

**Турикова Лазокат Машрабовна**

*доцент, канд.экон.наук, соискатель*

*Университет «Ориентал»,*

*Ташкент, Узбекистан*

**МОДЕЛЬ ОПТИМИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ НА  
ОСНОВЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В  
СИСТЕМЕ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация:** Представленная модель направлена на радикальное повышение качества образования через внедрение инновационных методов управления человеческими ресурсами. Автор предлагает отказаться от традиционного администрирования в пользу стратегического сотрудничества и цифровой трансформации трудовых отношений. В основе системы лежит использование искусственного интеллекта для прозрачного рекрутинга и объективной оценки учителей по показателям KPI. Особое внимание уделено защите профессиональных прав педагогов и профилактике их эмоционального выгорания. Реализация данной HR-архитектуры обеспечит превращение учителей в главный стратегический актив современной школы.

**Ключевые слова:** управление персоналом, среднее образование, KPI, ИИ-рекрутинг, трудовые отношения.

**Turikova Lazokat Mashrabovna**

Associate Professor, PhD in Economics,

Doctoral Candidate Oriental University

Tashkent, Uzbekistan

**OPTIMIZATION MODEL OF LABOR RELATIONS BASED ON  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF GENERAL  
SECONDARY EDUCATION**

**Abstract:** The proposed model aims to radically improve educational quality by implementing innovative human resource management methods. The author suggests moving away from traditional administration toward strategic collaboration and the digital transformation of labor relations. The system is based on using artificial intelligence for transparent recruitment and objective teacher evaluation through KPI metrics. Special attention is paid to protecting the professional rights of educators and preventing occupational burnout. Implementing this HR architecture ensures that teachers become the primary strategic asset of the modern school system.

**Keywords:** HRM, secondary education, KPI, AI recruitment, labor relations.

Стратегия развития нового Узбекистана поставила перед собой приоритетную задачу развития человеческого капитала и радикального повышения качества образования<sup>1</sup>. Создание эффективной системы управления в условиях современных общеобразовательных средних учебных заведений напрямую связано с внедрением инновационных моделей управления человеческими ресурсами. Сегодня необходимо вывести трудовые отношения между учителями и работодателями на уровень стратегического сотрудничества, отказавшись от традиционных административных методов<sup>2</sup>.

Правовой и методической основой для представленной модели служат Закон Республики Узбекистан «Об образовании» и Трудовой кодекс нового издания<sup>34</sup>. Эти документы служат основой для защиты

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 года “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы”.

<sup>2</sup> Мирзиёев Ш.М. Стратегия Нового Узбекистана. – Ташкент: Издательство «O‘zbekiston», 2021. – 464 с.

<sup>3</sup> Трудовой кодекс Республики Узбекистан (в новой редакции). Принят Законом № ЗРУ-798 от 28.10.2022 г. – Ташкент: «Adolat», 2022.

<sup>4</sup> Закон Республики Узбекистан «Об образовании» № ЗРУ-637 от 23.09.2020 г.

профессиональных прав учителей, создания справедливой системы оплаты их труда и внедрения механизмов непрерывной мотивации работников.

Внедрение модели управления человеческими ресурсами в системе образования охватывает следующие стратегические направления:

Цифровая трансформация: использование «электронного правительства» и цифровых HR-технологий в управлении трудовыми отношениями<sup>5</sup>.

Профессиональные стандарты: Сертификация профессионального уровня учителей и создание системы оценки на основе КПИ (показателей эффективности).

Социальная защита: Укрепление принципов трехстороннего сотрудничества (государство, работник, профсоюз) в трудовых отношениях. В этом контексте анализируемая модель направлена на обеспечение стабильности системы путем повышения «человеческих ресурсов» до уровня стратегического актива в управлении школой и формировании «HR-бренда» образовательных учреждений<sup>6</sup>.

Представленная «Модель оптимизации трудовых отношений на основе управления человеческими ресурсами в системе общего среднего образования» предусматривает вывод трудовых отношений в секторе образования на новый качественный уровень. Актуальность данной модели объясняется следующими факторами:

Человекоцентричное управление: Основная философия модели направлена на рассмотрение учителя не просто как «трудовой силы», а как главного стратегического актива и ценности системы.

Технологическая интеграция: Обеспечение прозрачности и точности управленческих решений путем внедрения современных HR-технологий, а

---

<sup>5</sup> Ахмедов Р.Т. Цифровая трансформация и HR-технологии в государственном управлении.

<sup>6</sup> Указ Президента Республики Узбекистан № УП-134 от 11 мая 2022 года «Об утверждении Национальной программы по развитию народного образования в 2022–2026 годах».

именно ИИ, цифрового рекрутинга, HR-аналитики, в управление образованием.

Систематичность и последовательность: Модель построена на основе согласованности целевых, организационных и результативных блоков, что направлено на создание целостной экосистемы управления качеством образования.

В настоящее время в системе образования сохраняются такие проблемы, как мотивация учителей, синдром выгорания, субъективность при отборе персонала и несовершенная оценка эффективности работы. Данная модель предлагает решение вышеуказанных системных проблем путем пересмотра трудовых отношений на уровне «Архитектуры и механизмов».

Целевой блок представляет собой стратегические задачи и приоритетные направления – это концептуальная основа управления человеческим капиталом в общеобразовательных средних учебных заведениях. Его главная задача – регулирование трудовых отношений, которое базируется на следующих трех областях:

1. Совершенствование нормативно-правовой базы: Для внедрения системы управления персоналом в школьное управление необходимо, прежде всего, адаптировать местные документы: внутренние трудовые правила, должностные инструкции к современному трудовому законодательству. Этот процесс должен полностью соответствовать требованиям действующего Трудового кодекса и гарантировать права работников.

2. Административно-организационное управление: Эта область предполагает повышение гибкости вертикального управления в цепочке «директор – заместитель – учитель». Цель состоит в том, чтобы сократить бюрократию и вовлечь учителей в процесс принятия решений.

3. Стимулирование и сертификация: Важнейшая часть целевого блока - справедливая оценка эффективности работы учителя. В данном случае основная цель - обеспечение профессионального роста учителя посредством дифференцированной системы оплаты труда и процессов сертификации, основанных на международных стандартах.

Организационный блок: Называемый «Практические механизмы и HR-технологии», он является основным «двигателем» модели.



**Рисунок -1. HR-архитектура и механизмы организации трудовых отношений в сфере образования**

Источник: Составлено автором

Этот блок служит для формирования «Школьной HR-архитектуры» и охватывает следующие области (см.рисунок-1):

1. Интеграция современных методов подбора персонала и ИИ (искусственного интеллекта). Предлагается использовать технологии искусственного интеллекта для искоренения субъективности при отборе персонала. В этом случае электронное портфолио, результаты психологического скрининга и «демонстрационных уроков» кандидатов анализируются с помощью алгоритмов. Эта система позволяет автоматически отбирать наиболее подходящий персонал и исключать коррупционные факторы. Она также помогает школе снизить человеческий фактор при отборе персонала и повысить качество.

Анализ электронного портфолио: ИИ оценивает не только диплом кандидата, но и его цифровую базу данных достижений, статей и фрагментов уроков.

Психологический скрининг: Специальные алгоритмы определяют стрессоустойчивость кандидата и его психологическую предрасположенность к работе с детьми.

Демонстрационный урок и видеоинтервью: Педагогические навыки кандидата первоначально оцениваются с помощью дистанционных и автоматизированных систем.

2. Мотивация и КПИ (КПД). Модель вводит «ориентированную на результат» систему вознаграждения за работу учителей. Показатели КПИ определяются не только оценками учеников, но и методическими нововведениями учителя, участием в международных олимпиадах и вкладом в командную работу.

Здесь речь идет не только о зарплате, но и о справедливой системе.

Дифференцированный подход: Формирование разницы между зарплатой учителя высшей категории и обычного учителя на основе КПИ, то есть ключевых показателей эффективности.

Нематериальные поощрения: Статус «Учитель года», социальные льготы и направления на зарубежные курсы повышения квалификации.

Индекс эффективности: Оценка учителя основывается не только на оценках учеников, но и на их жизненных навыках и результатах в конкурсах.

3. HR-аналитика и цифровое управление. Динамика профессионального роста сотрудников отслеживается по принципу « $1,2 \times 1,2 = 1,44$ ». С помощью цифровых платформ постоянно анализируются причины текучести кадров, уровень «профессионального выгорания» сотрудников и социально-психологический климат в команде.

На наш взгляд, принцип « $1,2 \times 1,2 = 1,44$ » обеспечивает коллективный рост, поскольку при формировании наиболее перспективной, высокомотивированной команды наблюдаются значительные изменения в ее целях и действиях.

Анализ текучести кадров: Почему учителя уходят? Необходимо выявлять проблемные области посредством систематического анализа.

Профессиональная диагностика: Целесообразно видеть сильные и слабые стороны каждого учителя на цифровой карте и, соответственно, составлять для них индивидуальный план развития.

Прогнозирование: Необходимо заранее рассчитать, по каким предметам в ближайшие годы будет нехватка кадров.

4. Трехсторонность и корпоративная культура. В трудовых отношениях укрепляется цепочка «Государство – Работник – Профсоюз». Это создает организационную среду, гарантирующую не только выполнение обязанностей учителя, но и его правовую и социальную защиту.

Основа для создания здоровой атмосферы в школе.

Коллективные договоры: Гарантирование обязательств между работодателем и работником.

Профилактика «профессионального выгорания»: Психологическое обучение и систематическая организация отдыха и отпусков сотрудников.

Корпоративный брендинг: Обеспечение участия учителя в формировании имиджа школы и гордости за свою профессию.

Заключительная часть модели, блок «Результаты», представляет собой набор показателей, измеряющих эффективность всех реализованных реформ и организационных механизмов. Этот блок показывает, что является «продуктом» системы.

Ниже приведено расширенное объяснение трех основных областей блока «Результаты» и соответствующей литературы:

### III. Блок результатов: Эффективность и стратегическое воздействие

В этом блоке оценивается успешность применяемой модели управления персоналом на основе трех критериев:

1. Социальная эффективность (Индекс удовлетворенности сотрудников)

Основное внимание здесь уделяется состоянию «человеческого капитала».

Мотивация и лояльность: У учителей повышается гордость за свою профессию и их внутреннее стремление к достижению школьных целей.

Снижение профессионального выгорания: В результате правильно организованного разделения труда и психологической поддержки снижается уровень «стресса» среди учителей.

Социальный статус: Укрепляется авторитет учителя в обществе и сообществе, что создает сильную корпоративную культуру.

1. Образование

3. Качество (результат синергии)

Это важнейший показатель блока, напрямую влияющий на образовательный процесс.

Показатели успеваемости: Высокомотивированный и профессиональный учитель проводит высококачественные уроки, что приводит к повышению уровня знаний учащихся (международные оценки, такие как PISA, PIRLS).

Инновационная среда: Смелое использование учителями новых педагогических технологий и появление творческого подхода к образованию.

### 3. Экономическая эффективность (оптимизация ресурсов)

Обосновывает экономическую целесообразность управления персоналом.

Снижение текучести кадров: Экономия затрат на поиск и переподготовку новых сотрудников.

Производительность труда: Получение максимальных результатов от имеющихся ресурсов по формуле « $1,2 \times 1,2 = 1,44$ ».

Инвестиционная привлекательность: Повышение привлекательности школы с сильными человеческими ресурсами для государственного и частного секторов.

Конечно, для определения эффективности данной модели и обеспечения функционирования ее постоянных механизмов важно установить регулярный циклический контроль и мониторинг. Организация управления персоналом в системе общего среднего образования на основе нового, стратегического подхода является логическим продолжением современных образовательных реформ. В результате анализа разработанной в ходе исследования модели были сделаны следующие важные выводы:

1. Систематичность и целостность: Представленная модель работает на основе взаимозависимости целевых, организационных и результативных блоков. Только внедрение целостной системы, а не

отдельных элементов управления персоналом, может обеспечить эффект «синергии» ( $1,2 \times 1,2 = 1,44$ ).

2. Инвестиции в человеческий капитал: Важнейшим аспектом модели является признание учителя в качестве основного капитала. В то время как современные технологии рекрутинга и искусственного интеллекта обеспечивают справедливость в отборе персонала, система КРІ гарантирует прозрачность в оплате труда.

3. Социально-экономическая устойчивость: Предложенные механизмы не только повысят качество образования, но и послужат рациональному использованию государственных ресурсов, снижению текучести кадров и восстановлению социального престижа профессии учителя.

4. Цифровая трансформация: инструменты HR-аналитики и цифрового управления позволят директорам школ и высшим должностным лицам отслеживать ситуацию в режиме реального времени и принимать решения на основе данных.

В заключение можно сказать, что внедрение этой HR-модели является наиболее эффективным способом преобразования школ в современные, инновационные и конкурентоспособные организации. Это, в свою очередь, послужит прочной основой для подготовки высококвалифицированных кадров и создания фундамента Третьего Возрождения.

Также внедрение этой модели будет способствовать созданию здоровой рабочей среды в общеобразовательных средних школах, повышению престижа учителей и, в конечном итоге, обеспечению эффективного функционирования цепочки «Школа – Учитель – Результат».

Для повышения научной и практической значимости модели и ее эффективного внедрения в жизнь можно выдвинуть следующие

предложения и рекомендации. Эти рекомендации непосредственно направлены на управление школами и реформы на министерском уровне.

В заключение можно сказать, что внедрение этой модели является наиболее эффективным способом преобразования школ в современные, инновационные и конкурентоспособные организации.

#### 1. О совершенствовании нормативно-правовой базы:

Введение обязательной стратегии управления персоналом: Включение «Стратегии управления человеческими ресурсами» в качестве отдельного раздела во внутренние регламенты общеобразовательных средних учебных заведений и интеграция её в план развития школы.

Укрепление системы КРІ в законодательстве: Разработка и внедрение механизма выплаты дополнительных премий, основанных не только на стаже и категории, но и на индивидуальных показателях эффективности (КРІ) при оплате труда учителей.

#### 2. О цифровизации и внедрении технологий:

Создание платформы «Умный рекрутинг»: Запуск национальной платформы, исключая человеческий фактор при отборе персонала и оценивающей психологические и профессиональные компетенции кандидатов с использованием ИИ (искусственного интеллекта).

Система HR-панели: Внедрение цифровой панели для директоров школ, которая отслеживает динамику персонала, карты карьерного развития сотрудников и уровень «профессионального выгорания».

#### 3. О профессиональном развитии и мотивации:

Индивидуальная траектория развития (ИПР): Формирование для каждого учителя индивидуального плана профессионального роста на основе его сильных и слабых сторон и его привязка к традиции «учитель-ученик».

Психологическая поддержка: Повышение эффективности работы путем организации специальных «комнат отдыха и релаксации» и коучинговых сессий в школах не только для учеников, но и для учителей.

#### 4. Об укреплении социального партнерства:

Активизация механизма трехстороннего сотрудничества: Четкие (недекларативные) положения об отдыхе, восстановлении здоровья и социальной защите работников в коллективных договорах.

определить цели и подвергнуть их реализацию общественному контролю.

### **Использованные источники:**

1. Трудовой кодекс Республики Узбекистан (в новой редакции). Принят Законом № ЗРУ-798 от 28.10.2022 г. – Ташкент: «Adolat», 2022.

2. Закон Республики Узбекистан «Об образовании» № ЗРУ-637 от 23.09.2020 г.

3. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-60 от 28 января 2022 года “О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022–2026 годы”.

4. Мирзиёев Ш.М. Стратегия Нового Узбекистана. – Ташкент: Издательство «O‘zbekiston», 2021. – 464 с.

5. Ахмедов Р.Т. Цифровая трансформация и HR-технологии в государственном управлении.

6. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-134 от 11 мая 2022 года «Об утверждении Национальной программы по развитию народного образования в 2022–2026 годах».

7. Армстронг М. Управление человеческими ресурсами: практика и стратегия. – М.: Инфра-М, 2020. – 880 с.

8. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: Бином, 2019. – 800 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 560 с.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2021. – 695 с.
11. Иванова С.В. Оценка персонала: современные методы. – М.: Альпина Паблицер, 2020. – 304 с.
12. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. – Boston: Harvard Business School Press, 2019. – 320 p.
13. Becker B.E., Huselid M.A. Strategic Human Resource Management. – New York: Routledge, 2020. – 240 p.
14. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. – Washington, DC: World Bank, 2021. – 350 p.
15. Абдурахманов Қ.Х. Инсон ресурсларини бошқариш. – Тошкент: Fan va texnologiya, 2020. – 320 б.
16. Тощенко Ж.Т. Социология труда. – М.: Юрайт, 2020. – 420 с.