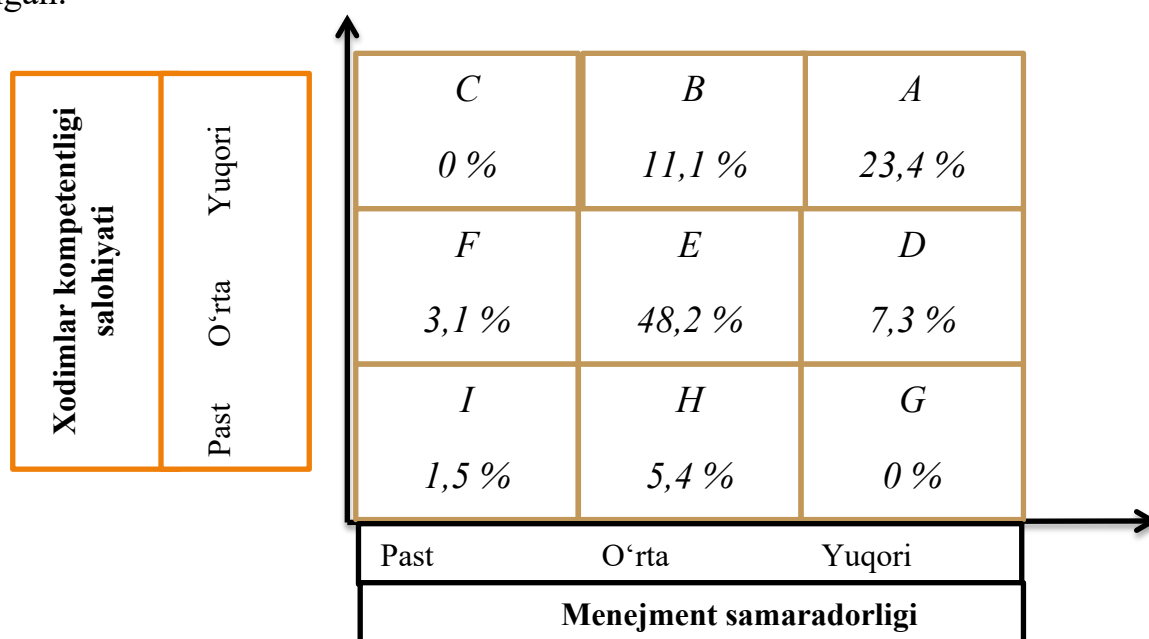
Dissertatsiyaning **“Tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlar kompetentligini boshqarishni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari”** deb nomlangan uchinchi bobida tikuv-trikotaj korxonalarida jarayonli boshqaruv asosida xodimlar kompetentligini rivojlantirish, rahbar va mutaxassislar uchun samaradorlik matritsasi ishlab chiqish, tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlari kompetentligini baholash usulini takomillashtirish, tikuv-trikotaj korxonalarida kompetensiyaga asoslangan xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish kabi masalalar o‘rganilgan.

Tashkilot xodimlarini sifat menejmenti tizimi jarayoniga jalb etish — bu har qanday tashkilotning ajralmas vazifasidir. Kompaniyaning biznes jarayonlarini aniqlash, ularni tavsiflash, tahlil qilish va ularni muqobillashtirish — u maqsad emas, balki korxonaning samarali faoliyatini tashkil etish va uning raqobatbardoshligini oshirishga doir faoliyat turlaridan biridir.

Bu borada tikuv-trikotaj korxonalarining kadrlar sifatini boshqarish modellarini ishlab chiqish tajribasi alohida qiziqish uyg‘otadi. Muallif tomonidan ISO 9001: 2001 “Sifat menejment tizimi. Talablar” xalkaro standarti bo‘yicha tikuv-trikotaj korxonasi jarayonlarining xilma-xilligini boshqaruv va o‘lchov jarayonlarini ta‘minlovchi asosiy biznes-jarayonlar yoki mahsulot hayotiy jarayonlariga ajratish amalga oshirildi. Natijalar asosida xodimlar kompetentligini boshqarish tizimida “kadrlar malakasi darajasini yaxshilash” modeli yaratildi.

Tadqiqot jarayonida muallif tomonidan to'qimachilik sanoati korxonalarida mavjud xodimlar kompetentligi salohiyatining korxonaning menejment samaradorligiga ta'sirini diagnostika qilishda "xodimlar kompetentligi salohiyati" va "menejment samaradorligi" matritsasi taklif etilgan.

Ushbu taklif etilayotgan to'qimachilik korxonalari xodimlari kompetentligi salohiyatidan foydalanishning korxona boshqaruv samaradorligiga ta'sirini diagnostika qilish asosida kasbiy kompetentlik darajasini oshirish biznes-jarayon modelini tanlash usuli "ASAKATEKSTIL" MCHJ to'qimachilik korxonasi faoliyatida sinovdan o'tkazildi. Kasbiy faoliyatda xodimlar kompetentlik salohiyati darajasini baholash diagnostikasi natijalari bo'yicha ma'lumotlar 2-rasmda keltirilgan.



2-rasm. To'qimachilik korxonasida xodimlar kompetentlik salohiyati va menejment samaradorligi o'zaro aloqasi matritsasi¹⁰

2-rasmda keltirilgan to'qimachilik korxonasida xodimlar kompetentlik salohiyati va menejment samaradorligi o'zaro aloqasi matritsasi ma'lumotlari tahlili shuni ko'rsatadiki, "ASAKATEKSTIL" MCHJ to'qimachilik korxonasida hozirda faoliyat olib borayotgan rahbar va mutaxassis toifasida faoliyat yuritayotgan xodimlar o'rtasida shakllantirilgan ekspert guruhi tomonidan olib borilgan so'rov natijalarini qayta ishlash natijalari shuni ko'rsatadiki, so'rovda ishtirok etgan respondentlarining 23,4 % (A kvadrant) "yuqori" darajadagi kompetentlik salohiyatiga ega bo'lib, ular faoliyati korxonadagi menejment samaradorligining ham "yuqori" darajada bo'lishligini ta'minlab bergan.

Matritsadagi B kvadrant to'qimachilik korxonasidagi xodimlar salohiyati-ning yuqori darajadagi toifasidagilarning ushbu salohiyatdan yetarlicha foydalanilmayotganliklarini ifoda etib, ular faoliyati korxonani boshqarish samaradorligining «O'rta» oraliqda bo'lishligini ta'minlab bergan.

¹⁰Muallif ishlanmasi.

Ma'lumotlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, so'rovda ishtirok etgan respondentlarning aksariyat qismini E kvadrantdagilar (48,2 %) tashkil etib, bu esa, o'z navbatida ushbu to'qimachilik sanoati korxonasida xodimlarni ish joylariga qo'yilgan talablarga mos ravishda malakasi, kompetentlik darajasini inobatga olgan holda taqsimlashning amalga oshirilganligi .

2-jadval

“ASAKATEKSTIL” MCHJ to'qimachilik korxonasida 2024-yilda xodimlar kompetentlik salohiyati darajasi va menejment samaradorligini baholash natijalari, ballarda¹¹

Kompetentlik	Kompetentlik darajasi bo'yicha o'rtacha ball	Xodimlar kompetentlik darajasini rivojlan tirish salohiyati
Rivojlanish qobiliyati	2,48	2,42
Natijalarga maqsadni qaratish	2,36	
		Menejer samaradorligi
Ish jarayonini tashkil etish	2,28	2,28
Yetakchilik boshqaruv uslubi sifatida	2,22	
Tizimlari fikrlash	2,16	
Xodimlarni rivojlantirish	2,48	
Korxonada jamoaviy ishlashni ta'minlash	2,26	

Ammo, ushbu ifodalaydi kvadrantga mos keluvchi xodimlarning muntazam ravishda kompetentlik salohiyatini oshirish chora-tadbirlari amalga oshirilishi talab etiladi.

Tahlilning keyingi bosqichida ekspertlar tomonidan “ASAKATEKSTIL” MCHJ to'qimachilik sanoati korxonasida xodimlar kompetentlik salohiyati va menejment samaradorligini baholash ma'lumotlarini qayta ishlash natijalari asosida xodimlar kompetentlik salohiyati darajasining to'qimachilik sanoati korxonasidagi missiyasi, maqsadlari, strategiyasi va tanlangan korporativ madaniyati talablari bajarilish majmuasini o'z ichiga oladigan menejment samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liq funksiyasini ishlab chiqish imkonini berdi (2-jadval).

2-jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, o'rganilayotgan to'qimachilik korxonasida 2024-yilda xodimlarni tanlash, ular malakasini oshirish, ularni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish natijalari o'laroq, “Xodimlar kompetentlik darajasini rivojlantirish salohiyati” ko'rsatkichi 5 ballik baholash tizimida 2,42 balli tashkil etgan. Korxonadagi xodimlar salohiyatidan foydalanishda hali foydalanilmayotgan ichki zahiralar yetarlichadir. Shu bilan birgalikda, xodimlar kompetentlik salohiyatidan foydalanish darajasi to'g'ridan-to'g'ri korxonani boshqarish salohiyatiga ham o'z ta'sirini ko'rsatadi. 2024-yilda

¹¹Muallif tomonidan hisoblangan.

ushbu to'qimachilik korxonasida "menejment samaradorligi" ko'rsatkichi 2,28 ballini tashkil etgan.

Tadqiqot jarayonida kasbiy malakaga talab etiladigan kompetensiya va vazifalar o'rtasidagi muvofiqlik darajasi asosida tikuv-trikotaj korxonalari xodimlari kompetentlik darajasi integral oraliq natijalari yondashuviga ko'ra baholashning takomillashtirilgan usuli ishlab chiqilgan. Ushbu usulning bosqichlar quyidagilar sanaladi. Kompetensiyalar majmuasining ichki tuzilishi ekspert reytingi yordamida ochib beriladi: oliy ta'lim standartiga muvofiq kompetensiyalar ro'yxati tuziladi; oliy ta'lim sohasi ekspertlari ta'lim dasturlaridagi o'z o'rniga ko'ra kompetensiyalarni muhimlik darajasi bo'yicha ranglarga ajratadilar (eng muhim kompetensiyaga eng yuqori rang, ya'ni 1 qo'yiladi); oldingi bosqichda olingan ekspert baholarini statistik qayta ishlash amalga oshiriladi.

– har bir kompetensiya uchun uning rangining o'rtacha arifmetik qiymati quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$\bar{r}_i = \frac{1}{s} * \sum_{j=1}^m r_{ij} \quad (1)$$

bu yerda, $i = 1, 2, 3, \dots, n$ — kompetensiyaning tartib raqami;

$j = 1, 2, 3, \dots, m$ – ekspertning tartib raqami;

m – ekspertlar soni.

har bir kompetensiyaga ekspert tomonidan o'rnatilga haqiqatdagi rang darajasi qiymatining rang o'rtacha qiymatidan kvadratik chetlanishi quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$\delta_{r_i} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_i)^2}{m}}, \quad (2)$$

ekspertlar tomonidan belgilangan rang qiymatlarini o'z ichiga olgan ishonch oralig'i aniqlanadi. Bu interval ekspertlar mulohazalarining mushtaraklik darajasini baholash va o'ylanmasdan qo'yilgan baholarni aniqlaydi. Agar rang ishonch intervaliga tushmasa, u ma'lumotlar massividan chiqarib tashlanib, arifmetik o'rtacha va o'rtacha kvadratik chetlanish qiymatlari qayta hisoblanadi. Bu holda quyidagi intervaldan ishonch intervali sifatida foydalanamiz:

$$[\bar{r}_i - 1,5 * \delta_{r_i}; \bar{r}_i + 1,5 * \delta_{r_i}], \quad (3)$$

ekspert fikrlarining mushtarakligini baholash uchun variatsiya koeffitsiyentidan foydalaniladi va u quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$V_i = \frac{\delta_{r_i}}{\bar{r}_i} * 100, \% \quad (4)$$

Agar variatsiya koeffitsiyenti 50 % dan oshmasa, ekspert xulosalarini yaxshi muvofiqlashtirilgan deb hisoblash mumkin. Bu qadamlar natijasida olingan kompetensiyalar rangi muhimlik pog'onalari deb ataladi.

Har bir kompetensiya uchun k ko'rib chiqilgan iqtisodiy mutaxassislikka bo'lgan zarurat darajasi quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$T_r = \sum_{i=1}^c t_{r_i}, \quad (5)$$

So'ngra kompetensiyalar rang og'irliklari quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$W_r = \frac{T_r}{\sum_{i=1}^n T_i}, \quad (6)$$

Kompetensiyalar W_r miqdorning kamayib borish tartibidagi o'rinni egallaydi (eng yuqori W_r ga ega bo'lgan kompetensiya 1 rangini oladi). Olingan ranglar talab etiladigan rang deb ataladi.

Kompetentlikning miqdoriy o'lchovi sifatida foydalanishni taklif qilamiz:

$$K_{komp.} = \frac{1}{K} * \sum_{j=1}^n W_r * K_j, \quad (7)$$

bu yerda, W_r — 6-formula bilan aniqlanadigan j-kompetentlikning rang og'irligi; K_j — xodimning j-kompetensiyani egallashiga qo'yiladigan baholash balli; K — reyting shkalasining maksimal qiymati. 0-K ni (K-xodim kompetensiyaga to'liq egalik qiladi, 0-butunlay yo'q) baholash uchun har qanday yagona shkaladan foydalanish mumkin.

Tadqiqot jarayonida iqtisodchi mutaxassislar kasbiy kompetensiyasi uchun ahamiyat va talab etiladigan rangini hisoblash amalga oshirilgan. Bu holda, 60410100 — *Iqtisodiyot* bakalavriat ta'lim yo'nalishining O'z DSt 36.2002: 2015 davlat ta'lim standartiga muvofiq shakllangan kompetensiyalar ro'yxati 9 ta umumiy va 21 ta kasbiy kompetensiyalarni o'z ichiga oladi. Kasbiy kompetensiya (talab)larning muhimligi darajasini baholash jarayonida yetakchi professor va davlat imtihon komissiyasi a'zolari TTESI vakili, "O'zto'qimachilik sanoat" uyushmasining 22 nafar rahbari (yetakchi mutaxassislari) ish beruvchi vakili sifatida baholash jarayonida ekspert sifatida ishtirok etdilar. Yuqoridagi sxemani qo'llash barcha kasbiy kompetensiyalar uchun ahamiyatlilik jihatidan muhimlik rangini olishga imkon yaratdi. Iqtisodiy faoliyatning har bir sohasi uchun mutaxassislar tomonidan to'ldirilgan vazifaviy kompetentlik matritsalarini jamlandi va yakuniy matritsa yaratilgan.

Matritsani tuzish jarayonida shu ma'lum bo'ldiki, iqtisodchi mutaxassislarni tayyorlash bo'yicha davlat ta'lim standartidagi kasbiy kompetensiya (malaka)lar bilan biz tomondan ishlab chiqilgan vazifalar ro'yxati o'zaro solishtirilganda ko'plab malaka kompetensiyalari vazifalarga mos kelmasligi yoki unchalik muhimlik ahamiyat kasb etmasligi aniqlandi. Shu boisdan talab darajasiga moslik 50 dan past bo'lgan kasbiy kompetensiyalar vazifaviy kompetentlik matritsasi tarkibidan olib tashlandi. Qolgan 18 ta kasbiy kompetensiya ish beruvchilar talablaridan kelib chiqqan holda shakllantirilgan vazifalar hisobidan to'ldirildi. Natijada vazifaviy kompetentlik matritsasiga ko'ra iqtisodchi yo'nalishidagi mutaxassislar uchun 25 ta kompetensiyadan iborat vazifaviy kompetentlik matritsasi shakllantirildi va unga asosan T_r kompetensiyalariga bo'lgan talab hisoblandi.

Ma'lumotlar shuni ko'rsatadiki, "O'zto'qimachilik sanoat" uyushmasi tarkibida faoliyat ko'rsatayotgan "REKORD TEX" MCHJ, "LUKBO TEKSTIL" MCHJ XK, "FURKAN TEKSTIL" MCHJ tikuv-trikotaj korxonalarida korxonalarining tarkibiy bo'linmalari xodimlar kompetensiyalarining o'rtacha qiymati 0,573-0,592 oraligida bo'lib, baholash shkalasi bo'yicha "qoniqarli" darajada bo'lgan bo'lsa, "ASAKATEKSTIL" MCHJ tikuv-trikotaj korxonalarida esa bu qiymat 0,823 ni tashkil etib, baholash shkalasi bo'yicha "yuqori" darajada bo'lgan.

To‘qimachilik korxonalarida xodimlar kompetentligini rivojlantirish modeli va tikuv-trikotaj korxonalari xodimlari kompetentligi darajasi miqdoriga qarab baholash shkalasi ishlab chiqilgan (3-jadval).

3-jadval

To‘qimachilik korxonalari xodimlari kompetentligini baholash shkalasi¹²

Qiymat	Xodimlari kompetentligini darajasining mazmun tavsifi
0,901–1,000	A — “juda yuqori” darajada
0,601–0,900	B — “yuqori” darajada
0,501–0,600	C — “qoniqarli” darajada
0,210–0,500	D — “past” darajada
0,000–0,200	E — “juda past” darajada

Tadqiqot jarayonida ekspertlar ishtirokida 4 ta tikuv-trikotaj korxonalarining tarkibiy bo‘limlari xodimlari kompetensiyalari baholandi (4-jadval).

4-jadval

“O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi tarkibida faoliyat ko‘rsatayotgan tikuv-trikotaj korxonalarining tarkibiy bo‘linmalari xodimlari kompetensiyalarini baholash natijalari (2024)¹³

Tikuv-trikotaj korxonalari nomlanishi	Xodimlar kompetensiyalarining o‘rtacha qiymati
“REKORD TEX” MCHJ	0,586
“LUKBO TEKSTIL” MCHJ XK	0,573
“FURKAN TEKSTIL” MCHJ	0,592
«ASAKATEKSTIL» MCHJ	0,823

Dissertatsiyada tikuv-trikotaj sanoati korxonalari xodimlari uchun “kompetensiyaga asoslangan haq to‘lash” tizimi ishlab chiqilgan. Ushbu holatda xodimlar mehnatiga haq to‘lashni amalga oshirishda biz tomondan ishlab chiqilgan xodimlar komponentligi baholash natijalariga tayaniladi va ish haqi to‘lashda shtat jadvalini shakllantirish uchun tarmoq miqyosida amal qiladigan xizmat ko‘rsatish va boshqarish meyorlariga asosan toifalarga ajratiladi. Binobarin, mansablarni tabaqalashtirishga xizmat qiladigan *toifa* – bu korxona uchun bir-biriga yaqin qadriyatlarga ega bo‘lgan masablarning guruhlarini hisoblanadi. Sanoat korxonalari ishlab chiqarishining xususiyat va ko‘lam darajasiga binoan mansab toifalari soni 5-20 oraliqda bo‘lishi mumkin.

Tadqiqot jarayonida “REKORD TEX” mas’uliyati cheklangan jamiyat (MCHJ) tikuv-trikotaj korxonasida o‘rnatilgan toifalarga binoan “kompetensiyaga asoslangan haq to‘lash” tizimida ish haqi to‘lash tizimini shakllantirish amalga oshirilgan. To‘qimachilik korxonasida “kompetensiyaga asoslangan haq to‘lash”

¹²Muallif ishlanmasi.

¹³Ekspertlar baholari natijalari asosida muallif hisob-kitobi.

tizimini ishlab chiqish uchun tashkil etilgan guruh tomonidan amalga oshiradigan chora-tadbirlar quyidagi mansab lavozimlarini shakllantirish, mansab lavozimlarini baholash omillarini aniqlash, mansab lavozimlarini asosiy omillar bo'yicha baholash, toifalar jadvalini tuzish, har bir toifa uchun rasmiy ish haqini belgilash.

Lavozimlar iyerarxiyasi olingan baholarga ko'ra o'xshash lavozimlarning toifalari (baholari) ga bo'linishi kerak edi. Buning uchun avvalo rasmiy statistik usuldan foydalandik: umumiy baholarning butun to'plami to'qqiz intervalga bo'lindi. Keyinchalik toifalar chegaralari belgilandi. Birinchi toifaga jami 240 dan 191 ballgacha, ikkinchisi — 190 dan 171 gacha, uchinchisi — 170 dan 136 ballgacha bo'lgan lavozimlar kiradi va hokazo. Rasmiy ish haqi chegaralari quyidagi qoidalarga muvofiq belgilandi. Toifalarning har birida asosiy lavozimlar ajratildi, buning uchun pul kompensatsiyasining bozor parametrlari aniq ma'lum bo'ldi. Toifalar bo'yicha mansab lavozimlariga o'rnatilgan ish haqining quyi chegarasi lavozim bozor qiymatining quyi darajasida, yuqori chegarasi esa lavozim bozor qiymatining yuqori darajasidan 10-15% yuqori darajada o'rnatildi. Qo'shni toifalar uchun rasmiy ish haqi vilkasi kesishgan: to'rtinchi toifada bo'lsa, xizmat xodimlari uchun ish haqi 4061310-4406700 so'm oralig'ida edi, keyin uchinchi toifada, ish haqi 4410670-4736210 so'm oralig'ida belgilandi.

Shunday qilib, xodimlarning mansab pillapoyasini oshirmasdan lavozim ish haqi miqdorini oshirish imkoniyati paydo bo'ldi, bu esa o'z navbatida xodimlarning mansab pillapoyasida ko'tarilishidagi motivatsiyasida muhim ahamiyat kasb etadi.

XULOSA

Dissertatsiya tadqiqotidan olingan natijalar asosida quyidagi xulosa va takliflar ishlab chiqildi:

1. Respublikamizda tikuv-trikotaj ishlab chiqarishi sohasida boy tarixiy tajribalar to'plangan. Tarmoq korxonalari oldiga qo'yilgan vazifalarni muvaffaqiyatli bajarishda moddiy resurslar bilan birgalikda mehnat resurslari, ya'ni inson kapitali ham muhim rolni o'ynaydi. Menejment amaliyotida uni rivojlantirishdagi yondashuvlarni tahlil qilish natijalari shuni ko'rsatadiki, dastlab shakllantirilgan vazifaviy, tizimli yondashuvlar, keyinchalik jarayonli hamda xodimlarni boshqarish amaliyotida xodimning faoliyat natijasini baholash hamda mansab pillapoyalarida pog'onama-pog'ona ko'tarilish mezonlarini ishlab chiqishda qo'llaniladigan boshqarishdagi zamonaviy samarali yondashuv sifatida kompetentlik yondashuvidan foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.

2. Kompetentlik xodimga turli vaziyatlarda harakat qilishga imkon beruvchi bilim va ko'nikmalarning yetarliligini ko'rsatadi. Har bir mas'uliyat darajasi o'z talablariga ega bo'lgani uchun, kompetentlik inson hayotida yoki ularning har qanday bosqichida har qanday vaqtda shakllanishi mumkin. Shu munosabat bilan dissertatsiyada "kompetentlik" tushunchasiga berilgan ta'riflarning gnoseologik tadqiqotlarini umumlashtirib, quyidagi mualliflik ta'rifi keltirilgan: "Sinergetik ta'sirning ijobiy rivojlanishini hisobga olgan holda insonga kasbiy muhitda yoki

boshqa vaziyatlarda samarali qarorlar qabul qilish imkonini beruvchi tegishli qobiliyatlar, majburiyatlar, bilim va ko'nikmalar klasteri".

3. Iqtisodiy tizimda, ayniqsa, sanoatda iqtisodiy rivojlanishning keyingi bosqichlarida ishlab chiqarish hajmining keskin darajada o'sishi hamda iste'mol bozorida raqobatda ustunlikni ta'minlashda "mijozga yo'naltirilganlik" yondashuvini amaliyotga qo'llash zaruratining paydo bo'lishi mavjud boshqaruv tizimlarining bozor ehtiyojlarini qondira olmaslik muammosini keltirib chiqardi. Binobarin, boshqaruv yondashuvlari qayta ko'rib chiqilishi kerak bo'ldi. Korxona boshqaruvi sohasida muvofiqlashtirish, kadrlar, iqtisodiy, aloqa, axborot va boshqa sohalarni o'z ichiga olgan "O'zgarishlarni boshqarish" amaliyotga keng miqyosda qo'llanila boshlandi. Bu esa, fikrimizcha, xodimlar komponentligini boshqarish tizimini takomillashtirishni taqozo etadi.

4. Sanoat ishlab chiqarishining jadallashuvi sharoitida boshqaruv tizimida ham vazifaviy yondashuvlar evolyusion rivojlanishini bosqichma-bosqich takomillashtirib borish hamda jarayonli yondashuvni esa biznes-jarayonlarni tubdan qayta ko'rib chiqish orqali tubdan rivojlantirishni o'zaro integratsiyalash muhim ahamiyat kasb etadi. Shu boisdan, ushbu tadqiqot ishida iqtisodiyot subektlarini, ayniqsa, uning asosiy tarkibiy tuzilmasi sanalgan sanoat ishlab chiqarishini boshqaruvning vazifaviy yondashuvi hamda jarayonli yondashuvlari rivojlanish holati tizimlashtirilgan va ularni integratsiyalash natijalariga tayangan holda kompetentlik yondashuvini qo'llash samarali ekanligi asoslangan.

5. O'zbekiston Respublikasida 2020-yilda oliy ta'lim muassasalarida ta'lim olayotgan talabalar soni 468399 nafarni tashkil etgan bo'lsa, bu ko'rsatkich 2024-yilda Prezidentimiz tashabbusi bilan 1531662 nafarga yetkazildi yoki 3,27 barobarga oshirilgan. 2019-yilda oliy o'quv yurtlari soni 77 tani tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilga kelib ular soni 208 taga yetkazildi.

6. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, o'rganilayotgan tikuv-trikotaj korxonalarida mehnat resurslaridan foydalanishda ishchi va xodimlar malakasiga yetarlicha e'tibor qaratilgan. "REKORD TEX" mas'uliyati cheklangan jamiyatda ishchilar ma'lumoti quyidagicha bo'lgan: oliy – 37 %, o'rta maxsus – 61 %, o'rta – 2 %. Bu shuni ko'rsatadiki ushbu to'qimachilik sanoati korxonasida ishchi-xodimlar salohiyatini oshirishga e'tibor qaratilib, ishchilarning 37 % ini oliy ma'lumotlilar tashkil etgan. "ASAKATEKSTIL" MCHJda esa ishchilarning 42 %i oliy ma'lumotli sanaladi va "REKORD TEX" to'qimachilik sanoati korxonasiga nisbatan ushbu ko'rsatkich 13,5 % ga yuqoridir. 2024-yil 1-yanvar holatiga "REKORD TEX" MCHJ to'qimachilik sanoati korxonasining muxandislik — texnik mutaxassisliklari xodimlari tarkibi quyidagicha bo'lgan: rahbarlar – 11 %, xizmatchilar – 29 %, muhandis-texniklar – 60 %. Ushbu barcha xodimlarning 96 %i oliy ma'lumotli, "ASAKATEKSTIL" MCHJda ushbu ko'rsatkich 98 %ni tashkil etgan.

7. Dissertatsiyada "ASAKATEKSTIL" va "REKORD TEX" MChJlar xodimlarini boshqarish tizimini o'n ballik tizim bo'yicha baholash amalga oshirilgan. Ushbu tikuv-trikotaj korxonasida xodimlarni boshqarish bo'limida eng

samarasiz yo‘nalish kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish ekanligini ko‘rish mumkin, undan keyin esa xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish hamda ularni attestatsiyadan o‘tkazish quyi tizimlari tashkil etadi. Shuning uchun ushbu quyi tizimlar faoliyatini yaxshilash ishlarini olib borish zarur bo‘ladi.

8. Tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlar kompetentligini boshqarishning mavjud tizimi holatini o‘rganish natijalari shuni ko‘rsatadiki, ushbu tizimning kamchiliklariga quyidagilar kiradi: asosiy maqsad SMART tamoyillarga mos kelmaydi; vazifalar tor va maqsadga to‘liq yo‘naltirilmagan, ular ham xodimlarni rivojlantirish zarurligini aks ettirmagan; texnologiya zamonaviy va innovatsion usullarni o‘z ichiga olmaydi va yangi turdagi faoliyatni tashkil etishni o‘rganishga qaratilgan kadrlar malakasini oshirish bilan uzviy bog‘liq emas; samaradorlik mezonlari aniqlashtirilmagan. Bunday sharoitda tikuv-trikotaj korxonalari xodimlarining kompetentligini boshqarish tizimini takomillashtirish zarur bo‘ladi.

9. Dissertatsiyada “Kasbiy kompetentlik darajasini oshirish” biznes-jarayon modelini ishlab chiqishda jarayon va tizimli yondashuvlar uyg‘unligini ta‘minlashga e‘tiborni qaratildi. Shu boisdan, dissertatsiyada tikuv-trikotaj korxonalarining zamonaviy holati va istiqbol rivojlanish strategiyasidan kelib chiqqan holda yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash hamda ular kompetentlik darajasini oshirishda ishtirok etuvchi subektlar iqtisodiy qiziqishlari hamda xatti-harakatlari inobatga olinib, kasbiy kompetentlik darajasini oshirishga yo‘naltirilgan biznes-jarayon modelini tanlashni “xodimlar kompetentligi salohiyati” va “menejment samaradorligi” matritsasi mos qiymatlari asosida amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi asoslangan.

10. Dissertatsiyada kasbiy malakaga talab etiladigan kompetensiya va vazifalar o‘rtasidagi muvofiqlik darajasi asosida tikuv-trikotaj korxonalari xodimlari kompetentlik darajasi integral oraliq natijalari [juda past (0-0,200), past (0,201-0,500), qoniqarli (0,501-0,600), yuqori (0,601-0,900), juda yuqori (0,901-1,00)] yondashuviga ko‘ra baholash taklif etilgan. “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi tarkibida faoliyat ko‘rsatayotgan “REKORD TEX” MCHJ, “LUKBO TEKSTIL” MCHJ XK, “FURKAN TEKSTIL” MCHJ tikuv-trikotaj korxonalarida korxonalarining tarkibiy bo‘linmalari xodimlar kompetetsiyalarining o‘rtacha qiymati 0,573-0,592 oraliqda bo‘lib, baholash shkalasi bo‘yicha “qoniqarli” darajada bo‘lgan bo‘lsa, “FULL COTTON” MCHJ, “BETLIS TEKSTIL” MCHJ tikuv-trikotaj korxonalarida esa bu qiymat 0,789-0,823 oraliqda bo‘lib, baholash shkalasi bo‘yicha “yuqori” darajada bo‘lgan.

11. Dissertatsiyada to‘qimachilik sanoati korxonalarida kompetentlik yondashuvi asosida rag‘batlantirishning takomillashtirilgan usulini ishlab chiqish maqsadida “REKORD TEX” mas’uliyati cheklangan jamiyat tikuv-trikotaj korxonasida “kompetensiyaga asoslangan haq to‘lash” tizimini ishlab chiqishda xodimlarni rag‘batlantirishning besh bosqichli tizimi ular kompetentligini ballar yordamida baholash negizida takomillashtirilgan. Ushbu tizim quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi: tarmoq kasbiy standartlari va korxona ishlab chiqarish xususiyati va ko‘lamiga muvofiq mansab lavozimlarini shakllantirish;

so'rovnomalar natijasida shakllantirilgan mansab lavozimlari ro'yxati bo'yicha ularni baholash omillarini aniqlash; mansab lavozimlarini asosiy tanlab olingan sakkizta omil bo'yicha baholash; mansab lavozimi iyerarxiyasi asosida toifalar jadvalini tuzish; ajratilgan har bir toifa uchun rasmiy ish haqini belgilash. Ekspertlar guruhi tomonidan mansab lavozimlarining ahamiyatlilik darajasini baholash ballari asosida ularni toifalarga ajratishda ma'lumotlarni statistik usuldan foydalangan holda qayta ishlash amalga oshirildi. Ushbu holatda butun to'plam to'qqiz intervalga ajratildi. Butun to'plamni intervalga ajratish uchun toifalarni belgilash chegaralari aniqlandi.

Taklif etilgan tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlarni moddiy rag'batlantirishda kompetentlikni hisobga oladigan ish haqi to'lashning toifaviy shakli ish haqini xodimning malakasi layoqatiga binoan to'lashni amalga oshirishga imkon beradi.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/30.12.2020.I.16.02 ПО
ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ
ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

МУСТАПАЕВ АХРОР СЛОМОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬЮ
РАБОТНИКОВ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

08.00.13 - Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

Ташкент – 2025

Тема диссертации на соискание ученой степени доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии под номером B2021.2. Зарегистрирована под номером PhD/Iqt1732.

Диссертация выполнена в Ташкентском институте текстильной и легкой промышленности.

Автореферат диссертации размещен на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) на сайте Научного совета (www.tsuye.uz) и Информационно-образовательном портале «Ziynet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель: **Муминова Наргиза Максуджоновна**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Турсунов Бобир Ортикмирзаевич**
доктор экономических наук, профессор
Исмаилов Акмаль Максудович
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация **Ташкентский государственный
технический университет**

Защита диссертации состоится «___» _____ 2025 года в ___ часов на заседании Учёного совета DSc.03/30.12.2020.I.16.02 по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100066, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 49. Тел.: (99871) 239-01-49, факс: (99871) 239-27-23, e-mail: info@tsue.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (Зарегистрирован за номером _____). Адрес: 100066, г. Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 49. Тел.: (99871) 239-01-49, факс: (99871) 239-27-23.

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2025 года.
(Реестр протокола рассылки _____ от «___» _____ 2025 года).

Г.К.Абдурахманова
Председатель учёного совета по
присуждению учёных степеней, доктор
экономических наук, профессор

О.Д.Джурабоев
Учёный секретарь учёного совета по
присуждению ученых степеней, доктор
экономических наук, профессор

Ш.А.Аллаёров
Председатель учёного семинара при
научном совете по присуждению
учёных степеней, доктор
экономических наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и необходимость темы диссертации. Качественные изменения в мировой экономике, в первую очередь подготовка высококвалифицированных кадров, играют важную роль в повышении конкурентоспособности на рынке, эффективном управлении компетентностью сотрудников. По данным Организации Объединенных Наций, «к 2030 году численность населения в возрасте 15-24 лет прогнозируется на уровне 1,3 млрд. человек.»¹⁴. На сегодняшний день одной из актуальных проблем остается внедрение в производство механизмов эффективного управления компетентностью сотрудников с повышением конкурентоспособности кадров в соответствии с повышением качества системы образования.

В мире в структуре исследований по развитию отраслей экономики и регионов, а также человеческого капитала приоритетное значение приобретают исследования, посвященные проблемам эффективного управления компетентностью работников промышленного производства, в том числе текстильной промышленности, исходя из того, что компетентность напрямую влияет на производительность в условиях рыночной конкуренции. В связи с этим важное значение приобретают исследования в направлении разработки (совершенствования) эффективных форм, средств и организационно-экономических механизмов подготовки кадров на основе IT-технологий и инновационного менеджмента и организации повышения квалификации в соответствии с требованиями потребителей, развития человеческого капитала в соответствии с эффективностью системы управления, эффективной организации дуального образования, повышения качества поведения рабочей силы предприятий в условиях конкуренции.

При построении нового Узбекистана, наряду с качественным развитием промышленного производства, в том числе текстильной промышленности, организацией производства в соответствии с мировыми требованиями, расширением состава конкурентоспособной продукции, особое внимание уделяется обеспечению соответствующей компетентности работников. В новой стратегии развития Узбекистана на 2022-2026 годы поставлена задача «удвоить объем производства продукции текстильной промышленности».¹⁵ В связи с этим целесообразно расширить масштабы научно-исследовательских работ в таких направлениях, как организационно-экономические механизмы повышения качества подготовки высококвалифицированных кадров для текстильной промышленности в соответствии с дуальным образованием, а также развитие компетентности работников отрасли и совершенствование системы поощрения, основанной на компетенции.

¹⁴State Education Market Size & Trends. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/higher-education-market>

¹⁵ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026-yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli Farmoni. // www.lex.uz.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, предусмотренных в Указах Президента Республики Узбекистан No УП-60 от 28 января 2022 года «О стратегии развития нового Узбекистана на 2022-2026 годы,» No УП-53 от 21 января 2022 года «О мерах по стимулированию глубокой переработки и производства готовой продукции с высокой добавленной стоимостью на текстильных и швейно-трикотажных предприятиях, а также их экспорта,» No УП-14 от 16 ноября 2021 года «О мерах по регулированию деятельности хлопково-текстильных кластеров,» No УП-5763 от 11 июля 2019 года «О мерах по реформированию управления в сфере высшего и среднего специального образования,» No УП-5847 от 8 октября 2019 года «Об утверждении Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года,» No УП-5285 от 14 декабря 2017 года «О мерах по ускоренному развитию текстильной и швейно-трикотажной промышленности,» Постановлениях Президента Республики Узбекистан No ПП-3151 от 27 июля 2017 года «О мерах по дальнейшему расширению участия отраслей и сфер экономики в повышении качества подготовки специалистов с высшим образованием,» No ПП-60 от 24 декабря 2021 года «О дополнительных мерах по обеспечению академической и организационно-управленческой самостоятельности государственных высших образовательных учреждений,» Постановлении Кабинета Министров No 49 от 29 января 2025 года «Об утверждении Положения о порядке формирования государственного заказа на подготовку кадров с высшим образованием,» а также в других нормативно-правовых документах, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурно-просветительское развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики.»

Степень изученности проблемы. При рассмотрении теоретических основ рыночных отношений возможности исследования рынка труда и занятости, вопросы управления компетентностью работников изучались зарубежными учеными, такими как Р. Бояцис, Ч. Вудраф, Дэвид А. Марка, Э. Деминг, П.Ф. Друкер, Дж.У. Дункан, Г.Р. Нив, Дж. Равен, Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер, У. Клемент, Р. Арнольд, Р.У. Уайт и другие.¹⁶

¹⁶Boyatsis R. Kompetentnyy menedjer. Model effektivnoy raboty [Tekst] / R. Boyatsis / Per. s angl. – M.: HIPPO. – 2018. – 352 s.; Vudraf Ch. Sentry otsenki i razvitiya [Tekst] / Ch. Vudraf / Per. s angl. – M.: HIPPO, 2015. – 384 s.; Devid A. Marka. Metodologiya strukturnogo analiza i proyektirovaniya SADT (Structured Analysis & Design Technique. [Tekst] / Devid A. Marka, Klement Mak Gouen. Per. s angl. Meta Teknologiya, 2023. – 243 s.; Deming E. Vыход iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami. – M.: Alpina Pablishez, 2017. – 356 s.; Druker P.F. Menedjment. Vyzovy XXI veka / P.F. Druker. — M.: “Mann, Ivanov i Ferber”, 2012. — 256 s.; Dulkan Dj. U. Osnovopolagayushchiye idei v menedjmente. Uroki osnovopolozhnikov menedjmenta i upravlencheskoy praktiki [Tekst] / Dj. U Dulkan; Per. s angl. – M.: Delo, 2016. – 526 s.; Niv G.R. Prostranstvo doktora Deminga: principy postroyeniya ustoychivogo biznesa [Tekst] / Genri R. Niv; per. s angl. – M.: Alpina Biznes Buks, 2015. – 366 s.; Raven Dj. Kompetentnost v sovremennom obshchestve: vyavleniye, razvitiye i realizatsiya [Tekst] / Dj. Raven; per. s angl. – M.: Kogito-Sentr, 2022. – 396 s.; Spenser-ml., Layl M., Spenser Sayn

В странах СНГ вопросами управления компетентностью работников в развитии трудового потенциала занимались Е.Н.Анненкова, Н.И.Архипова, Е.И.Атлягузова, Р.Г.Аюпов, Е.Н.Белова, Л.В.Гашкова, С.В.Рачек, Б.М.Генкин, Е.Н.Евдокимова, А.Ю.Кибанов, Т.Ю.Базаров, Н.С.Субочев, Т.Г.Архипова, Л.И.Чернышова, О.Л.Чуланова и другие.¹⁷

В нашей стране теоретико-методологические основы развития и управления кадровым потенциалом промышленности, в частности текстильной промышленности, исследованы К.Х.Абдурахмановым, Х.Р.Холмуминовым, Н.К.Зокировой, А.М.Ирматовой, А.Б.Хаитовым, А.М.Акбаровым, Н.К.Юлдашевым, С.С.Юсуповым, Г.Зохидовым, Д.Н.Рахимовой, М.Р.Болтабоевым, О.К.Рихсимбоевым, Б.О.Ганиевым, Р.А.Исаевым, С.Н.Юлдашевым, О.А.Давроновым, М.Р.Худайкуловым и другими.¹⁸

Вместе с тем, недостаточно изучен вопрос управления компетентностью путем обучения и повышения квалификации персонала, кадрового потенциала предприятий текстильной промышленности. Данное обстоятельство обуславливает необходимость проведения научных

M. Kompetensii na rabote. Model maksimalnoy effektivnosti raboty [Tekst] / Layl M. Spenser-ml., Sayn M. Spenser; per. s angl. – M.: HIPPO. – 2015. – 384 s.; Clement U., Arnold R. (Hrsg.) Kompetenzentwicklungs in der beruflichen Bildung [Text] / U. Clement, R. Arnold. – Opladen: Leske+Budrich, 2002. — P. 203-228.; White R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence [Text] / R.W. White // Psychological review. – 2019. – № 66. — P. 297-333.

¹⁷Annenkova Ye.N. Upravleniye razvitiyem trudovogo potentsiala sovremennoy organizatsii: Dis. kand. ekon. nauk. – Saratov, 2005. – 174 s.; Arxipova N.I. Sovremennyye problemy upravleniya personalom: monografiya / S.V. Nazaykinskiy, O.L. Sedova, Ros. gos. gumanitar. un-t, N.I. Arxipova. – M.: Prospekt, 2018. – 161 s.; Atlyaguzova Ye.I. Kompetentnostnaya model spetsialista texnicheskogo profilya [Tekst] / Ye.I. Atlyaguzova // Vektor nauki Tolyatinskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2012. – №1(8). – 45 s.; Ayupov R.G. Razvitiye professionalnoy kompetentnosti kak faktor povysheniya urovnya motivatsii personala [Tekst] / R.G.Ayupov // Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk (II): m-ly Mejdunarodn. nauchn. konf. (Ufa, aprel 2013 g.). – Ufa: Leto, 2013. – S. 85–87.; Belova Ye.N. Upravlencheskaya kompetentnost rukovoditelya: monografiya. -Krasnoyarsk: Krasnoyarskiy gosudarstvennyy universitet, 2018. -273 s.; Gashkova L.V. Protsessnoye upravleniye razvitiyem kompetensiy spetsialistov jeleznodorojnogo transporta [Tekst] / L.V. Gashkova, S.V. Rachech // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2014. – № 2. – S. 423.; Genkin B.M. Upravleniye personalom v Rossii: 100 let.: Monografiya / B.M. Genkin, A.V. Gluxova, I.B. Durakova i dr. — M.: Infra-M, 2015. — 320 c.; Yevdokimova Ye. N. Evolyutsiya protsessnogo podxoda v upravlenii i perspektivy yego razvitiya / Ye.N. Yevdokimova // Upravleniye ekonomicheskimi sistemami [Elektronnyy resurs]. – Rejim dostupa: [http://www.uecs.ru/marketing/item.](http://www.uecs.ru/marketing/item;); Kibanov A.Ya. Upravleniye personalom v Rossii: Monografiya / A.Ya. Kibanov, I.B. Durakova, I.A. Esaulova i dr. — M.: Infra-M, 2018. — 240 c.; Bazarov T.Yu. Upravleniye personalom / T.Yu. Bazarov. — M.: Academia, 2017. — 219 c.; Glik D.I. Effektivnaya rabota s personalom: prakticheskoye posobiye / D. I. Glik. – 2-ye izd. – Saratov: Ay Pi Er Media, 2019. – 144 c.; Chernyshova L.I. Organizatsionno-ekonomicheskii mexanizm upravleniya razvitiyem personala sovremennogo predpriyatiya: diss. ... na soisk. uch.st. kand. ekonom. nauk. – 08.00.05 [Tekst] / Lidiya Ivanovna Chernyshova. – Yekaterinburg, 2010. — 178 s.; Chulanova O.L. Formirovaniye i razvitiye kompetentnostnogo podxoda v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika: diss. ... na soisk. uch. st. d-ra ekonom. nauk: 08.00.05 [Tekst] / Chulanova Oksana Leonidovna. – M., 2014. — 339 s.

¹⁸Abdyrahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Zokirova N.Q., Irmatova A.M. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: TDIU, 2011. –580 b, Abdyrahmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xaitov A.B., Akbarov A.M. Personalni boshqarish. Darslik. – T.: TDIU, 2014. – 294 b.; Yo'ldoshev N.Q., Yusupov S.Sh., Zaxidov G'. Menejment asoslari va biznes reja. – T.: Fan va texnologiya, 2016. – 244 b.; Rahimova D.N. va boshqalar. Zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti. Darslik. – T.: “G'ofur G'ulom ijodiy uyi”, 2007. – 320 b.; Yuldashev N.K., Boltaboyev M.R., Rixsimboyev O.K., Ganiyev B.O. Strategik menejment: o'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2003. – 102 b.; Yusupov S., Isayev R., Yuldashev S., Davranov O. Qqtisodiyot va menejment. – T.”Factor books”, 2021. – 611 b.; Xudoykulov M.R. To'qimachilik korxonalarida korporativ boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish. IFFD (PhD) ilmiy daraj. olish uchun yozilgan avtoreferat. – T.:TDIU, 2019. – 24 b.

исследований в данных направлениях и определяет актуальность темы данного исследования.

Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Ташкентского института текстильной и легкой промышленности в рамках научного проекта «Совершенствование практики оценки экономического потенциала предприятий текстильной промышленности Узбекистана на основе внедрения новых инновационных технологий (ПЗ-20170930136).»

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления компетентностью работников текстильной промышленности в условиях рыночной конкуренции.

Задачи исследования:

раскрытие специфики и сущности управления компетентностью персонала;

исследование этапов управления персоналом промышленного предприятия;

изучение зарубежного опыта и внесение предложений по получению приемлемых для Республики Узбекистан аспектов управления компетентностью персонала;

проведение анализа интеграционных связей между отраслью текстильной промышленности и высшими учебными заведениями, являющимися заказчиками при подготовке специалистов;

анализ состояния использования трудовых ресурсов на предприятиях текстильной промышленности;

анализ современного состояния управления компетентностью работников на предприятиях текстильной промышленности;

развитие системы управления компетентностью персонала на предприятиях текстильной промышленности на основе процессного подхода;

совершенствование метода оценки компетентности работников предприятий текстильной промышленности;

совершенствование системы стимулирования компетентных работников на предприятиях текстильной промышленности;

разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию управления компетентностью работников текстильной промышленности в условиях рыночной конкуренции.

Объектом исследования является управленческая деятельность сотрудников хлопково-текстильных кластеров Андижанской области, входящих в состав Ассоциации хлопково-текстильных кластеров Узбекистана.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления персоналом предприятий текстильной промышленности.

Методы исследования. В процессе исследования использовались такие методы, как системный и статистический анализ, стратегическое планирование, статистический анализ, факторный анализ, выборочное наблюдение, графическая интерпретация, портфельный анализ, экспертная оценка.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

в соответствии с методологическим подходом содержание понятия «компетентность» усовершенствовано как общий комплекс потенциала, способностей, обязанностей, знаний и навыков, направленных на принятие эффективных решений в среде осуществления деятельности (или иной ситуации) с учетом положительного развития синергетического воздействия на процесс формирования человека как гармонично развитой личности;

усовершенствован подход к оценке уровня компетентности работников предприятия текстильной промышленности на основе интегральных промежуточных результатов [очень низкий (0-0,200), низкий (0,201-0,500), удовлетворительный (0,501-0,600), высокий (0,601-0,900), очень высокий (0,901-1,00)] уровня компетентности работников на основе уровня соответствия между компетенциями и задачами, требуемыми для профессиональной квалификации;

при выборе модели бизнес-процесса, направленной на повышение уровня профессиональной компетентности в соответствии со стратегией перспективного развития предприятий текстильной промышленности, обоснована матрица «потенциал компетентности персонала» и «эффективность управления,» и предложено реализовать ее на уровне соответствующих значений («высокий,» «средний»);

для повышения эффективности предприятия текстильной промышленности предложена пятиступенчатая система оценки компетентности сотрудников с использованием баллов, основанная на оценке деятельности по выбранным восьми целевым факторам, составлении таблицы категорий по иерархии должностей и установлении официальной заработной платы за каждого из них.

Практические результаты исследования:

разработаны предложения по совершенствованию концептуальной схемы бизнес-процесса «управление персоналом»;

разработаны предложения по возможности их применения на национальном уровне в соответствии с зарубежным опытом управления компетентностью сотрудников;

разработана авторская схема взаимодействия промышленности и высшего образовательного учреждения;

разработана блок-диаграмма управления процессом «управление качеством квалификации специалиста»;

предложен алгоритм проектирования модели компетентности по подготовке специалистов предприятия текстильной промышленности.

Достоверность результатов исследования определяется обобщением передового зарубежного опыта, сравнительным и критическим анализом

существующих научно-исследовательских работ по управлению компетентностью работников в текстильной промышленности, получением базы данных из официальных источников национальных и международных авторитетных организаций и их обработкой с использованием эффективных методов анализа, основанностью на статистических данных Государственного агентства статистики Республики Узбекистан и анализе других практических данных.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость исследования заключается в том, что предложения, такие как разработанная модель бизнес-процесса, обеспечивающая повышение уровня компетентности работников промышленных предприятий, алгоритм проектирования и реализации данной модели, система оплаты труда, основанная на компетенции, служат методологической основой для разработки мер по повышению эффективности управления персоналом, направленных на повышение экономического потенциала предприятий текстильной промышленности республики, а также совершенствованию управления компетентностью персонала, направленного на достижение конкурентного преимущества, совершенствованию методологии, направленной на оценку эффективности.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные предложения и рекомендации могут быть использованы при организации долгосрочного стратегического управления предприятиями текстильной промышленности, эффективном использовании человеческого капитала, разработке эффективных мер в области производства и реализации широкого ассортимента продукции, отвечающей требованиям потребителей, а также при подготовке учебников и учебных пособий в данной области.

Внедрение результатов исследования. На основе полученных результатов по совершенствованию управления компетентностью работников текстильной промышленности в условиях рыночной конкуренции:

согласно методическому подходу, содержание понятия «компетентность» как общий комплекс потенциала, способностей, обязанностей, знаний и навыков, направленных на принятие эффективных решений в среде осуществления деятельности (или иной ситуации) с учетом положительного развития синергетического воздействия на процесс формирования человека как всесторонне развитого человека, внедрено в содержание учебного пособия «Экономика и менеджмент,» предназначенного для высших учебных заведений (Приказ Министерства высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан No 522 от 6 октября 2020 г.). Предложение в определенной степени послужило расширению знаний и навыков будущих специалистов в области системы управления персоналом промышленных предприятий;

предложение по оценке уровня компетентности работников предприятия текстильной промышленности на основе интегральных промежуточных результатов [очень низкий (0-0,200), низкий (0,201-0,500),

удовлетворительный (0,501-0,600), высокий (0,601-0,900), очень высокий (0,901-1,00)] на основе степени соответствия подхода к оценке уровня компетентности работников предприятия текстильной промышленности компетенциям и задачам, требуемым для профессиональной квалификации, было внедрено «Узтекстильпромом» при разработке Положения «Управление компетентностью работников» и в деятельность по управлению персоналом предприятий ассоциации (справка «Узтекстильпрома» No 03/25-1185 от 5 июня 2025 года, акт текстильного предприятия ООО «ASAKATEKSTIL» от 14 мая 2025 года). Данное предложение в определенной степени послужило обеспечению повышения уровня компетентности работников текстильного предприятия ООО «ASAKATEKSTIL» на 0,126 пункта в 2024 году по сравнению с 2023 годом;

при выборе модели бизнес-процесса, направленной на повышение уровня профессиональной компетентности в соответствии со стратегией перспективного развития предприятий текстильной промышленности, на основе матрицы «потенциал компетентности персонала» и «эффективность управления,» предложение о реализации на уровне соответствующих ей значений было внедрено «Узтекстильпромом» при разработке «Модели бизнес-процесса, направленной на повышение уровня компетентности предприятий отрасли» и в управленческую деятельность предприятий ассоциации, в том числе ООО «ASAKATEKSTIL» (справка «Узтекстильпрома» No 03/25-1185 от 5 июня 2025 года, акт текстильного предприятия ООО «ASAKATEKSTIL» от 14 мая 2025 года). Данное предложение в определенной степени послужило созданию возможности снижения управленческих расходов ООО «ASAKATEKSTIL» на 6,4% в 2024 году по сравнению с 2023 годом);

предложение о пятиэтапной системе оценки компетентности сотрудников с использованием баллов, основанной на оценке деятельности по восьми выбранным целевым факторам, составлении таблицы категорий в соответствии с иерархией должностей и определении официальной заработной платы для каждого из них, было использовано «Узтекстильпромом» при разработке «Порядка выплаты заработной платы по уровню компетентности на предприятиях отрасли» и внедрено в деятельность предприятий ассоциации, в том числе ООО «РЕКОРД ТЕХ» (справка «Узтекстильпрома» No 03/25-1185 от 5 июня 2025 года, акт текстильного предприятия ООО «РЕКОРД ТЕХ» от 15 мая 2025 года). Предложение в определенной степени способствовало росту валовой выручки от реализации в сопоставимых ценах на текстильном предприятии ООО «РЕКОРД ТЕХ» на 16,7 процента.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования были обсуждены на 2 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По основному содержанию диссертационной работы опубликовано 13 научных работ, в том числе 3 статьи в национальных и 2 статьи в международных журналах.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы. Его объем составляет 152 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** обоснована актуальность и востребованность темы диссертации, изложена степень изученности проблемы, определены цель и задачи, а также объект и предмет исследования, показано соответствие исследовательской работы важным направлениям развития науки и технологий, а также приведены сведения о научной новизне исследования, достоверности результатов, теоретической и практической значимости, внедрении результатов в практику, опубликованности, структуре работы.

В первой главе диссертации под названием **«Научно-теоретические основы управления компетентностью персонала в промышленности»** изучены такие вопросы, как раскрытие сущности управления компетентностью персонала, систематизация этапов возникновения компетентностного подхода, исследование тенденций развития эволюционного управления персоналом промышленного предприятия, разработка концептуальной схемы бизнес-процесса «управление персоналом», разработка предложений по возможностям их применения в Республике Узбекистан на основе результатов изучения зарубежного опыта управления компетентностью персонала.

На современном этапе развития управления человеческими ресурсами компетентностный подход к управлению персоналом в основном является перспективным. С 1970-х годов в практике управления персоналом этот подход используется как эффективный метод в процессах подбора, мотивации, обучения и развития, оценки сотрудников. В 1959 году Р.Уайт ввел в практику термин «компетентность» для выявления способностей, тесно связанных с хорошей работой, учета обучения и формирования высокой мотивации в учебном процессе для его реализации. Такие термины, как «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход», в последние десять лет широко используются и в нашей республике. Р.Уайт считал компетентность...» эффективной связью личности с окружающей средой...»¹⁹ и признавал необходимость «мотивации компетентности». Идея «мотивации компетентности» продолжается в работах Д. Макклелланда. С его точки зрения, компетентность, а не разум, является основой для эффективной работы. В работе «Компетентность в современном обществе» Дж.Равен подробно объясняет понятие «компетентность» как составляющее явление:...»явления, состоящие из многих компонентов, относительно независимы друг от друга, некоторые компоненты более когнитивны, а другие - эмоциональны, эти компоненты могут заменять друг друга как

¹⁹White, R.W. Motivation reconsidered: The concept of competence [Text] / R.W. White // Psychological review. – 2019. – № 66. — P. 297-333.

эффективные поведенческие компоненты»²⁰. Анализ различных подходов к понятию «компетентность» показывает, что некоторые последователи научной школы компетентностного подхода считают компетентность частью общей компетентности личности (специалиста). Например, при определении взаимосвязи между понятиями «компетентность» и «компетенция» существуют взгляды, согласно которым «компетентность - это специфическая особенность личности, приобретение определенного комплекса компетенций. Компетенция - это единство знаний, опыта, способности действовать и поведенческих навыков человека, определяемых данной ситуацией.» В этой интерпретации компетентность включает в себя различные компетенции и (или) компетенции.

Обобщая гносеологические исследования определений, дадим следующее авторское определение понятию «компетентность»: «кластер соответствующих способностей, обязанностей, знаний и навыков, позволяющих человеку принимать эффективные решения в профессиональной среде или других ситуациях с учетом положительного развития синергетического воздействия.»

В диссертации разработана концептуальная схема бизнес-процесса как одного из элементов системы управления (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальная схема бизнес-процесса «Управление персоналом»²¹

²⁰Raven Dj. Kompetentnost v sovremenom obshchestve: vyjavleniye, razvitiye i realizasiya [Tekst] / Dj. Raven; per. s angl. – M.: Kogito-Syentr, 2002. – 396 s.

²¹Muallif ishlanmasi.

Состав, состоящий из входных элементов, выходных элементов, выходов, управления и ресурсов, влияющих на результат, четко выделяется на диаграмме бизнес-процесса. Определение специфических рабочих процессов предприятия, их выражение, анализ и исследование, а также их оптимизация - это деятельность предприятия по организации эффективной работы и повышению его конкурентоспособности.

Таким образом, процессный подход, являющийся ядром современной теории управления персоналом, можно рассматривать как методологическую основу управления компетентностью персонала.

В диссертации изучена американская концепция компетентностного подхода, опыт Европы и Японии и даны рекомендации по возможности их эффективного применения в швейно-трикотажной промышленности Республики Узбекистан.

Во второй главе диссертации, озаглавленной **«Анализ состояния управления компетентностью работников на швейно-трикотажных предприятиях»**, изучены такие вопросы, как анализ интеграционных связей между швейно-трикотажной отраслью и высшими учебными заведениями в подготовке специалистов, разработка схемы взаимодействия промышленности и высших учебных заведений, анализ состояния использования трудовых ресурсов на швейно-трикотажных предприятиях, анализ текущего состояния управления компетентностью работников на швейно-трикотажных предприятиях, разработка блок-схемы управления процессом «управления качеством квалификации специалиста,» разработка модели бизнес-процесса «повышения уровня профессиональной компетентности.»

Только три компонента - конкурентоспособные технологии, конкурентные методы организации производства и труда, конкурентоспособные кадры - являются факторами, обеспечивающими конкурентное преимущество предприятия, что, в свою очередь, является ключом к его эффективной работе. Решение этих задач приобретает особое значение для промышленных предприятий в силу серьезности накопившихся проблем и роли промышленности как потенциального фактора развития народного хозяйства регионов и страны в целом.

Статистические данные показывают, что если в 2019 году количество высших учебных заведений в нашей республике составляло 77, то к 2024 году их количество достигло 208. В целях подготовки высококвалифицированных специалистов увеличилось количество студентов, обучающихся в высших учебных заведениях. В частности, если в 2020 году количество студентов, обучающихся в высших учебных заведениях, составляло 468399 человек, то в 2024 году по инициативе Президента этот показатель достиг 1531662 человек, или увеличился в 3,27 раза.

В целях последовательного обеспечения исполнения задач, определенных в Концепции развития системы высшего образования Республики Узбекистан до 2030 года, утвержденной Указом Президента

Республики Узбекистан от 8 октября 2019 года № УП-5847, а также расширения самостоятельности высших образовательных учреждений, резкого сокращения государственного административного управления в их деятельности и тем самым формирования государственных высших образовательных учреждений, готовящих высококвалифицированные кадры, способные отвечать требованиям меняющегося рынка труда, с 1 января 2022 года 36 вузам предоставлены полномочия по самостоятельному принятию решений по академическим, финансовым, организационно-управленческим вопросам.

Показатели, характеризующие эффективность использования имеющихся ресурсов на исследуемых швейно-трикотажных предприятиях, суммированы в таблице 1.

Таблица 1

Анализ состояния изменения показателей эффективности использования имеющихся ресурсов на предприятиях текстильной промышленности²²

№	Показатели	ООО «REKORD TEX»			ООО «ASAKATEKSTIL»		
		В 2023 году	В 2024 году	разниц а, (+, -)	В 2023 году	В 2024 году	разниц а, (+, -)
1	Фондоотдача, тыс. сум. на каждую тысячу сум.	48,32	49,14	+ 0,82	62,38	55,17	- 7,21
2	Производительность труда, тыс. сум/чел.	115240	116646	+ 1406	282488	291891	+ 9403
3	Сырьемкость продукции, тийин на рубль	83,4	82,8	- 0,6	83,0	82,6	- 0,4

Анализ данных таблицы 1 показывает, что значение показателя фондоотдачи, характеризующего уровень использования существующих основных фондов, являющихся капитальным ресурсом на исследуемых текстильных предприятиях, в ООО «REKORD TEX» в 2024 году по сравнению с 2021 годом увеличилось на 0,82 тыс. сумов, что свидетельствует об обеспечении технического парка современным оборудованием за счет привлечения инвестиций в предприятие в последние годы. В ООО «ASAKATEKSTIL» за исследуемый период наблюдается увеличение показателя фондоотдачи на 2,63 тыс. сум. Основной причиной этого является запуск на данном текстильном предприятии новых производственных мощностей, основанных на выпуске продукции с высокой добавленной стоимостью. Производительность труда Показатель производительности труда в ООО «REKORD TEX» в 2024 году увеличился на 1,22% по сравнению с 2021 годом, а в ООО «ASAKATEKSTIL» - на 28,60%. Основной причиной этого является обновление фондов. За исследуемый период на всех

²²Muallif hisob-kitobi.

предприятиях текстильной промышленности произошло снижение показателя сырьеемкости продукции.

Большинство сотрудников текстильного предприятия ООО «ASAKATEKSTIL» имеют высшее профессиональное или среднее специальное образование, но, тем не менее, уровень их компетентности зависит от долгосрочной работы, которая формируется в течение длительного времени, другими словами, мы приходим к выводу, что высокий уровень знаний и навыков больше влияет на опыт работы по определенной должности.

К недостаткам существующей системы управления компетентностью персонала на данном текстильном предприятии ООО «ASAKATEKSTIL» относятся:

1) цель, поставленная в существующей системе управления компетентностью производственного персонала на предприятии, должна охватывать отличительные особенности, измеряемые в определенных единицах, ограниченные во времени, обоснованные, достижимые задачи. Следовательно, основные цели, предусмотренные в системе управления персоналом на данном предприятии текстильной промышленности, не построены на принципах SMART;

2) в существующей системе управления компетентностью персонала на данном предприятии текстильной промышленности задачи, предусмотренные планом мероприятий, не в полной мере отражают постоянное развитие персонала.

3) технология не включает в себя современные и инновационные методы и не неразрывно связана с повышением квалификации кадров, направленным на обучение организации нового вида деятельности;

4) критерии эффективности не определены.

В этих условиях ООО «ASAKATEKSTIL» необходимо совершенствовать систему управления компетентностью производственного персонала.

В третьей главе диссертации, озаглавленной **«Основные направления совершенствования управления компетентностью работников на швейно-трикотажных предприятиях»**, изучены такие вопросы, как развитие компетентности работников на основе процессного управления на швейно-трикотажных предприятиях, разработка матрицы эффективности для руководителей и специалистов, совершенствование метода оценки компетентности работников швейно-трикотажных предприятий, совершенствование системы стимулирования работников, основанной на компетенции на швейно-трикотажных предприятиях.

Вовлечение сотрудников организации в процесс системы менеджмента качества - неотъемлемая задача любой организации. Выявление, описание, анализ и оптимизация бизнес-процессов компании - это не цель, а один из видов деятельности, связанных с организацией эффективной деятельности предприятия и повышением его конкурентоспособности.

В связи с этим особый интерес представляет опыт разработки моделей управления качеством кадров швейно-трикотажных предприятий. Автор ISO 9001: 2001 «Система менеджмента качества. Требования» осуществлено разделение разнообразия процессов швейно-трикотажного предприятия на основные бизнес-процессы или жизненные процессы продукции, обеспечивающие процессы управления и измерения. На основе результатов создана модель «улучшения уровня квалификации кадров» в системе управления компетентностью сотрудников.

В процессе исследования автором предложена матрица «потенциал компетентности персонала» и «эффективность управления» для диагностики влияния потенциала компетентности персонала на эффективность управления предприятием.

Данный предложенный метод выбора модели бизнес-процесса повышения уровня профессиональной компетентности на основе диагностики влияния использования потенциала компетентности работников текстильных предприятий на эффективность управления предприятием апробирован в деятельности текстильного предприятия ООО «ASAKATEKSTIL.» Данные по результатам диагностики оценки уровня компетентностного потенциала сотрудников в профессиональной деятельности представлены на рисунке 2.

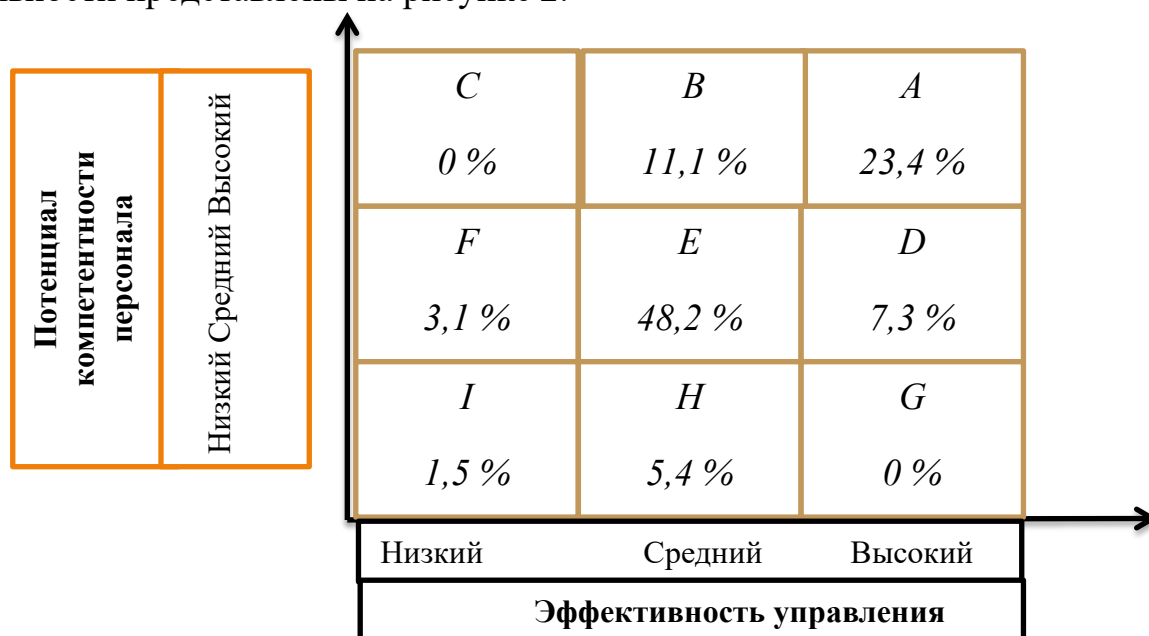


Рис. 2. Матрица взаимосвязи компетентностного потенциала работников и эффективности менеджмента на текстильном предприятии²³

Анализ данных матрицы взаимосвязи компетентностного потенциала сотрудников и эффективности менеджмента на текстильном предприятии, представленном на рисунке 2, показывает, что результаты обработки результатов опроса, проведенного экспертной группой, сформированной

²³Muallif ishlanmasi.

среди сотрудников, работающих в категории руководителей и специалистов, в настоящее время работающих на текстильном предприятии ООО «ASAKATEKSTIL,» показывают, что 23,4% респондентов, участвовавших в опросе (квадрант А), обладают «высоким» уровнем компетентностного потенциала, и их деятельность обеспечила «высокий» уровень эффективности менеджмента на предприятии.

Потенциал сотрудников текстильного предприятия квадранта Б в матрице выражает недостаточное использование этого потенциала теми, кто находится на высоком уровне, и их деятельность обеспечивает эффективность управления предприятием в «среднем» диапазоне.

Анализ данных показывает, что большинство респондентов, участвовавших в опросе, были из квадранта Е (48,2%), что, в свою очередь, на данном предприятии текстильной промышленности распределение сотрудников осуществлялось с учетом их квалификации, уровня компетентности в соответствии с требованиями к рабочим местам.

Таблица 2

Результаты оценки уровня компетентностного потенциала работников и эффективности управления на текстильном предприятии ООО "ASAKATEKSTIL" в 2024 году, в баллах ²⁴

Компетентность	Средний балл по уровню компетентности	Потенциал развития компетентности сотрудников
Способность к развитию	2,48	2,42
Ориентация на результаты	2,36	
		Эффективность менеджера
Организация рабочего процесса	2,28	2,28
Лидерство как стиль управления	2,22	
Системы мышления	2,16	
Развитие персонала	2,48	
Обеспечение командной работы на предприятии	2,26	

Однако это означает, что требуется регулярное осуществление мер по повышению компетентностного потенциала сотрудников, соответствующих данному квадранту.

На следующем этапе анализа, на основе результатов обработки экспертами данных оценки компетентностного потенциала сотрудников и эффективности управления на предприятии текстильной промышленности ООО «ASAKATEKSTIL,» удалось разработать взаимосвязанную функцию между уровнем компетентностного потенциала сотрудников и эффективностью управления, которая включает в себя комплекс выполнения миссии, целей, стратегии и требований выбранной корпоративной культуры на предприятии текстильной промышленности (таблица 2).

²⁴Muallif tomonidan hisoblangan.

Данные таблицы 2 показывают, что в результате совершенствования системы подбора, повышения квалификации и стимулирования сотрудников на исследуемом текстильном предприятии в 2024 году показатель «Потенциал развития уровня компетентности сотрудников» составил 2,42 балла по 5-балльной системе оценки. Достаточно неиспользованных внутренних резервов для использования потенциала сотрудников на предприятии. В то же время уровень использования компетентностного потенциала сотрудников напрямую влияет на управленческий потенциал предприятия. В 2024 году показатель «эффективности менеджмента» на данном текстильном предприятии составил 2,28 балла.

В процессе исследования разработан усовершенствованный метод оценки уровня компетентности работников швейно-трикотажных предприятий на основе уровня соответствия компетенций и задач, требуемых для профессиональной квалификации, в соответствии с подходом интегральных промежуточных результатов. Этапы этого метода следующие. Внутренняя структура комплекса компетенций раскрывается с помощью экспертного рейтинга: составляется перечень компетенций в соответствии со стандартом высшего образования; эксперты сферы высшего образования делят компетенции на ранги по степени важности в соответствии с их местом в образовательных программах (наиболее важной компетенции присваивается наивысший ранг, т.е. 1); осуществляется статистическая обработка экспертных оценок, полученных на предыдущем этапе.

среднее арифметическое значение его цвета для каждой компетенции рассчитывается по формуле:

$$\bar{r}_i = \frac{1}{s} * \sum_{j=1}^m r_{ij} \quad (1)$$

здесь, $i = 1, 2, 3, \dots, n$ — номер компетенции;

$j = 1, 2, 3, \dots, m$ – порядковый номер эксперта;

m – количество экспертов.

квадратичное отклонение фактического значения рангового уровня, установленного экспертом для каждой компетенции, от среднего значения ранга определяется по следующей формуле:

$$\delta_{r_i} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (r_{ij} - \bar{r}_i)^2}{m}}, \quad (2)$$

определяется доверительный интервал, включающий значения цвета, установленные экспертами. Этот интервал позволяет оценить степень согласованности мнений экспертов и выявить необдуманные оценки. Если цвет не попадает в доверительный интервал, он удаляется из массива данных, и значения среднего арифметического и среднего квадратического отклонения пересчитываются. В этом случае мы используем следующий интервал в качестве доверительного интервала:

$$[\bar{r}_i - 1,5 * \delta_{r_i}; \bar{r}_i + 1,5 * \delta_{r_i}], \quad (3)$$

для оценки совпадения мнений экспертов используется коэффициент вариации, который определяется по формуле:

$$V_i = \frac{\delta r_i}{\bar{r}_i} * 100, \% \quad (4)$$

Если коэффициент вариации не превышает 50%, экспертные заключения можно считать хорошо скоординированными. Цвет компетенций, полученных в результате этих шагов, называется уровнем важности.

Для каждой компетенции k уровень потребности в рассматриваемой экономической специальности рассчитывается по следующей формуле:

$$T_r = \sum_{i=1}^c t_{ri}, \quad (5)$$

Затем рассчитываются цветовые веса компетенций по следующей формуле:

$$W_r = \frac{T_r}{\sum_{i=1}^n T_i}, \quad (6)$$

Компетенции занимают место в порядке убывания количества W_r (компетенция с наивысшим значением W_r получает ранг 1). Полученные цвета называются требуемыми.

В качестве количественной меры компетентности предлагаем использовать: $K_j - T_r$

$$K_{\text{компр.}} = \frac{1}{K} * \sum_{j=1}^n W_r * K_j, \quad (7)$$

где, W_r -цветовой вес j -й компетентности, определяемый формулой 6; K_j -оценочный балл, присваиваемый сотруднику для овладения j -й компетенцией; K - максимальное значение рейтинговой шкалы. Для оценки 0- K (K -сотрудник обладает полной компетентностью, 0-полностью отсутствует) можно использовать любую единую шкалу.

В процессе исследования произведен расчет значимости и требуемого цвета для профессиональной компетентности специалистов-экономистов. В этом случае перечень компетенций, сформированных в соответствии с государственным образовательным стандартом O'z DSt 36.2002: 2015 по направлению образования бакалавриата 60410100 - Экономика, включает 9 общих и 21 профессиональную компетенцию. В процессе оценки уровня значимости профессиональных компетенций (требований) ведущие профессора и члены государственной экзаменационной комиссии участвовали в качестве экспертов в качестве представителей ТТЭСИ, 22 руководителя (ведущих специалистов) Ассоциации «Узтекстильпром» в качестве представителей работодателей. Применение вышеуказанной схемы позволило получить цвет значимости с точки зрения значимости для всех профессиональных компетенций. Для каждой сферы экономической деятельности были собраны матрицы функциональной компетентности, заполненные специалистами, и создана окончательная матрица.

В процессе составления матрицы выяснилось, что при сравнении разработанного нами перечня задач с профессиональными компетенциями (квалификациями) государственного образовательного стандарта по подготовке специалистов-экономистов выяснилось, что многие квалификационные компетенции не соответствуют задачам или не имеют большого значения.

Поэтому профессиональные компетенции, соответствующие уровню требований ниже 50, были исключены из матрицы функциональной компетентности. Остальные 18 профессиональных компетенций были дополнены задачами, сформированными исходя из требований работодателей. В результате, в соответствии с матрицей функциональной компетентности, была сформирована матрица функциональной компетентности, состоящая из 25 компетенций для специалистов экономического профиля, и на ее основе был рассчитан спрос на компетенции T_r .

Данные показывают, что на швейно-трикотажных предприятиях ООО «REKORD TEX,» ИП ООО «LUKBO TEKSTIL,» ООО «FURKAN TEKSTIL,» действующих в составе ассоциации «Узтекстильпром,» среднее значение компетенций работников структурных подразделений предприятий находится в диапазоне 0,573-0,592 и по шкале оценки находится на «удовлетворительном» уровне, а на швейно-трикотажных предприятиях ООО «ASAKATEKSTIL» это значение составляет 0,823, что по шкале оценки находится на «высоком» уровне.

Разработана модель развития компетентности работников текстильных предприятий и шкала оценки в зависимости от уровня компетентности работников швейно-трикотажных предприятий (таблица 3).

Таблица 3

Шкала оценки компетентности работников текстильных предприятий²⁵

Стоимость	Содержательная характеристика уровня компетентности сотрудников
0,901–1,000	A - «очень высокий» уровень
0,601–0,900	B - «высокий» уровень
0,501–0,600	C - на уровне «удовлетворительно»
0,210–0,500	D - «низкий» уровень
0,000–0,200	E - «очень низкий» уровень

В процессе исследования с участием экспертов были оценены компетенции сотрудников структурных подразделений 4 швейно-трикотажных предприятий (таблица 4).

Таблица 4

Результаты оценки компетенций работников структурных подразделений швейно-трикотажных предприятий, действующих в составе Ассоциации «Узтекстильпром» (2024)²⁶

Наименование швейно-трикотажных предприятий	Среднее значение компетенций персонала
ООО «REKORD TEX»	0,586
ИП ООО «ЛУКБО ТЕКСТИЛ»	0,573
ООО «FURKAN TEKSTIL»	0,592
ООО «ASAKATEKSTIL»	0,823

²⁵Muallif ishlanmasi.

²⁶Ekspertlar baholari natijalari asosida muallif hisob-kitobi.

В диссертации разработана система «компетентностной оплаты труда» для работников предприятий швейно-трикотажной промышленности. В данном случае при осуществлении оплаты труда сотрудников разрабатываемая нами компонентность персонала опирается на результаты оценки и классифицируется на основе действующих на отраслевом уровне норм обслуживания и управления для формирования штатного расписания по оплате труда. Следовательно, категорией, служащей для дифференциации должностей, являются группы должностных лиц, имеющих схожие для предприятия ценности. В зависимости от характера и масштаба производства промышленных предприятий количество классов чинов может варьироваться от 5 до 20.

В процессе исследования на швейно-трикотажном предприятии общества с ограниченной ответственностью (ООО) «REKORD TEX» осуществлено формирование системы оплаты труда в соответствии с установленными категориями в системе «оплата, основанная на компетенции.» Мероприятия, осуществляемые группой, созданной для разработки системы «оплаты труда на основе компетенций» на текстильном предприятии, включают формирование следующих должностных должностей, определение факторов оценки должностных должностей, оценку должностных должностей по основным факторам, составление таблицы категорий, определение официальной заработной платы для каждой категории.

Должностная иерархия должна была быть разделена на категории (оценки) схожих должностей на основе полученных оценок. Для этого мы сначала использовали официальный статистический метод: весь набор общих оценок был разделен на девять интервалов. Впоследствии были установлены границы категорий. К первой категории относятся должности с общим баллом от 240 до 191 балла, ко второй - от 190 до 171, третьей - от 170 до 136 баллов и т.д. Официальные пределы заработной платы были установлены в соответствии со следующими правилами. В каждой из категорий были выделены ключевые должности, для которых были четко определены рыночные параметры денежной компенсации. Нижний предел заработной платы, установленной для должностных должностей по категориям, установлен на нижнем уровне рыночной стоимости должности, а верхний предел - на 10-15% выше верхнего уровня рыночной стоимости должности. Для соседних категорий официальная заработная плата перекрещивалась: в четвертой категории заработная плата для сотрудников службы была в пределах 4061310-4406700 сумов, затем в третьей категории заработная плата была установлена в пределах 4410670-4736210 сумов.

Таким образом, появилась возможность повышения размера должностного оклада без продвижения сотрудников по карьерной лестнице,

что, в свою очередь, имеет важное значение в мотивации сотрудников к продвижению по карьерной лестнице.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам диссертационного исследования были разработаны следующие выводы и предложения:

1. В нашей республике накоплен богатый исторический опыт в области швейно-трикотажного производства. Наряду с материальными ресурсами, трудовые ресурсы, то есть человеческий капитал, играют важную роль в успешном выполнении задач, поставленных перед отраслевыми предприятиями. Результаты анализа подходов к его развитию в практике менеджмента показывают, что важное значение приобретает использование компетентностного подхода как современного эффективного подхода в управлении, применяемого при оценке результатов деятельности работника и разработке критериев поэтапного продвижения по карьерной лестнице в практике первоначально сформированного функционального, системного подходов, а затем процессного и управления персоналом.

2. Компетентность показывает достаточность знаний и навыков, позволяющих сотруднику действовать в различных ситуациях. Поскольку каждый уровень ответственности имеет свои требования, компетентность может формироваться в любой момент в жизни человека или на любом из ее этапов. В связи с этим в диссертации обобщены гносеологические исследования определений понятия «компетентность» и дано следующее авторское определение: «Кластер соответствующих способностей, обязанностей, знаний и навыков, позволяющих человеку принимать эффективные решения в профессиональной среде или других ситуациях с учетом положительного развития синергетического эффекта.»

3. Резкий рост объемов производства в экономической системе, особенно в промышленности на последующих этапах экономического развития, а также возникновение необходимости применения на практике подхода «клиентоориентированности» для обеспечения конкурентного преимущества на потребительском рынке вызвали проблему неспособности существующих систем управления удовлетворить рыночные потребности. Следовательно, подходы к управлению пришлось пересмотреть. «Управление изменениями,» охватывающее координацию в сфере управления предприятием, кадровые, экономические, коммуникационные, информационные и другие сферы, стало широко применяться на практике. Это, на наш взгляд, требует совершенствования системы управления компонентами персонала.

4. В условиях интенсификации промышленного производства важно постепенное совершенствование эволюционного развития функциональных

подходов в системе управления и взаимная интеграция коренного развития процессного подхода путем коренного пересмотра бизнес-процессов. Поэтому в данной исследовательской работе систематизировано состояние развития функционального подхода и процессуальных подходов к управлению экономическими субъектами, особенно промышленным производством, которое считается его основной структурной единицей, и обоснована эффективность применения компетентностного подхода, основанного на результатах их интеграции.

5. Если в 2020 году количество студентов, обучающихся в высших учебных заведениях Республики Узбекистан, составило 468399 человек, то в 2024 году по инициативе Президента этот показатель был доведен до 1531662 человек, или увеличен в 3,27 раза. Если в 2019 году количество высших учебных заведений составляло 77, то к 2024 году их количество достигло 208.

6. Результаты анализа показывают, что на изучаемых швейно-трикотажных предприятиях при использовании трудовых ресурсов уделяется достаточное внимание квалификации рабочих и служащих. В обществе с ограниченной ответственностью «REKORD TEX» численность работников составляла: высшее образование - 37%, среднее специальное - 61%, среднее - 2%. Это свидетельствует о том, что на данном предприятии текстильной промышленности уделяется внимание повышению потенциала работников, 37% работников имеют высшее образование. В ООО «ASAKATEKSTIL» 42% работников имеют высшее образование, и этот показатель на 13,5% выше, чем у предприятия текстильной промышленности «REKORD TEX.» По состоянию на 1 января 2024 года состав инженерно-технических специалистов предприятия текстильной промышленности ООО «REKORD TEX» был следующим: руководители - 11%, служащие - 29%, инженеры-техники - 60%. 96% всех этих сотрудников имеют высшее образование, в ООО «ASAKATEKSTIL» этот показатель составил 98%.

7. В диссертации проведена оценка системы управления персоналом ООО «ASAKATEKSTIL» и «REKORD TEX» по десятибалльной системе. В данном швейно-трикотажном предприятии наиболее неэффективным направлением в отделе управления персоналом является подготовка и развитие кадров, за которым следуют подсистемы отбора и приема на работу, а также их аттестации. Поэтому необходимо будет провести работу по улучшению деятельности этих подсистем.

8. Результаты изучения состояния существующей системы управления компетентностью работников на швейно-трикотажных предприятиях показывают, что к недостаткам этой системы относятся: основная цель не соответствует принципам SMART; задачи узкие и не полностью целенаправленные, они также не отражают необходимость развития персонала; технология не включает современные и инновационные методы и

не тесно связана с повышением квалификации кадров, направленным на обучение организации нового вида деятельности; критерии эффективности не определены. В таких условиях необходимо совершенствовать систему управления компетентностью работников швейно-трикотажных предприятий.

9. В диссертации уделено внимание обеспечению сочетания процессного и системного подходов при разработке модели бизнес-процесса «Повышение уровня профессиональной компетентности.» Поэтому в диссертации, исходя из современного состояния и перспективной стратегии развития швейно-трикотажных предприятий, с учетом экономических интересов и поведения субъектов, участвующих в подготовке высококвалифицированных специалистов и повышении уровня их компетентности, обоснована целесообразность выбора модели бизнес-процесса, направленной на повышение уровня профессиональной компетентности, на основе соответствующих значений матрицы «потенциал компетентности персонала» и «эффективность управления.»

10. В диссертации предлагается оценить уровень компетентности работников швейно-трикотажных предприятий по интегральному промежуточному подходу [очень низкий (0-0,200), низкий (0,201-0,500), удовлетворительный (0,501-0,600), высокий (0,601-0,900), очень высокий (0,901-1,00)] на основе уровня соответствия между компетенциями и задачами, требуемыми для профессиональной квалификации. В швейно-трикотажных предприятиях ООО «REKORD TEX,» ИП ООО «LUKBO TEKSTIL,» ООО «FURKAN TEKSTIL,» действующих в составе ассоциации «Узтекстильпром,» среднее значение компетенций работников структурных подразделений предприятий находится в диапазоне 0,573-0,592 и по шкале оценки находится на «удовлетворительном» уровне, а на швейно-трикотажных предприятиях ООО «FULL COTTON,» ООО «BETLIS TEKSTIL» это значение находится в диапазоне 0,789-0,823, что по шкале оценки находится на «высоком» уровне.

11. В диссертации в целях разработки усовершенствованного метода стимулирования на предприятиях текстильной промышленности на основе компетентностного подхода усовершенствована пятиступенчатая система стимулирования работников при разработке системы «компетентностная оплата труда» на швейно-трикотажном предприятии ООО «REKORD TEX» на основе оценки их компетентности с помощью баллов. Данная система включает следующие этапы: формирование должностных должностей в соответствии с отраслевыми профессиональными стандартами и характером и масштабами производства предприятия; определение факторов их оценки по перечню должностных должностей, сформированных в результате опросов; оценка должностных должностей по восьми основным выбранным факторам; составление таблицы категорий на основе иерархии должностных

должностей; установление официальной заработной платы для каждой выделенной категории. Экспертной группой была проведена обработка данных с использованием статистического метода при разделении должностных должностей на категории на основе баллов оценки уровня значимости. В данном случае всё множество разбито на девять интервалов. Для разделения всей совокупности на интервалы были определены границы присваивания категорий.

Предлагаемая категориальная форма оплаты труда, учитывающая компетентность при материальном стимулировании работников на швейно-трикотажных предприятиях, позволяет осуществлять выплату заработной платы в соответствии с квалификационными способностями работника.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING OF SCIENTIFIC DEGREES
No DSc. 03/30.12.2020.I.16.02 ISSUING SCIENTIFIC DEGREES AT
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

TASHKENT INSTITUTE OF TEXTILE AND LIGHT INDUSTRY

MUSTAPAEV AHROR ISLOMOVICH

**IMPROVING THE COMPETENCE MANAGEMENT OF TEXTILE
INDUSTRY EMPLOYEES**

08.00.13 - Management

ABSTRACT
of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) in Economics

Tashkent – 2025

The topic of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) is registered in the Higher Attestation Commission under the number B2021.2.PhD/Iqt1732.

The dissertation was carried out at the Tashkent Institute of Textile and Light Industry.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian, English (resume)) on the website of the Scientific Council (www.tsuye.uz) and on the website of "ZiyoNet" Information and Educational Portal (www.ziynet.uz).

Scientific supervisor: **Muminova Nargiza Maksudjonovna**
Doctor of Economic Sciences, Professor

Official opponents: **Tursunov Bobir Ortikmirzaevich**
Doctor of Economic Sciences, Professor

Ismailov Akmal Maksudovich
Doctor of Economic Sciences, Professor

Leading organization: **Tashkent State Technical University**

The defense of the dissertation will take place «____» _____ 2024 at _____ at the meeting of Scientific council №. DSc.03/30.12.2020.I.16.02 awarding of scientific degrees at Tashkent state university of Economics. Address: 100066, Tashkent, Islam Karimov street, 49. Phone: (99871) 239-28-72, fax: (99871) 239-43-51, e-mail: info@tsue.uz

The dissertation (PhD) can be reviewed at the Information-Resource Centre of Tashkent state university of Economics (registered under the number _____). Address: 100066, Tashkent, Islam Karimov street, 49. Phone: (99871) 239-28-72, fax: (99871) 239-43-51, e-mail: info@tsue.uz

Abstract of dissertation sent out on «____» _____ 2025 y.
(Mailing protocol №. _____ on «____» _____ 2025 y.).

G.K. Abdurakhmanova
Chairman of the scientific council for
awarding scientific degrees, Doctor of
Economic sciences, Professor

O.D. Djuraboev
Secretary of the scientific council
for awarding scientific degrees, Doctor of
Economic sciences, Professor

Sh.A. Allayarov
Chairman of the scientific
seminar under the scientific council for
awarding scientific degrees, Doctor of
Economic sciences, Professor

INTRODUCTION (annotation of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD))

The purpose of the research is to develop proposals and recommendations for improving the management of the competence of textile industry workers in the context of market competition.

Research objectives:

disclosure of the features and essence of personnel competency management;

research of the stages of personnel management of an industrial enterprise;

studying foreign experience in managing personnel competence and making proposals for obtaining acceptable aspects for the Republic of Uzbekistan;

conducting an analysis of the integration links between the textile industry and higher educational institutions, which are the customers for the training of specialists;

analysis of the state of labor resource utilization at textile industry enterprises;

analysis of the current state of personnel competency management at textile industry enterprises;

development of a personnel competency management system based on a process approach at textile industry enterprises;

improvement of the methodology for assessing the competence of employees of textile industry enterprises;

improvement of the system of competence-based incentives for employees at textile industry enterprises;

development of proposals and recommendations for improving the management of the competence of textile industry workers in the context of market competition.

The object of the research is the management activities of employees of cotton-textile clusters of the Andijan region, which are part of the Association "Cotton-Textile Clusters of Uzbekistan."

The subject of the research is the organizational and economic relations arising in the process of managing the personnel of textile industry enterprises.

Research methods. In the research process, such methods as systemic and statistical analysis, strategic planning, statistical analysis, factor analysis, sample observation, graphical interpretation, portfolio analysis, expert evaluation were used.

The scientific novelty of the research is as follows:

according to the methodological approach, the content of the concept of "competence" has been improved as a general set of potential, abilities, obligations, knowledge and skills aimed at making effective decisions in the environment (or other situation) of carrying out activities, taking into account the positive development of a synergistic influence on the process of formation of a person as a harmoniously developed person;

the approach to assessing the level of competence of employees of a textile industry enterprise has been improved based on the assessment of the integral intermediate results of the level of competence of employees [very low (0-0.200), low (0.201-0.500), satisfactory (0.501-0.600), high (0.601-0.900), very high (0.901-1.00)] based on the degree of correspondence between the competencies and tasks required for professional qualifications;

when choosing a business process model aimed at increasing the level of professional competence according to the strategy for the future development of textile industry enterprises, the matrix of "employee competency potential" and "management effectiveness" is based, and it is proposed to implement it at the level of corresponding values ("high," "medium").

based on a five-stage system of employee motivation to improve the efficiency of a textile industry enterprise, such as evaluating activities based on eight selected target factors, compiling a table of categories according to the hierarchy of positions, and determining official wages for each, it is proposed to assess their competence using points.

The practical results of the study are as follows:

proposals for improving the conceptual scheme of the business process "personnel management" have been developed;

based on foreign experience in managing employee competence, proposals have been developed on the possibilities of their application at the national level;

an author's scheme of interaction between industry and a higher educational institution has been developed;

a block diagram for managing the "management of the quality of specialist qualifications" process has been developed;

an algorithm for designing a competency model for training specialists of a textile industry enterprise is proposed.

The reliability of the research results is determined by the generalization of advanced foreign experience, a comparative and critical analysis of existing research work on the management of personnel competence in the textile industry, obtaining the information base from official sources of national and international authoritative organizations and processing them using effective analysis methods, based on the analysis of statistical data of the State Statistics Agency of the Republic of Uzbekistan and other practical data.

Scientific and practical significance of the research results. The scientific significance of the research lies in the fact that such proposals as the developed business process model that ensures an increase in the level of competence of employees of industrial enterprises, the algorithm for designing and implementing this model, and the competency-based remuneration system serve as a methodological basis for developing measures to improve the effectiveness of personnel management aimed at increasing the economic potential of textile industry enterprises of our republic, as well as for improving the methodology for assessing the effectiveness of personnel competence management aimed at achieving a competitive advantage.

The practical significance of the research results is explained by the fact that the developed proposals and recommendations can be used in the organization of long-term strategic management of the activities of textile industry enterprises, the effective use of human capital, the development of effective measures in the field of production and sale of a wide range of products that meet consumer requirements in accordance with the management of the competence of enterprise employees, as well as in the preparation of textbooks and teaching aids in this area.

Implementation of research results. Based on the results obtained on improving the management of the competence of textile industry workers in the context of market competition:

according to the methodological approach, the content of the concept of "competence" as a general set of potential, abilities, obligations, knowledge and skills aimed at making effective decisions in the environment (or other situation) of carrying out activities, taking into account the positive development of a synergistic impact on the process of formation of a person as a harmoniously developed person, is included in the content of the textbook "Economics and Management" intended for higher educational institutions (Order No. 522 of the Ministry of Higher and Secondary Specialized Education of the Republic of Uzbekistan dated October 6, 2020). The proposal served to a certain extent to expand the knowledge and skills of future specialists in the field of the personnel management system of industrial enterprises;

the proposal to assess the level of competence of employees based on the degree of compliance of the approach to assessing the level of competence of employees of a textile industry enterprise with the level of competence and tasks required for professional qualifications based on integral intermediate results [very low (0-0.200), low (0.201-0.500), satisfactory (0.501-0.600), high (0.601-0.900), very high (0.901-1.00)] was introduced by "Uztukimachiliksanoat" in the development of the Regulation "Personnel Competence Management" and in the management activities of the enterprises of the association (certificate of "Uztukimachiliksanoat" dated June 5, 2025 No. 03/25-1185, certificate of the textile enterprise LLC "ASAKATEKSTIL" dated May 14, 2025). This proposal served to a certain extent to ensure an increase in the level of competence of employees of the textile enterprise LLC "ASAKATEKSTIL" by 0.126 points in 2024 compared to 2023;

based on the proposal to select a business process model aimed at increasing the level of professional competence according to the future development strategy of textile industry enterprises, the matrix of "employee competence potential" and "management effectiveness" is based on the proposal to implement it at the level of its corresponding values, "Uztukimachiliksanoat" was used in the development of the "Business Process Model aimed at increasing the level of competence of industry enterprises" and implemented in the management activities of the association's enterprises, including "ASAKATEKSTIL" LLC (certificate of "Uztukimachiliksanoat" No. 03/25-1185 dated June 5, 2025), certificate of the textile enterprise "ASAKATEKSTIL" LLC dated May 14, 2025). This proposal

served to a certain extent to create the possibility of reducing the management costs of "ASAKATEKSTIL" LLC by 6.4% in 2024 compared to 2023);

based on a five-stage system of employee motivation to improve the efficiency of a textile industry enterprise, such as evaluating activities based on eight selected target factors, creating a table of categories according to the hierarchy of positions and determining official wages for each of them, their competence was assessed using points "Uztekstilprom" in the development of the "Procedure for payment of wages according to the level of competence at industry enterprises" and implemented in the activities of the association's enterprises, including LLC "REKORD TEX" (Reference No. 03/25-1185 of "Uztekstilprom" dated June 5, 2025), certificate of the textile enterprise LLC "REKORD TEX" dated May 15, 2025). The proposal to a certain extent contributed to a 16.7% increase in the gross revenue from sales at comparable prices at the textile enterprise LLC "REKORD TEX."

Approbation of the research results. The results of this study were discussed at 2 international and 3 republican scientific and practical conferences.

Publication of research results. A total of 13 scientific papers have been published on the main content of the dissertation work, including 3 articles in national and 2 articles in international journals.

Structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references. Its volume is 152 pages.

E'LON QILINGAN ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; Part I)

1. Mustapayev A.I. Tikuv-trikotaj korxonalari xodimlari kompetentligi darajasini baholash usulini takomillashtirish / Iqtisodiy taraqqiyot va tahlil. Ilmiy elektron jurnal. – Toshkent. — № 12. – 2024. – 351-356 b.

2. Mustapayev A.I. Kompetensiya asosida tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish / AGRO ILM – O'ZBEKISTON QISHLOQ VA SUV XO'JALIGI. – Toshkent. — №1. – 2025. – B. 52-54. (08.00.00; №15).

3. Mustapayev A.I. Jarayonli yondashuv asosida tikuv-trikotaj korxonalari xodimlari kompetensiyasini rivojlantirish / Ilg'or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar. Ilmiy elektron jurnal. – Toshkent. — №1. – 2025. – B.319-324.

4. Mustapayev A.I. The effectiveness of using the process approach in developing the competence of textile enterprises' employees / International Journal of Advanced Research in Education, Technology and Management. Volume 4, Issue 2, 2025- PP. 609-618.

5. Mustapayev A.I. Improving the Efficiency of Management of the Competencies of Workers in the Sewing and Knitwear Industry / American Journal of Corporate Management, Vol.2, No.2 (February, 2025). – PP. 22-26

6. Mustapayev A.I. Development of the Labor Potential of Personnel in the Sewing and Knitwear Industry // International Conference of Economics, Finance and Accounting Studies. (8th February, 2025). PP. 9-12.

7. Mustapayev A.I. Characteristics of employees competence authority and management effectiveness interrelationship matrix in a textile enterprise // Innovation in the modern education system: a collection scientific works of the International scientific conference (25th March, 2025). – Washington, USA: "CESS", 2025. PP 268-272.

8. Mustapayev A.I. Improving the method of assessing the level of competence of the employees of sewing and knitting enterprises on the basis of the efficiency matrix / Multidisciplinary and Multidimensional Journal (MMJ). ISSN: 2775-5118 Vol.4 No.4. (2025). I.F. 9.1. – PP 198-204.

9. Mustapayev A.I. To'qimachilik korxonalari xodimlari kompetensiyasini jarayonli yondashuvni qo'llash asosida rivojlantirish // "Ishlab chiqarish va qayta ishlashning innovatsion texnologiyalarini rivojlanishi sharoitida ilm-fan va soha korxonalarining integratsiyasi" mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjuman maqolalari to'plami. – Toshkent: TTESI, 20-21 noyabr 2024. – B. 92-94.

10. Mustapayev A.I. To‘qimachilik korxonalarida xodimlari kompetensiyasini rivojlantirishda jarayonli yondashuvni qO‘llash samaradorligi // “O‘zbekistonda yangi iqtisodiy islohotlar sharoitida paxta, To‘qimachilik, yengil sanoat va matbaa sohalari texnologiyalarining rivojlantirishning istiqbollari va muammolari” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjuman maqolalari to‘plami. – Toshkent: TTESI, 26-27-mart 2025. – B. 243-245.

11. Mustapayev A.I. Tikuv-trikotaj korxonalarida xodimlar kompetentligi darajasi asosida ularni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish // “Xalqaro tajriba: ta’limni modernizatsiyalash sharoitida zamonaviy mashinasozlik va muhandislik yo‘nalishida yuqori malakali kadrlar tayyorlash istiqbollari” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy anjuman maqolalari to‘plami. – Toshkent: TTESI, 17-18-dekabr 2024. – B. 498-500.

II bo‘lim (II часть; Part II)

12. Mustapayev A.I. To‘qimachilik korxonalarida xodimlari kompetentligini baholash usulini takomillashtirish // “Ishlab chiqarish va qayta ishlashning innovatsion texnologiyalarini rivojlanishi sharoitida ilm-fan va soha korxonalarining integratsiyasi” mavzusidagi respublika ilmiy-amaliy anjuman maqolalari to‘plami. – Toshkent: TTESI, 20-21-noyabr 2024. – B. 95-97.

Avtoreferat «Public Publish Printing» nashriyotda tahrirdan o'tkazildi

Bosishga ruxsat etildi: 05.12.2025-yil
Bichimi 60x84 $\frac{1}{16}$, «Times New Roman»
garniturada raqamli bosma usulida bosildi.
Shartli bosma tabog'i 3,2. Adadi: 100. Buyurtma: № 94.

«Public Publish Printing» MChJ
bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent, M. Ulug'bek tum., Moylisoy, 22.