

Pearson BTEC Ўзбекистон 7-даража

Стратегик бошқарув ва лидерлик

соҳаси бўйича

Профессионал Диплом

Спецификация

Биринчи ўқитиш – 2019 йил сентябрь

2-нашр



**Pearson
BTEC Ўзбекистон 7-даража
Стратегик бошқарув ва
лидерлик соҳаси бўйича
Профессионал Диплом**

Спецификация

Биринчи ўқитиш – 2019 йил сентябрь

2-нашр

Edexcel, BTEC ва LCCI малакаси

Edexcel, BTEC ва LCCI малакаси бутун дунёда тажрибадан ўтган ва тан олинган, академик ва касбий малака тақдим этадиган малака бериш бўйича Буюк Британияда энг йирик ташкилот ҳисобланадиган Pearson томонидан берилади. Қўшимча маълумот олиш учун qualifications.pearson.com сайтимизга ташриф буюринг. Бундан ташқари, сиз qualifications.pearson.com/contactus саҳифасида биз билан боғланиш учун берилган тўлиқ маълумотлардан фойланган ҳолда ҳам боғланишингиз мумкин.

Pearson ҳақида

Pearson – 70 дан ортиқ давлатда 35000 дан зиёд ходимга эга бўлган, ўқитиш орқали инсонларнинг ҳаётида сезиларли ўсишга эришишни таъминлаш мақсадида барча ёшдаги одамларга ёрдам кўрсатиш устида ғайрат билан ишлаётган дунёдаги лидер таълим берувчи компания. Ўқувчилар компания манфаатларининг ва унга йўналтирилган ҳаракатларнинг маркази ҳисобланади, чунки таълим тизимининг ривожланиши умуман инсонларга ижобий таъсир этади. Биз сизга ва ўқувчиларингизга қандай ёрдам беришимиз мумкинлиги тўғрисида qualification.pearson.com сайти орқали кўпроқ билиб олишингиз мумкин.

2-нашр – бу 4-дан 11-гача модуларни ўз ичига олган янгиланган версия.

Ушбу матнда келтирилган ташқи материалларга ҳаволалар ишончли ҳисобланади. Pearson ўзгартириш мумкин бўлган материалларнинг мазмуни ёки ҳар қандай билдирилган фикрларни маъқулламайди, тасдиқламайди ва жавобгарликни ўз зиммасига олмайди. (Материал дарсликлар, журналлар, бошқа нашрлар ва веб-саҳифаларни ўз ичига олиши мумкин).

ISBN 978 1 446 96492 7

Ушбу нашрдаги барча материаллар

© Pearson Education Limited 2020 нинг мулки ҳисобланади

Хуш келибсиз

40 йиллик муваффақиятли иш тажрибасига эга бўлган ВТЕС малакалари ҳукуматлар, саноат соҳаси ва олий таълим томонидан халқаро даражада тан олинган. ВТЕС малакаси ўқувчиларга тўғридан-тўғри ёки юқорироқ даражадаги ўқиш ёрдамида муайян бўш иш ўрнига ишга жойлашишга имкон беради.

Карьера учун ўқиш

ВТЕС марказлари, лойиҳалар асосида баҳолаш учун қўлланиладиган модулларга асосланган, мослашувчан тузилма ва билимларни ўзида мужассамлаштирган, ўқувчиларга мўлжалланган ўқитишга ёндашувни таклиф этади. ВТЕС бандлик соҳаси ва олий таълимдаги муваффақиятли фаолият учун зарур бўлган амалий, шахслараро ва фикрлаш кўникмаларининг узвий ривожланишини таъминлашга қаратилган.

Ўзбекистон Республикаси учун ВТЕС малакаларини ишлаб чиқишда биз кўплаб давлат муассасалари, иш берувчилар, олий таълим тизими вакиллари ва коллежлар билан, уларнинг эҳтиёжларини қондириш мақсадида иш олиб бордик. Биз иш берувчилар томонидан кўпроқ қадрланадиган лавозимларда қайси меҳнат ресурсларига талаб мавжудлигини тушуниш ҳамда билим ва кўникмалардаги бўшлиқларни аниқлаш мақсадида турли саноат тармоғидаги манфаатдор томонлар билан кенг кўламдаги тадқиқотларни ўтказдик. Иш берувчилар тармоққа оид сўнгги талаблар борасида чуқур билимларга эга, ишлашга ва жамоада фаолият олиб боришга тайёр бўлган янги ходимларни излашади. Олий маълумот олувчи ўқувчилар кенг кўламда тадқиқотлар ўтказиш, таҳлил ёзиш ва муддатларга амал қилиш кўникмаларига муҳтож бўладилар. ВТЕС малакаси тўпланган тажрибаларни ўқувчиларга етказиш учун ўқитишнинг кенг қамровли ва чуқур бўлишини таъминлайди.

Pearson ушбу зарур эҳтиёжларга асосланади ва қуйидагиларни таклиф этади:

- ҳар бири аниқ мақсадга эга бўлган ВТЕС малакалари кўлами ҳар бир ўқувчининг ўқиш дастурини танловини қаноатлантиради ва белгиланган ўсиш режаларини амалга оширишга ёрдам беради
- иш берувчилар учун муҳим бўлган бир қатор билим, кўникма ва хулқни тан олувчи, Ўзбекистон Республикаси учун ишлаб чиқилган профессионал стандартларга мос келувчи бир қатор ВТЕС малакалари
- иш берувчилар ва олий таълимнинг эҳтиёжлари билан чамбарчас боғлиқ бўлган тегишли материаллар
- ўқувчиларга ривожланишда ёрдам бериш учун танлаб олинган баҳолаш ва лойиҳалар; барча баҳолаш ва лойиҳалар биз томонимиздан сизнинг ва иш берувчиларнинг ёрдамида, ўқувчиларни барча учун умумий бўлган билим ва тушунчалар билан таъминлаб, кадрларга бўлган маҳаллий талабларни қондириш учун ишлаб чиқилади.

Ушбу малакани муваққиятли ўтгандан сўнг ўқувчилар шу ёки турдош касб соҳасида ишга жойлашиши ва /ёки ўқишни давом эттириши мумкин.

Биз курс давомида ўқувчи ва ўқитувчиларнинг кафолатланган ва энг юқори даражадаги тажрибага эга бўлиши учун ресурслар билан қўллаб-қувватлаб туриш бўйича хизматларнинг тўлиқ турларини тақдим этамиз.

Биз таклиф этаётган қўллаб-қувватлаш ҳақида батафсил маълумот олиш учун Ресурслар ва қўллаб-қувватлаш деб номланган 10-бўлимга қаранг.

Мундарижа

Pearson ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профессional Диплом	1
Малака ва модулнинг мазмуни	1
Баҳолаш	2
Модуллар ва малакалар бўйича баҳолаш	3
1 Малака мақсади ва ўсиш	4
2 Тузилма	5
3 Модуллар	7
Модулларни тушуниш	7
Модуллар индекси	9
4 Дастурингизнинг режалаштирилиши	89
5 Баҳолаш тузилмаси	91
Кириш	91
Ички баҳолаш	91
6 Ички баҳолаш	92
Ички баҳолаш тамойиллари	92
Асосланган баҳолаш қарорларини қабул қилиш	94
Ҳисобни режалаштириш ва юритиш	96
Самарали мустақил топшириқлар параметрлари	97
7 Маъмурий чоралар	101
Кириш	101
Ўқувчини қайд этиш ва ёзиш	101
Баҳолашга бўлган рухсат	101
Баҳолашнинг маъмурий чоралари	102
Баҳоларни қўйишда ноҳалол амалиёт билан ишлаш	103
Сертификатлаш ва натижалар	105
Марказ маъмуриятига қўмаклашиш учун қўшимча ҳужжатлар	106
8 Сифатни таъминлаш	107
9 Малаканинг даражасини тушуниш	109
10 Ресурслар ва қўллаб-қувватлаш	109
1-Илова: Фойдаланилган атамалар глоссарийси	110

Pearson ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профессионал Диплом

Ушбу спецификация Pearson ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профессионал Диплом курсини тугаллаганлик тўғрисида профессионал дипломни тақдим этиш учун зарур бўлган барча маълумотларни ўз ичига олади.

Бу спецификация ушбу малака учун барча модулларни ўз ичига олади. Бундан ташқари, фойдали маълумотдан ўқитувчилар учун ресурслар, маълумотномалар ва курслар шаклида фойдаланиш имкони бор.

Ушбу малака халқаро даражада тан олинган, бироқ Ўзбекистон Республикасининг эҳтиёжларидан келиб чиқиб мослаштирилган, Pearson таклиф этадиган касбий малакалар тўпламининг бир қисми ҳисобланади.

Ушбу спецификация персоналнинг ривожланишини ўз ичига олган ҳолда, малакани бошқариш ва баҳолашни тақдим этиш учун марказингизга зарур бўлган бошқа зарур ҳужжатлар ва қўллаб-қувватлашни ифодалайди. Барча зарур ҳужжатларнинг тегишли баёни *Маъмурий чоралар* деб номланувчи 7-бўлимда келтирилган. Ушбу малака орқали сизни қандай қўллаб-қувватлашимиз мумкинлиги ҳақидаги маълумот *Ресурслар ва қўллаб-қувватлаш* номли 10-бўлимда келтирилган.

Ушбу спецификациядаги маълумотлар нашр вақтига ҳақиқийдир.

Бу малака Ўзбекистон Республикасида фойдаланиладиган малака доираси билан таққосланади.

Малака ва модулнинг мазмуни

Модулларнинг мазмуни барча ўқувчиларнинг тўлиқ шакллантирилган ўқитиш дастурига амал қилишини ва олий таълим муассасалари томонидан ҳам, иш берувчилар томонидан ҳам тан олинган ва баҳоланадиган билим ва кўникмаларга эга бўлишини кафолатлайди. Ўқувчилар Тузилма номли 2-бўлимда баён этилган барча модулларни ўзлаштириши кўзда тутилади.

ВТЕС малакалари амалий ва техник кўникмаларни билиш ва тушунишни мужассамлаштирувчи амалий ўқитишни қамраб олади.

Бизнинг ёндашувимиз қатъийлик ва вазминликни таъминлайди, шунингдек олинган барча кўникмаларни ўқиш тугалланган пайтдан бошлабоқ, янги шароитларда қўллашга хизмат қилади.

Баҳолаш

Баҳолаш малаканинг мақсад ва вазифаларга мувофиқ бўлишини таъминлашга қаратилган. У баҳолаш ва сектордаги касбий малакалар учун тегишли услубларнинг қатор турларини ўз ичига олади.

Ички баҳолаш

Ушбу малаканинг барча модуллари ички баҳолашдан ўтади ва стандартларнинг ташқи текширувидан ўтиши лозим бўлади. Бу биз мисоллардан фойдаланиб, ҳар бир модул учун тақдим этадиган баҳолаш иш дафтарида ҳар бир модул учун тўлдириш зарурлигини англатади. Бироқ, баҳолашни ўтказишдан аввал тасдиқланган марказ мақомини олишингиз зарур, агар буни аввал амалга оширмаган бўлсангиз. Сиз *Ички баҳолаш* деб номланувчи *6-бўлимдан* фойдаланиб баҳолашга тайёрланишингиз лозим бўлади.

Ички баҳолаш бўйича барча талаблар ва кўрсатмаларга кўра сиз ушбу модулда баён этилган ўқитишга мувофиқ баҳолашнинг энг мос келувчи услубларини танлайсиз. Бу, ўқувчиларга етказилувчи кўникмаларнинг кенг кўламини ривожлантиришга ёрдам бериш учун уларни турли услублардан фойдаланган ҳолда баҳолашини кафолатлайди. Ўқувчиларга қуйидаги имкониятлар тақдим этилиши мумкин:

- шахсий тадқиқотларининг натижаларини ёзиб бориш;
- мураккаб ёки нотаниш вазиятларни ўрганиш учун мавзуга оид тадқиқотларда фойдаланиш;
- улар учун ўзларида йўналишлар ва натижалар танлови бўлган лойиҳаларни бажариш;
- тегишли восита/жараёнлардан фойдаланган ҳолда амалий ва техник кўникмаларни намоёништириш.

Сиз талабларга ва кўмаклашувчи йўриқномаларга, модуллардаги маълумотларга ва баҳолаш дафтарида ўқувчилардан талаб этиладиган далилларга асосланиб, баҳолаш тўғрисида қарор қабул қиласиз. Илтимос, қўшимча маълумот олиш учун, *Ички баҳолаш бўлимига* қаранг.

Баҳолашнинг тили

Ушбу малака учун модулларни баҳолаш, у тақдим этилган тилда амалга оширилади: инглизча, русча ёки ўзбекча.

Ўқувчиларнинг барча ишлари стандартлаштириш учун инглиз, рус ёки ўзбек тилларида бўлиши лозим. Малакани қабул қилувчи ўқувчи, агар бунга асосли тузатишлар доирасида рухсат этилган бўлса, имо-ишоралар тилида баҳоланиши мумкин. Батафсил маълумотни *Маъмурий чоралар* деб номланувчи *7-бўлимга* қаранг.

Модулар ва малакалар бўйича баҳолаш

Малакага эришиш, ҳар бир модулда олинган билимларни зарур даражасини намоиш этишни, ишга жойлашиш ёки олий таълимга ўтиш ва етказилувчи кўникмаларнинг муваффақиятли ривожланиши учун зарур бўлган қатор амалий кўникмаларни эгалланганлигининг далилларини талаб этади.

Ҳар бир модулда ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонлари кўрсатилган. Модулни топшириш учун ўқувчилар барча ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонларига мувофиқ келиши лозим. Умумий баллни олиши учун ўқувчилар барча модуларни топшириши шарт.

1 Малака мақсади ва ўсиш

Pearson ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профессional Диплом

Мазкур малака кимлар учун мўлжалланган?

Pearson ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профессional Диплом курсини тугаллаганлик тўғрисида профессионал диплом стратегик бошқарув ва лидерлик соҳасида ишлашни истаётган ўқувчилар ёки, агар улар ишлаётган бўлсалар, ўз билим ва кўникмаларини янада ривожлантиришлари учун мўлжалланган.

Мазкур малака нималарни қамраб олади?

Бу малака ўқувчиларга бошқарув ва лидерлик тушунчаларини, шунингдек, уларни ташкилотларда қўллаш ва давлат хизматларида ёки тижорат ташкилотларида стратегик даражада иш олиб бориш учун зарур бўлган кўникмаларни ривожлантириш мақсадида ишлаб чиқилган.

Мазкур малака қандай натижа беради?

Малака стратегик бошқарув ва лидерлик соҳасида олдинга қадам ташлашда ёрдам беради. Мавжуд иш ўринлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- сифат бўйича стратегик бошқарувчи;
- операциялар бўйича стратегик бошқарувчи;
- бошқарув масалалари бўйича маслаҳатчи.

2 Тузилма

Малаканинг тузилмаси

Pearson ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профessional Диплом

Мазкур малака 310 ўқув соати (ЎС) давомида ўқитилади.

Мажбурий модуллар

Ўнбитта мажбурий модуль мавжуд. Ўқувчилар барча мажбурий модулларни ўтишлари ва Pass (яъни «Ўтди») ни олишлари лозим.

ВТЕС Ўзбекистон 7-даража Стратегик бошқарув ва лидерлик соҳаси бўйича Профessional Диплом				
Модул рақами	Модул номи	Ўқув соатлари	Модул тури	Қандай баҳоланади
Мажбурий модуллар – ўқувчилар барча модулларни ўтадилар ва тамомлайдилар				
1	Стратегик бошқарув ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш	30	Мажбурий	Ички
2	Стратегик менеджерлар учун малака ошириш	10	Мажбурий	Ички
3	Стратегик ўзгаришларни бошқариш	30	Мажбурий	Ички
4	Бизнес-стратегия ва корпоратив маданият	15	Мажбурий	Ички
5	Стратегик инновациялар	30	Мажбурий	Ички
6	Стратегик маркетинг принциплари ва амалиёти	30	Мажбурий	Ички
7	Стратегик коммуникация	30	Мажбурий	Ички
8	Корпоратив жавобгарликка стратегик ёндашувлар	30	Мажбурий	Ички
9	Сифатни стратегик бошқариш	30	Мажбурий	Ички
10	Корпоратив стратегия: Концепциялар, Режалаштириш ва Имплементация	45	Мажбурий	Ички
11	Самарали жамоа орқали стратегияни амалга ошириш	30	Мажбурий	Ички

Баҳолаш ва топширишда иш берувчининг иштироки

Сизга ўқувчиларга иш берувчилар билан ўзаро алоқа қилиш имкониятини тақдим этиш таклиф этилади.

Қўшимча маълумот олиш учун 4-бўлим Дастурингизнинг режалаштирилишига қаранг.

3 Модулар

Модуларни тушуниш

Ушбу спецификациядаги модулар бизнинг баҳолаш истакларимиз ва ўқувчиларни баҳолашга самарали тайёрлашга сизга ёрдам берувчи усулларни баён этади. Шунингдек, модулар сифатни самарали назорат қилишни таъминлаш имконини беради.

Спецификациядаги ҳар бир модуль бир хил тарзда ифодаланган. Бу бўлимда модулни нимадан иборат экани таърифланади. Барча ўқитувчилар, имтиҳон олувчилар, ички текширувчилар ва дастур учун масъул бўлган бошқа ходимлар ушбу бўлимни диққат билан ўрганишлари жуда муҳимдир.

Бўлим	Изоҳ
Модулнинг рақами	Рақам спецификацияда кетма-кетликда кўрсатилган.
Модулнинг номи	Доим фойдаланилувчи расмий ном; у сертификатларда кўрсатилади.
Даража	Барча модулар Ўзбекистон 7-даража да жойлашган.
Модулнинг тури	Барча модулар ички текширувни ўтадилар. Батафсил маълумот <i>Тузилма</i> номли 2-бўлимда мавжуд
Ўқув соатлари	Ўқув соатлари 45, 30, 15 ёки 10 га тенг бўлиши мумкин. Бунга ўқитиш, ўқитиш ва баҳолаш доирасидаги фаолият учун соатлар киради.
Модулга кириш	Кириш ўқувчилар учун ёзилган ва ушбу модулнинг муҳимлигини, ўқитиш тузилмасини ҳамда олинган билим ва кўникмалар олий маълумот олишда ва келажакда меҳнат фаолиятида қандай қўлланилиши мумкинлигини кўрсатади.
Ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонлари	Мақсадлар ва мезонлар модулни ўрганишнинг ҳажми, услуби ва чуқурлигини аниқлашга ёрдам беради. Мақсадлар ва мезонлар стандарт талабларни тушунишга (ўқувчи «тушуниши» лозим бўлганда) ёки фаол тадқиқотни кўрсатишга (ўқувчи «тадқиқ қилиши» лозим) йўналтирилган. Ўқитишнинг ҳар бир мақсадларига эришиш унинг баҳолаш мезонларини назарда тутати. Барча имтиҳон олувчилар фойдаланиладиган ибораларни тушунишлари лозим.

Бўлим	Изоҳ
	Фойдаланиладиган атамаларнинг тўлиқ глоссарийси <i>Фойдаланиладиган атамаларнинг глоссарийси</i> номли 1-иловада келтирилган.
Мазмуни	Бу бўлимда ўқитишнинг мазмуни баён этилган. Мазмун, «масалан» деб ёзилган ҳолатлардан ташқари ҳолатларда мажбурий ҳисобланади. Ўқувчилар фақатгина ушбу модулнинг мазмуни тўлиқ ўзлаштирилганидан сўнггина якуний баҳони оладилар.
Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот	Ушбу бўлимда баҳолашни бажариш тўғрисида маълумот тақдим этилган. Бу бўлим баҳолаш мезонлари билан биргаликда диққатни жамлаган ҳолда ўқилиши муҳим, чунки у сизга ўқувчининг далиллари баҳолашга нисбатан талабни тушунишга ёрдам бериши мумкин.
Ресурсларга нисбатан талаб	Ушбу бўлим ўқитиш ва баҳолаш учун зарур бўлган муайян ресурсларни санаб ўтади. Қўллаб-қувватлаш ресурслари ҳақида маълумот олиш учун <i>Ресурслар ва қўллаб-қувватлаш</i> номли 10-бўлимга мурожаат қилиш лозим.
Ечимларни баҳолаш учун зарурий маълумот	Бу бўлимда (Pass) стандартини ўтиш учун ўқитишнинг ҳар бир мақсади ёки баҳолаш мезонлари учун тавсия ва мисоллар келтирилган.
Бошқа модулларга ҳавола	Ушбу бўлимда турли модуллар ўртасидаги асосий боғлиқликлар кўрсатилган. Бу боғлиқлик дастурга структура бериш ҳамда мавжуд материал ва ресурслардан оқилона фойдаланишга ёрдам беради.
Иш берувчининг иштироки	Бу бўлим ўқитиш жараёнида иш берувчи иштирокининг муваффақиятли шакллари қандай аниқлашни кўрсатади.

Модулар индекси

Бу бўлим ушбу малака учун ишлаб чиқилган барча модуларни ўз ичига олади.

1-модул:	Стратегик бошқарув ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш	11
2-модул:	Стратегик менеджерлар учун малака ошириш	17
3-модул:	Стратегик ўзгаришларни бошқариш	23
4-модул:	Бизнес-стратегия ва корпоратив маданият	31
5-модул:	Стратегик инновациялар	37
6-модул:	Стратегик маркетинг принциплари ва амалиёти	45
7-модул:	Стратегик коммуникация	53
8-модул:	Корпоратив жавобгарликка стратегик ёндашувлар	61
9-модул:	Сифатни стратегик бошқариш	69
10-модул:	Корпоратив стратегия: Концепциялар, Режалаштириш ва Имплементация	75
11-модул:	Самарали жамоа орқали стратегияни амалга ошириш	83

1-модул: Стратегик бошқарув ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: **Ички баҳолаш**

Ўқув соатлари: **30**

Модул билан танишиш

Ушбу модул ўқувчиларга стратегик бошқарув, лидерлик ва ташкилот раҳбарияти ўртасидаги муносабатларни ўрганишга ва тушунишга имкон яратади. Шунингдек, ушбу тушунчаларни ҳаётга тадбиқ этишга ёрдам беради.

Бу модулнинг асосий мақсади ҳозирги ва келажакдаги лидерлик стандартлари мос келиши учун ташкилотларда лидерликнинг жорий тушунчаси режалаштиришга қандай таъсир этишини ўрганишдир. Ўқувчилар лидерликнинг замонавий қарашлари тўғрисида ташкилий нуқтаи назардан тасаввурга эга бўладилар. Улар стратегик бошқарув ва лидерлик ўртасидаги боғлиқликни ўрганадилар, хусусан, ташкилотни бошқаришда раҳбар учун зарур бўлган кўникмаларга эга бўладилар. Муваффақиятли раҳбарларнинг қобилиятлари ва услубларини ўрганиш орқали ушбу модул ўқувчиларга турли хил бошқарув ва лидерлик услубларининг ҳар хил вазиятларда стратегик қарорларга таъсир қилиш механизмини тушунишга ёрдам беради.

Бошқарув ва лидерликнинг назария ва моделларини муайян ҳолатларга қўллаш ўқувчиларга уларнинг ташкилий стратегияга бўлган бевосита таъсирини баҳолашга кўмаклашади. Ушбу модул учун маълумот материаллари сифатида лидерлик самарадорлигига инсон интеллектининг таъсири каби қатор оммабоп тамойиллар хизмат қилади. Бу эса ўқувчиларга ташкилотларда лидерлик ва бошқарувнинг ҳозирги ва келажакдаги талабларига мувофиқлигини қандай режалаштирилиши ва бажарилишини тушунишга ёрдам беради. Шу билан биргаликда, ўқувчилар бошқарув ва лидерлик кўникмалари ва сифатларини шакллантиришда қўлланиладиган бир қатор усулларни ўрганадилар ва бошқарувчиларни тайёрлашда уларнинг амалий аҳамияти ва самарадорлигини баҳолай оладилар.

Ушбу модул ўқувчиларга мавзуга оид илмий изланишлар ва кейс-стадидан фойдаланган ҳолда таҳлилий фикрлаш ва узоқ муддатли режалаштириш кўникмаларини ривожлантиришга имкон беради.

Ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезони	
A	Стратегик бошқарув ва лидерлик ўртасидаги боғлиқликни тушуниш	A.P1	Стратегик бошқарув ва лидерлик ўртасидаги боғлиқликни тушунтиринг.
		A.P2	Бошқарув ва лидерлик услубининг стратегик қарорларга кўрсатадиган таъсирини таҳлил қилинг.
		A.P3	Лидерлик услублари турли вазиятларга қай тарзда мослаштирилиши мумкинлигини баҳоланг.
B	Бошқарув ва лидерлик назарияларини ташкилий ёъналишни қўллаб-қувватлаш учун қўллай қўллаш	B.P1	Бошқарув ва лидерлик назарияларининг ташкилий стратегияга бўлган таъсирини ўрганиб чиқинг.
		B.P2	Ташкилий ривожланишни қўллаб-қувватлай оладиган лидерлик стратегиясини тузиб чиқинг.
C	Лидерликка бўлган талабларни баҳолай олиш	C.P1	Самарали лидерликка бўлган жорий талабларни таҳлил қилиш учун тегишли усуллардан фойдаланинг.
		C.P2	Лидерлик сифатлари ва кўникмаларини намоён қилишни талаб қиладиган келажакдаги ҳолатларни ривожлантиришни режалаштиринг.
D	Лидерлик кўникмаларини ривожлантиришни режалаштириш	D.P1	Аниқ стандартларга мос келиши учун лидерлик кўникмаларини ривожлантиришни режалаштиринг.
		D.P2	Лидерлик кўникмаларини ривожлантиришни режалаштиришда фойдаланиладиган энг самарали усулларини таҳлил қилинг ва (ҳисобот шаклида) ажратинг.

Мазмуни

А ўқитиш мақсади: Стратегик бошқарув ва лидерлик ўртасидаги боғлиқликни тушуниш

А1 Стратегик бошқарув ва лидерлик ўртасидаги боғлиқлик

- Стратегик бошқарув функциялари, масалан: стратегик мақсад ва вазифаларни таҳлил қилиш, ташкилот фаолияти самарадорлигини ошириш, қўл остидагилар билан алоқада бўлиш ва ўзгаришларни киритиш, юқори унумли жамоалар ишини яратиш ва қўллаб-қувватлаш, стратегик қарорлар қабул қилиш; лидерлик тушунчасини англаб етиш, мисол учун, Минцбергнинг 10 бошқарув роллари; «издошлар» тушунчаси; бевосита ва билвосита бошқарув; стратегик бошқарув ва лидерлик ўртасидаги боғлиқлик, масалан: стратегик мақсадларга эришиш учун зарур бўлган муваффақиятли раҳбар кўникмалари.

А2 Бошқарув ва лидерлик услублари

- Усул, масалан, ҳукмрон бюрократик, харизматик, аралашмаслик сиёсати, ишонтирувчи, етакловчи; услубга таъсир қилиш, мисол учун, ташкилий маданият, раҳбар/лидернинг хусусиятлари; услубларнинг стратегик қарор қабул қилишга таъсири; бошқарув ва лидерлик услубларининг турли вазиятларга мослашиши.

В ўқитиш мақсади: Бошқарув ва лидерлик назарияларини ташкилий йўналишни қўллаб-қувватлаш учун қўллаш

В1 Назариялар

- Беннис ва Бассларнинг информацион ва транзакцион лидерлик каби универсал назариялари; Вебер, Конгер ва Канунголарнинг харизматик лидерлиги; кутилмаган ҳолатлар назарияси, масалан, Фидлернинг; вазиятли назариялар, масалан, Херсли ва Бланшард, Врума ва Йеттонларнинг; Юкланинг лидерликнинг уч ўлчамли назарияси.

В2 Ҳиссий интеллект

- Лидерлик самарадорлигига таъсир кўрсатиш, «драйверлар»; «чекловчилар» ва «фаоллаштирувчилар»; ҳиссий коэффициент (EQ) борасидаги изланишлар, масалан, Гоулман, Хиггс ва Дулевичлар.

В3 Ташкилот бошқарувида қўллаб-қувватлаш учун қўлланса бўладиган

- Секторлар, ташкилотлар, ва бўлинмаларда самарадорлик, ишончлилик, инновационлик, мослашувчанлик ва тегишли инсон ресурсларининг мавжудлиги каби омиллар; ташкилот қўлами ва юксалиш босқичлари, масалан, туриб қолган бизнесга қарши янги бизнес, бурилишли лидерлик; ташкилий маданият ва ходимлар маданияти билан боғлиқ масалалар.

С ўқитиш мақсади: Лидерликка бўлган талабларни баҳолай олиш

С1 Лидерликка бўлган талабларни баҳолаш

- Виртуал ташкилотлар, хилма-хиллик, глобаллашув, иқтисодий иқлим, глобал таҳдидлар, этика ва корпоратив ижтимоий жавобгарлик каби умумий муаммолар; электрон раҳбарлик, қўшилиш ва сингиб кетиш, қайта ташкиллаштириш, виждонан лидерлик, турли хил жамоалар, шериклик ва иттифоқлар, норматив талабларга мувофиқлик, ҳисобот ва назоратдаги ўзгаришлар, янги технологиялар, вақтинчалик лидерлик.

Д ўқитиш мақсади: Лидерлик кўникмаларини ривожлантиришни режалаштириш

Д1 Аниқ талаблар учун лидерликни ривожлантиришни режалаштириш

- Расмий ўқитиш, ўз-ўзига ёрдам ва ривожланиш орқали лидерларни ривожлантиришнинг турли усуллари, масалан, ўқув курслари, иш жойларини алмаштириш, семинарлар, раҳбарлар коучинги, мураббийлик, корхонанинг ўз университетлари, ривожланишни баҳолаш марказлари, амалий машғулотлар, мақолалар ўқиш, лидер олим ва тадқиқотчилар билан ҳамкорлик алоқалари; лидерликни ривожлантириш дастурларида методологияни ўзгартириш; ўз-ўзига ёрдамнинг афзалликлари, масалан, хатолардан тўғри хулоса чиқара олиш, воқеаларни турли нуқтаи назардан кўра билиш; ташқи томондан жалб қилиш/ёллашдан кўра ташкилотнинг ичида лидерларни шакллантириш; қулай ўқув шароитини яратиш; лидерликнинг келгусидаги талаб ва стандартларини баҳолаш учун моделлар, масалан, «Лидерлик ва бошқарувни ривожлантириш бўйича Кенгашнинг таҳлилий воситалари»; лидерлик сифатлари, масалан, фикрлаш ва стратегик ҳаракат қилиш қобилияти, ҳиссий интеллект, ўргана олиш қобилияти, тизимли фикрлаш.

Ўқитувчи ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумотлар

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Adair J – *Effective Leadership: How to be a Successful Leader* (Pan, 2009)
ISBN 9780330504195

Adair J – *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development* (Kogan Page, 2009) ISBN 9780749454807

Gold J, Thorpe R and Mumford A – *Leadership and Management Development* (CIPD, 2010) ISBN 9781843982449

Kouzes J M and Posner, B Z – *The Leadership Challenge, 4th Edition* (Jossey-Bass, 2008) ISBN 9780787984922

Mullins L J – *Management and Organisational Behaviour, 9th Edition* (Financial Times/Prentice Hall, 2010) ISBN 9780273724087

Журналлар

Management Today (Haymarket Business Media)

People Management (Chartered Institute of Personnel and Development)

Professional Manager (Chartered Management Institute)

Training Journal (www.trainingjournal.com)

Веб-сайтлар

www.cipd.co.uk	Ходимларни ривожлантириш бўйича сертификатланган институти.
www.leadershipnow.com	Лидерлик тўғрисидаги саволлар, мақола ва блоглар.
www.managementhelp.org	Лидерликни ривожлантиришни режалаштириш бўйича мақолалар ва блоглар бепул кутубхонаси.
www.managers.org.uk	Сертификатланган менежмент институти (Chartered Management Institute) – фойдаланувчилар журнал мақолалари ва бошқа нашрларга киришда фойдаланиши мумкин бўлган маълумотлар базаси.
www.peterhoney.com	Сўровнома ва мураббийлик пакети
www.strategicmanagement.net	Стратегик бошқарув жамияти.

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модуль 2-модул: *Стратегик менеджерлар учун малака ошириш* билан тўғридан-тўғри алоқага эга.

Иш берувчи иштироки

Ушбу модуль иш берувчилар спикер сифатида таклиф қилинган тақдирда максимал даражада самарали бўлади.

2-модул: Стратегик менежерлар учун малака ошириш

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 10

Модул билан танишиш

Ушбу модулда келгусида ташкилотларда стратегик бошқарув самарадорлигига эришиш учун керак бўлган лидерлик стандартларига жавоб бера олиши мақсадида ўқувчиларнинг индивидуал кўникмаларини самарали баҳолаш учун зарур ҳисобланган усуллар ўрганилади.

Бу модул ўқувчиларни ўқитиш ва ривожлантиришга бўлган ўз эҳтиёжларини мустақил равишда баҳолашлари, шунингдек, ташкилотларда самарали стратегик бошқарувни таъминлаш ва ривожлантириш учун зарур бўлган шахсий ва касбий кўникмаларни шакллантиришлари учун яратилган. Ўқувчилар бунга ўз кўникмаларини таҳлил қилиш ҳамда шахсий ривожланиши учун индивидуал режани тайёрлаш ва амалга ошириш орқали эришишлари мумкин.

Ушбу модулда қайта алоқа механизми мавжудлиги, шу билан бирга, таълимга бўлган эҳтиёжни доимий равишда таҳлил қилиш орқали самарадорликни ошириш нақадар муҳим эканлигига урғу берилади. Тегишли шахсий ва касбий кўникмаларни ривожлантириш ўқувчиларга ўзларига юклатилган талаб ва мажбуриятларни енгиб, мартабавий ўсишларига имкон беради.

Ўқувчилар, шунингдек, ҳозирги ва келаси лидерлик стандартларига жавоб берадиган бир қатор стратегик кўникмаларни аниқлаш, қайд этиш ва баҳолаш учун ўз билимларини «аудит» қилиш имкониятига эга бўладилар, кейин эса улардан ўзларининг «ўрганиш услубларини» аниқлаб олишда фойдаланадилар. Шу қаторда, ўзларининг индивидуал «шахсий ривожланиш режалари» тузилишини аниқлашга ёрдам беради.

Бу модулдан ўтиш мобайнида тадқиқот учун материаллар ўқувчилар томонидан бутун ўқув жараёни давомида ишлаб чиқилиши керак, бу эса уларнинг шахсий ривожланиш эҳтиёжлари учун жавобгарликни ўзларининг зиммаларига олишларига имкон беради. Ўқувчилар ўзларининг «ўрганиш усулларига» тўғри келадиган доимий равишда янгилаб туриладиган ва реал «шахсий ривожланиш режаларини» кўрсата олишлари керак.

Ушбу модул, шунингдек, ўқувчиларга стратегик мақсадларга ва ўзлари танлаган касбий ва мартабавий йўналишларига эришишлари йўлида ўзларининг ўрганиш самарадорликларини баҳолашга имкон беради.

Ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезони	
А	Стратегик мақсадларга эришиш учун зарур бўлган шахсий ва профессионал кўникмаларни баҳолай олиш	А.Р1	Стратегик мақсадларга эришиш йўлида керак бўлган шахсий кўникмаларни баҳолаш учун тегишли усуллардан фойдаланинг
		А.Р2	Ташкилотларда самарали стратегик бошқарувни қўллаб-қувватлаш учун зарур бўлган, касбий кўникмаларни баҳолаш методикасини қўлланг.
В	«Ўрганиш услубини» аниқлаш учун касбий кўникмалар устидан «аудит» ўткази олиш	В.Р1	Ҳозирги ва келажакдаги лидерлик талабларини қондириш учун зарур бўлган стратегик қобилиятларни баҳолаш касбий кўникмаларини қайд қилиб боринг
		В.Р2	Шахсий «ўрганиш услубини» аниқлаш учун тегишли усуллардан фойдаланинг
С	Индивидуал «шахсий ривожланиш режаси»ни амалга ошириш	С.Р1	Шахсий «аудит» давомида аниқланган лидерликни ривожлантириш талабларига жавоб берадиган индивидуал «шахсий ривожланиш режасини» яратинг
		С.Р2	Шахсий мақсадлар билан боғлиқ ҳолда «шахсий ривожланиш режаси» натижаларини баҳолаш учун тегишли усуллардан фойдаланинг
		С.Р3	Шахсий мақсадларга эришиш билан боғлиқ шахсий тайёргарликни баҳоланг

Мазмуни

А ўқитиш мақсади: Стратегик мақсадларга эришиш учун зарур бўлган шахсий ва касбий кўникмаларни баҳолай олиш

А1 Шахсий кўникмалар

- Вақтни бошқариш (тайм-менеджмент), масалан: вақтдан унумли фойдаланиш, меҳнат унумдорлигини оширишга сарфланган вақт самарадорлигини таҳлил қилиш, SMART (ўзига хос, ўлчанувчан, эришиб бўладиган, реал, вақт борасида чекланган) мақсадларни белгилаш, иш вазифаларини режалаштиришда устуворликларни белгилаш, вақтинчалик ресурсларга ва вақтни тежашга нисбатан исрофгарчилик муносабатларини бартараф этиш бўйича ишлар, ваколатларни бошқаларга оқилона тақдим этиш; стрессни бошқариш; муаммони ҳал қилиш; қарор қабул қилиш; самарали мулоқот, масалан, фаол тинглаш, тўғри савол бера олиш, низоларни ҳал қилиш.

А2 Касбий кўникмалар

- Маслаҳатлар бериш ва мураббийлик, ўз-ўзини ўқитиш ва ривожлантиришда ходимларни қўллаб-қувватлаш; мураббийлик маҳорати; лидерлик фазилатлари; кўп қирралилик; ваколат ва кўникмаларни аниқлашда касбий стандартлардан фойдаланиш; профессионал ташкилотларнинг талабларини қондириш учун доимий равишда ўзини ўзи ривожлантириш, масалан, янги кўникма ва билимларни ўзлаштириш, ҳозирги ва келгуси лавозимларда шахсий ва касбий ривожланиш; йиғилишлар ўтказиш ва қатнашиш; самарали тақдимот кўникмалари.

А3 Стратегик мақсадларга эришиш

- Устуворликларни белгилаш, масалан, ишчилар томонидан ишларни самарали бажарилишини таъминлаш, индивидуал таълим эҳтиёжларини қондириш учун имкониятлар яратиш, ўзгаришларга жавоб беришда мослашувчанликни ошириш, бизнесда муваффақиятга эришиш, таълим маданиятини яратиш; усуллар, масалан, ўзларининг кучли ва заиф томонларини билиб олиш, нетворкинг қобилияти, бошқарув кўникмалари ва узлуксиз касбий ривожланиш (CPD) дастурларини аниқлаш учун турли илмий назарияларнинг таҳлилий воситаларидан фойдаланиш.

В ўқитиш мақсади: «Ўрганиш услубини» аниқлаш учун касбий кўникмалар устидан «аудит» ўтказа олиш

В1 Касбий кўникмалар «аудити»

- Ташкилий ва шахсий мақсадларга мувофиқ кўникма ва малакаларни баҳолаш; ўзини баҳолаш, психометрик тест ўтказиш, SWOT (кучли ва заиф томонлар, имкониятлар, таҳдидлар) шахсий таҳлилидан фойдаланган ҳолда шахсий профайлинг – кучли ва заиф томонларни санаб ўтиш, ўсиш ёки мартаба ошириш учун имкониятлар яратиш, келгусидаги ютуқларга эришиш учун таҳдидларни аниқлаш; мавжуд стандартларга мувофиқ баҳолаш; «қайта алоқа»ни йўлга қўйиш ва ҳамкасблар, бўлим бошлиқлари, мижозлардан қайта алоқани қабул қилиш аҳамияти; «қайта алоқа» қилиш усуллари, масалан, назорат, самарадорликни баҳолаш, мураббийлик; стратегик мақсадларга эришиш учун етишмаётган кўникмалар, ўқитиш ва ривожлантириш эҳтиёжларини аниқлаш.

В2 Ўрганишнинг энг мақбул услубини аниқлаш

- Синовлар ўтказиш ва сўровномаларни тўлдириш, психометрик тестлар орқали «ўрганиш услубини» аниқлаш каби методлар, масалан, Колб (ўзгартирувчи, бузувчи, қўзғатувчи, мослашувчи), Хани ва Мамфорд (активист, рефлексор, назариётчи, прагматик), Флемингнинг VAK /VARK модели (визуал, аудиуал, ўқувчи/ёзувчи, кинестет), «ўқитиш услуби» назарияларининг критицизми.

С ўқитиш мақсади: Индивидуал «шахсий ривожланиш режасини» амалга ошириш

С1 Шахсий ривожланиш режаси

- Режа мавжудлиги ўрганилиши керак бўлган нарсаларга ва ўқув жараёнини қандай режалаштиришга тизимли ёндашувни таъминлайди; ҳаёт ва карьера мақсад-вазифаларини белгилаш, мақсадларга эришиш учун зарур ва мавжуд ёрдам ресурсларини аниқлаш, мақсадларга эришиш йўлидаги тўсиқларни аниқлаш ва уларни енгиб ўтиш йўллари топиш, мониторингни кўриб чиқиш ва режалаштириш; бошқарувда ўз аксини топувчи ёндашувни таъминлайдиган мустақил кўриб чиқишнинг аҳамияти; иш мақсадлари ва вазифаларига эришиш учун ташқи ёрдамни олиш.

С2 Мониторинг ва баҳолаш

- Шахсий ривожланиш иш режасини тузишнинг аҳамияти; ўқишни бошқаришдаги ёрдам; мақсадларга эришишдаги ютуқларни баҳолаш: ўз-ўзини танқид қилувчи ва мустақил ўқувчи бўлиш истаги; лидерлик кўникмаларини келгусида янада ривожлантириш учун кучли томонларни аниқ даражада тушуниш; мунтазам рефлексия ва кўриб чиқиш; ютуқларни дастлабки мақсадлар билан таққослаш, натижаларни қайд этиш, кейинги кўриб чиқиш санасини белгилаш; олдинги мақсадларга эришишда янги мақсадларни белгилаш.

Ўқитувчи ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумотлар

Ресурсларга талаблар

Ушбу модулда мажбурий ресурслар талаб этилмайди.

Китоблар

Allen M and Adair J – *The Concise Time Management and Personal Development* (Thorogood, 2003) ISBN 9781854182234

Gold J, Thorpe R and Mumford A – *Leadership and Management Development* (CIPD, 2010) ISBN 9781843982449

Megginson D and Whitaker V – *Continuing Professional Development* (CIPD, 2007) ISBN 9781843981664

Owen J – *How to Lead, 2nd Edition* (Prentice Hall, 2009) ISBN 9780273721505

Pedler M, Burgoyne J and Boydell T – *A Manager's Guide to Self Development* (McGraw-Hill Professional, 2006) ISBN 9780077114701

Журналлар

Management Today (Haymarket Business Media).

People Management (Chartered Institute of Personnel and Development).

Professional Manager (Chartered Management Institute).

Training Journal (www.trainingjournal.com).

Веб-сайтлар

www.businesslink.gov.uk	Бошқарув ва лидерлик кўникмаларини баҳолаш орқали шахсий ривожланиш режасини тузиш учун интерфаол воситалар.
www.cipd.co.uk	Ходимларни ривожлантириш бўйича сертификатланган институти.
www.managementhelp.org	Шахсий ва касбий юксалиш учун лидерлик сифатларини ва ўзини ўзи баҳолаш ривожлантирилишини режалаштиришга оид мақолалар.
www.management-standards.org.uk	Сертификатланган менеджмент институти (Chartered Management Institute).
www.mindtools.com	Муваффақиятли тайм-менеджмент ва вақт бошқаруви бўйича манбалар.

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модуль *1-модул: Стратегик бошқарув ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш* билан тўғридан-тўғри алоқага эга.

Иш берувчи иштироки

Ушбу модуль иш берувчилар спикер сифатида таклиф қилинган тақдирда максимал даражада самарали бўлади.

3-модул: Стратегик ўзгаришларни бошқариш

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Ушбу модулнинг мақсади ўқувчиларга стратегик ўзгаришларни бошқариш жараёнида фаол иштирок этиш учун зарур бўлган тушунча ва кўникмаларни беришдир.

Элвин Тоффлернинг бир неча ўн йиллар олдин: «Бугунги кунда фақатгина битта «доимийлик» мавжуд, у ҳам бўлса ўзгариш» деб айтган машҳур гапи, эндиликда, юқори тезликда ўзгараётган замонавий ўзгаришлар моҳиятини акс эттирмапти. Хитой ва Ҳиндистон каби мамлакатларда юз бераётган ўзгаришларнинг феноменал суръати Фарбий дунёнинг консерватив иқтисодиётига катта таъсир кўрсатмоқда. Бундай ўзгаришлар орқасидан ноаниқлик ва иккиланиш ҳам келиб чиқади. Ташкилотлар борган сари кўпроқ ўзгаришларга дуч келишмоқда, шу сабабдан ўз корхоналари учун уларнинг оқибатларини англаб етишлари жуда муҳим.

Стратегик ўзгаришларни бошқариш, ташкилот барча манфаатдор томонлар (стейкхолдерлар) иштирокига интилса янада самарали бўлади. Бинобарин, Стратегик ўзгаришларни бошқариш барча манфаатдор томонлар томонидан қўллаб-қувватлангандагина самарали бўлади ва улар, шубҳасиз, ўзгариш стратегиясини ишлаб чиқишда ўз ҳиссаларини қўшишлари керак.

Стратегик ўзгаришлар, қоидага кўра, ташкилотнинг кадрлар таркибига таъсир қилади ва бу кўпинча штатлар жадвалини қайта тузишни ёки иш усуллариини ўзгартиришни талаб қилади. Ўзгаришлар, деярли муқаррар равишда, ходимлар томонидан қаршиликка олиб келади, айниқса, бу ўзгаришлар шахсан улар учун ҳеч қандай ижобий натижаларга олиб келмайди деб ҳисоблайдиганлар томонидан. Бошқалар эса ўзларининг статус-кволарини сақлаб қолишни истаганлари учун ўзгаришларга қарши туришлари мумкин. Бундай ҳолатларда ташкилот ўзгаришга қаршиликни бошқариш учун ишлаб чиқилган стратегияга эга эканлигига ишонч ҳосил қилиши керак ва бу стратегия ўзгаришни бошқариш учун фойдаланиладиган умумий моделнинг бир қисми бўлиши ҳам керак. Бундан ташқари, ушбу жараён раҳбариятнинг доимий назорати остида бўлиши керак.

Ушбу модулни якунлагач ўқувчилар стратегик ўзгариш концепцияси ва бу жараёнда манфаатдор томонларнинг эгаллаган роли тўғрисидаги тушунчага эга бўладилар. Шу билан биргаликда, меҳмонхона ташкилотларида ўзгариш зарурати ва ўзгартириш модели амалга оширилишини режалаштириш ҳам ўргатилади.

Ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезони	
A	Ташкилий стратегик ўзгаришлар шартларини тушуниш	A.P1	Стратегик ўзгаришлар моделларини муҳокама қилинг.
		A.P2	Замонавий иқтисодиётдаги ташкилотлар учун стратегик ўзгариш моделларининг долзарблигини баҳоланг.
		A.P3	Ташкилотларда стратегик аралашув усулларидадан фойдаланиш афзалликларини баҳоланг.
B	Ташкилотдаги стратегик ўзгаришлар билан боғлиқ масалаларни тушуниш	B.P1	Ташкилотларда стратегик ўзгаришлар заруратини ўрганинг.
		B.P2	Ташкилотларда стратегик ўзгариш заруриятини аниқлайдиган омилларни баҳоланг.
		B.P3	Стратегик ўзгаришларга муносабат билдирмайдиган ташкилотлар учун оқибатлар ва эҳтимолий йўқотишларни баҳоланг.
C	Ўзгартиришлар стратегиясини ишлаб чиқишда манфаатдор томонларга лидерлик қилиш	C.P1	Ўзгаришларни режалаштиришда манфаатдор томонларни жалб қилиш тизимини ишлаб чиқинг.
		C.P2	Стратегик ўзгаришларни бошқаришни манфаатдор томонлар билан биргаликда ишлаб чиқинг.
		C.P3	Ўзгаришларни режалаштиришда манфаатдор томонларни жалб қилиш учун фойдаланиладиган тизимларни баҳоланг.
		C.P4	Ўзгаришларга қаршиликларни чеклаш стратегияларини яратинг.
D	Давом этаётган ўзгаришлар муваффақиятини таъминлаш учун моделларни амалга оширишни режалаштира олиш	D.P1	Ўзгаришлар учун мос моделларни ишлаб чиқинг.
		D.P2	Ўзгаришлар моделини амалга оширишни режалаштиринг.
		D.P3	Эришилган ютуқларни назорат қилиш учун тегишли чораларни ишлаб чиқинг.

Мазмуни

А ўқитиш мақсади: Ташкилий стратегик ўзгаришлар шартларини тушуниш

А1 Моделлар

- Ўзгаришларни бошқаришнинг саккиз босқичи (Джон Коттер); беш поғонали ўтиш (қайғули) цикли (Элизабет Кюблер-Росс); 5 та стандарт блоклардан иборат ADKAR-Prosci ўзгаришларининг ўқув модели (Джеф Хайят)(хабардорлик, истак, билим, қобилият, мустақкамлаш); Маккинсининг 7S модели (стратегия, тузилма, тизимлар, умумий қийматлар, кўникмалар, услублар, ходимлар); ўзгаришларни бошқариш модели (Курт Левин) – муздан тушириш, ўтиш ва қайта музлатиш; сабабли муносабатлар модели (Бурке); фаол изланишлар; бўшлиқларни таҳлил қилиш.

А2 Стратегик аралашувлар

- Жамоавий консенсус ва можаролар, ўйин, кутилмаган ҳолатлар назарияси, иштирокка қарши авторитар услуб, фаол ва реактив, синергия ҳосил қилувчи, инсон омили аралашуви; ходимларни бошқариш соҳасига аралашиш; ташкилий ва ташқи омиллар.

В ўқитиш мақсади: Ташкилотдаги стратегик ўзгаришлар билан боғлиқ масалаларни тушуниш

В1 Ўзгариш зарурияти

- Ўзгариш сабаблари, масалан, бозорларда ўзгариш, иқтисодий инқироз, жаҳон бозорларидаги ўзгаришлар, мижозлар кутган нарсалар, рақобатбардош устунлик, бюджет чекловлари, қонунчилик, ўлчам, демография, қўшилиш, сингиб кетиш, вазифаларнинг ўзгариши, қайта қуриш, янги технологиялар, асосий шериклик, ташкилот кўламларини оптималлаштириш, сифатнинг буткул бошқаруви (TQM), қайта ташкил этиш.

В2 Ўзгаришларга кўмаклашувчи омиллар

- Ички муҳитдаги ўзгариш, масалан, иқтисодиёт, сиёсий омиллар, атроф-муҳит, молиявий босим, янги бозорлар, бозорларнинг йўқотилиши, технологик тараққиёт, лидерликнинг ўзгариши, молиялаштиришнинг қисқариши, рақобатбардошликни сақлаб қолиш зарурати.

В3 Тегишли ресурсларнинг мавжудлиги

- Инсон ресурслари, масалан, қайта қуриш, учрашувлар ўтказиш ва ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, ўқитиш; моддий ресурслар, масалан, ускуналар, транспорт воситалари, иншоотлар; молиявий ресурслар, масалан, ўқитиш харажатлари, иш ҳақи, бошқа жойга кўчиш, янги бино, мавжуд биноларни таъмирлаш.

С ўқитиш мақсади: Ўзгартиришлар стратегиясини ишлаб чиқишда манфаатдор томонларга лидерлик қилиш

С1 Ўзгартириш жараёнига манфаатдор томонларни жалб қилиш тизимлари

- Манфаатдор томонлар таҳлили, тизимли моделлаштириш, тизимлар ва қуйи тизимлар, кириш-чиқиш ўзгаришини моделлаштириш, бир қанча сабаблар диаграммаси, «trorics» омиллари, конфигурация, келишмовчилик ва яқинлашув, функционал ва бўлиниш тузилмалари, ташкилот маданияти, ташкилот имиджи, жамоа ривожланиши, таъсир кўрсатиш кўникмалари, хабардорликни ошириш, ташкилотга содиқлик даражасини ошириш.

С2 Стратегик ўзгаришларни бошқаришга манфаатдор томонларни жалб қилиш

- Манфаатдор томонлар доирасини қидириш (олти босқич: манфаатдор томонларни аниқлаш, қайси манфаатдор томонлар кўпроқ муҳимлигини тушуниш, профайлинг, алоқа стратегиясини ишлаб чиқиш, уларнинг қўллаб-қувватлашини оптималлаштириш, ўзгаришларни мониторинг қилиш); жалб қилиш методлари, масалан, алоҳида шахслар ва гуруҳлар билан мулоқот, учрашувлар, тақдимотлар, жамоавий биргалик, жамоаларни шакллантириш, ўқитиш, ваколатлар билан бўлишиш, ўзгариш режаларини ишлаб чиқиш ва улар ҳақида хабардор қилиш.

С3 Ўзгаришларга чидамлилиқ

- Қаршилиқ турлари, масалан, индивидуалга қарши жамоавий, пассив ва актив, бевосита ва билвосита, хулқ-атворга қарши оғзаки ёки мафкуравий, иккинчи даражали ва асосий, ўзгаришлар мазмуни ва жараёнларига қаршилиқ.

С4 Стратегиялар

- Очиқ алоқа, таълим, иштирок, форумлар, манфаатдор томонларни тинглаш, қайта алоқа, эҳтиёжларни қондириш, ўзгариш учун жавобгарлик, ўзгаришлар ташаббуси, қарашлар ҳақида маълумот бериш, барча таъсир кўрсатувчи муҳим томонлардан ёрдам олиш, ижобий ҳолатларга эътибор қаратиш, ўқув дастурларини амалга ошириш.

D ўқитиш мақсади: Давом этаётган ўзгаришлар муваффақиятини таъминлаш учун моделларни амалга оширишни режалаштира олиш

D1 Ўзгаришлар учун мос моделларни ишлаб чиқишни режалаштириш

- Ўзгаришларни бошқаришнинг саккиз босқичи (Джон Коттер); беш поғонали ўтиш (қайғули) цикли (Элизабет Кюблер-Росс); 5 та стандарт блоклардан иборат ADKAR-Prosci ўзгаришларининг ўқув модели (Джеф Хайят)(хабардорлик, истак, билим, қобилият, мустақамлаш); Маккинсининг 7S модели (стратегия, тузилма, тизимлар, умумий қийматлар, кўникмалар, услублар, ходимлар); ўзгаришларни бошқариш модели (Курт Левин) – муздан тушириш, ўтиш ва қайта музлатиш; сабабли муносабатлар модели (Бурке); фаол изланишлар; бўшлиқларни таҳлил қилиш.

D2 Ўзгаришлар моделини амалга оширишни режалаштириш

- Ташкилий ривожланиш, бизнес-жараёнларни қайта қуриш (BPR), ўқитишни ташкилаштириш, Кайдзен тизими, оптималлаштириш ва тўғри ўлчам олиш, матрицали ташкилотлар, тармоқли ташкилотлар, адхократия маданияти, виртуал ташкилот, таклиф ва талаб стратегиялари, зиддиятларга барҳам бериш, ўзгаришлардаги лидерлик, имкониятларни кенгайтириш, маслаҳатлар бериш, контекстан келиб чиқиб режалаштириш, фавқулотда ҳолатлар эҳтимолида режалаштириш, созлаш, мослашувчанлик.

D3 Тараққиётни мониторинг қилиш учун тегишли чораларни ишлаб чиқиш

- Масалан, мақсадлар асосида баҳолаш, натижалар асосида баҳолаш, мунтазам ҳисоботлар, учрашувлар, сифатни назорат қилиш доиралари, тараққиётни кўздан кечириш, асосий босқичлар, муддатлар.

Ўқитувчи ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумотлар

Ресурсларга талаблар

Ушбу модулда мажбурий ресурслар талаб этилмайди.

Китоблар

Blake I and Bush C – *Project Managing Change: Practical Tools and Techniques to Make Change Happen* (Financial Times/Prentice Hall, 2008) ISBN 9780273720454

Cameron E and Green M – *Making Sense of Change Management* (Kogan Page, 2009) ISBN 9780749453107

Carnall C – *Managing Change in Organizations, 5th Edition* (Financial Times/Prentice Hall, 2007) ISBN 9780273704140

Diamond M A and Allcorn S – *Private Selves in Public Organizations: The Psychodynamics of Organizational Diagnosis and Change* (Palgrave Macmillan, 2009) ISBN 9780230613096

Dunphy D, Griffiths A and Benn S – *Organizational Change for Corporate Sustainability* (Routledge, 2007) ISBN 9780415393300

Fullan M – *Leading in a Culture of Change* (Jossey-Bass, 2007) ISBN 9780787987664

Goncalves M – *Change Management: Concepts and Practice* (American Society of Mechanical Engineers, US, 2007) ISBN 0791802647

Green M – *Change Management Masterclass* (Kogan Page, 2007) ISBN 9780749445072

Helms-Mills J, Dye K and Mills A J – *Understanding Organizational Change* (Routledge, 2008) ISBN 9780415355773

Herold D M and Fedor D B – *Change the Way You Lead Change* (Stanford University Press, 2008) ISBN 9780804758758

Kehoe D – *Leading and Managing Change* (McGraw-Hill Professional, 2008) ISBN 9780070137882

Leban B – *Managing Organizational Change, 2nd Edition* (John Wiley and Sons, 2007) ISBN 9780470897164

Lewis S, Passmore P and Cantore S – *Appreciative Inquiry for Change Management* (Kogan Page, 2007) ISBN 9780749450717

Nelson S – *Implementing for Results* (ALA Editions, 2009) ISBN 9780838935798

Stewart Black, J and Gregersen H B – *It Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations* (Wharton School Publishing, 2008) ISBN 9780132319843

Журналлар

Academy of Management Journal (Academy of Management)

British Journal of Management (John Wiley and Sons)

California Management Review (University of California, Berkeley)

European Management Journal (Elsevier)

Harvard Business Review (Harvard Business Publishing)

Journal of General Management (Braybrooke Press Ltd)

Journal of Management Studies (John Wiley and Sons)

Management Today (Haymarket Business Media)

MIT Sloan Management Review (Massachusetts Institute of Technology).

Веб-сайтлар

www.businessballs.com	Ўзгаришларни бошқариш тўғрисидаги мақолалар ва ҳаволалар.
www.changingminds.org	Лидер назариётчилар томонидан келтирилган стратегик ўзгаришлар ҳақидаги фойдали мақолалар.
www.managementhelp.org	Стратегик ўзгаришлар ва кейинги алоқалар тўғрисидаги мақолалар.
www.themanager.org	Маккинси 7С ўзгариш модели.
www.mindtools.com	Левиннинг ўзгаришларни бошқариш модели.

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модуль 1-модул: Стратегик бошқарув ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш билан тўғридан-тўғри алоқага эга.

Иш берувчи иштироки

Ушбу модуль иш берувчилар спикер сифатида таклиф қилинган тақдирда максимал даражада самарали бўлади.

4-модул: Бизнес-стратегия ва корпоратив маданият

Ўзбекистон: 7-даража

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 15

Модул билан танишиш

Тегишли ташкилий маданиятни ривожлантириш ташкилотнинг муваффақияти учун жуда муҳимдир. Айтишимиз мумкинки, энг яхши ташкилий сиёсат, бажариладиган иш тартиби ва технологиялар ташкилотнинг моҳиятини изчил мустаҳкамлайдиган маданият томонидан қўллаб-қувватланади.

Ушбу модул глобаллашув, хилма-хиллик ва иш муҳитини қайта тузиш шароитида маданият ва муҳитни тушунишнинг муҳимлигига, шунингдек, керакли ташкилий маданиятга мос муҳитни яратишга қаратилган. Модул миллий ва ташкилий даражада маданий муаммоларни, шунингдек, маданият, муҳит ва қадриятлар ўртасидаги фарқларни ўрганади. Талабалар ташкилотнинг қарашлари ва қадриятлари керакли маданиятни ривожлантиришда муҳим қадам эканлигини аниқлайдилар.

Улар ушбу қадриятларнинг ривожланишини, иш жойидаги муҳит ва раҳбариятнинг ушбу омилларга таъсири даражасини ўрганиш имкониятига эга бўладилар. Таълим олувчилар ташкилотнинг мақсадлари ва унинг исталган маданияти ҳамда менежер турли хил маданий шароитларда самарали ўзаро ҳамкорлик қилиши ва керакли ташкилий маданиятни ривожлантиришга таъсир қилиши мумкинлиги ўртасидаги динамик алоқани ўрганиш имкониятига эга бўладилар. Барча жараёнларни ўрганишга таяниб, ўқувчилар миллий ва ташкилий маданий жиҳатларни англашни ривожлантира оладилар. Бундай англаш уларга турли хил маданий гуруҳлар ва қатламларнинг манфаатдор томонлари билан ўзаро ҳамкорлигига қандай таъсир этиши ҳақида фикр юритишга имкон беради.

Ушбу модул тегишли назарияни ўрганишга асосланган бўлса-да, талабалар ўзларининг таълим натижаларини муайян ташкилотлар ва вазиятларда қўллаши назарда тутилган. Улар турли маданиятлардаги кишилар билан самарали мулоқот қилиш ва қараш, қадриятлар, урф-одатлар ва тиллардаги фарқларни ҳисобга олган манфаатдор томонлар учун алоқа стратегиясини ишлаб чиқишни ўз ичига олган ташкилот маданиятини ривожлантиришга ҳисса қўшувчи аниқ стратегияларни ишлаб чиқадилар.

Ушбу модул талабаларга иш жойларида лавозимини оширишга ва / ёки Лидерлик ва менежмент институти каби профессионал ташкилотларга қўшилишга ёки юқори малакага кўтарилишга ёрдам беради.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
A	Корпоратив маданият хусусиятлари ташкилий мақсадларга эришишга қандай таъсир этишини тушуниш	A.P1	Ташкилотнинг корпоратив маданиятини ўрганинг.
		A.P2	Ташкилотнинг корпоратив маданиятини унинг мақсадларига эришишига таъсирини баҳоланг.
B	Корпоратив муҳитга таъсир этувчи ташкилий қадриятларни таклиф этишга қодир бўлиш	B.P1	Ташкилотда корпоратив муҳитни яхшилаш йўлларини таҳлил қилинг.
		B.P2	Ташкилий қадриятлар тўпламини стратегик ва оператив эҳтиёжлар нуқтаи назаридан баҳоланг.
C	Турли маданий гуруҳларга мансуб ташкилотнинг манфаатдор томонлари билан мулоқот стратегиясини ишлаб чиқишни билиш	C.P1	Ташкилотнинг мавжуд коммуникация стратегиялари самарадорлигини таҳлил қилинг.
		C.P2	Ташкилотнинг манфаатдор томонлар билан алоқасини яхшилаш бўйича фойдаланилаётган усулларни баҳоланг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Корпоратив маданият хусусиятлари ташкилий мақсадларга эришишга қандай таъсир этишини тушуниш.

А1 Маданият хусусиятлари

- Маданият умумий қадриятлар, урф-одатлар ва анъаналарни назарда тутати; ташкилий маданиятни аниқлаш; юқори даражадаги маданият; субмаданиятлар; профессионал маданиятлар.
- Миллий маданият: Лоран, Хофстед и Тромпенаарс ишлари мисолида миллий маданиятни таснифлаш услублари.

А2 Ташкилий маданият

- Ташкилий маданият: тармоқ маданияти; миллий ва миллатлараро маданият; маданият моделлари, масалан, Тромбенаарснинг яққол ва яққол бўлмаган омиллари, Шейннинг уч даражаси.
- Ташкилий маданият моделлари:
 - Чарльз Хэнди – ҳокимият, рол, шахс ва вазифалар;
 - Джонсон ва Шоулзнинг маданий тармоғи;
 - ташкилий ўзгаришлар дастурлари – тадбирлар, самарадорлик, муваффақиятли ва муваффақиятсиз ҳолатлар, ташкилот мақсадларига ҳаволалар.
 - Тадбиркорлик фаолияти: тавсифлар ва хусусиятлар; тадбиркорлик ва инновацион фаолият ўртасидаги алоқа; тадбиркорликни рағбатлантириш учун бошқарув стратегиялари ва уларнинг оқибатлари.

А3 Ташкилий маданият ва ташкилий мақсадлар

- Тафовутлар ва эҳтимолли номуносивбликлар соҳалари:
 - коммуникациялар;
 - бошқарув, музокаралар;
 - истеъмолчининг ҳулқи;
 - зиддиятли маданий сигналларни нотўғри талқин қилиш, мисол учун, Тромпенаарс и Хампден-Тернернинг ишлари, 1998;
 - маданий зарба, бирлашиш пайтида аҳил маданиятни ривожлантиришнинг муҳимлиги.

В Ўқитиш мақсади: Корпоратив муҳитга таъсир этувчи ташкилий қадриятларни таклиф этишга қодир бўлиш

В1 Муҳит ҳолати

- Муҳитни қандай аниқлаш мумкин; маданият ва муҳит ўртасидаги фарқ; соғлом ташкилий муҳитнинг асосий жиҳатлари, масалан, мослашувчанлик; мажбурият; стандартлар; мукофотлар; равшанлик; жамоавий содиқлик; бошқарув амалиётининг муҳитга таъсири.
- Муҳитнинг ташкилий кўрсаткичларга, шу жумладан самарадорлик ва натижадорликка таъсири.

В2 Ташкилий муҳитни яхшилаш

- Лидерлик ва бошқарув услублари; ташкилий муҳит ҳолатига қараб бошқарув усуллари ўзгартириш; алоқа стратегиялари ва ўзгаришларни бошқариш; доимий ташкилий муҳит бўйича шарҳлар.

В3 Ташкилий қадриятлар

- Ташкилий қадриятларнинг ташкилий маданиятга таъсири.
- Лидерликнинг қиймати – асосий ташкилий қадриятлар ва кучли томонларни ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш учун асос.

С Ўқитиш мақсади: Турли маданий гуруҳларга мансуб ташкилотнинг манфаатдор томонлари билан мулоқот стратегиясини ишлаб чиқишни билиш

С1 Манфаатдор томонлар билан ҳамкорлик

- Мижозлар, истеъмолчилар, ходимлар; акциядорлар; ҳукумат; жамоалар, бизнес ҳамкорлик ва иттифоқлар – турли маданий гуруҳларга (жумладан, қарашлар, қадриятлар, урф-одатлар ва тил) мансуб одамлар билан ҳамкорлик қилиш керак.

С2 Алоқа стратегиялари

- Потенциал тўсиқларни аниқлаш ва уларни бартараф этиш стратегиясини таъминлаш; ўзлигини ҳамда ташкилий маданиятни англашни ривожлантириш; турли хил ишчи кучининг афзалликлари; маданиятлар бирлашиши жараёнининг дастурлари; маданиятлараро мулоқот кўникмалари.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Brooks I – *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisations*, 4th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2008) ISBN 9780273715368

Brown A – *Organisational Culture*, 2nd Edition (Financial Times/Prentice Hall, 1998) ISBN 9780273631477

Chaney L and Martin J – *Intercultural Business Communication*, 5th Edition (Pearson, 2010) ISBN 9780132127905

Goffee R and Jones G – *The Character of a Corporation*, 2nd Edition (Profile Business, 2003) ISBN 9781861976390

Handy C – *Understanding Organizations*, 4th Edition (Penguin 1993) ISBN 9780140156034

Handy C – *Gods of Management* (Souvenir Press Ltd, 2009) ISBN 9780285638440

Hofstede G – *Culture's Consequences*, 2nd Edition (Sage, 2003) ISBN 9780803973244

Hofstede G and Hofstede G J – *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, 3rd Edition (McGraw-Hill Professional, 2010) ISBN 9780071664189

Rollinson D – *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, 4th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2008) ISBN 9780273711148

Schein E H – *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition (Jossey-Bass, Wiley, 2016) ISBN 9781119212041

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул: Сифатни стратегик бошқариш бўйича 9-модулга ҳавола қилади.

5-модул: Стратегик инновациялар

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Ушбу модулнинг мақсади ўқувчиларда инновация ва инновацион менежмент тўғрисидаги тушунчасини стратегик нуқтаи назардан ривожлантириш, бу ерда инновация

ташкilotнинг корпоратив стратегиясини амалга оширишга ёрдам беради. Ушбу мақсадга эришиш учун талабалар ташкилий томондан фойдаланиш ва стратегик инновацияларни муҳимлигини ўрганиш учун керакли бўлган фундаментал тушунчага қурилган стратегик инновациялар ва инновацион асослар бўйича концептуал хабардорликни ривожлантирадilar.

Ушбу билимлар ўқувчиларга ташкilotнинг стратегик инновацияларга бўлган ёндашувига таъсир қилувчи ички ва ташқи омилларни ҳамда стратегик инновациялар корпоратив стратегиялар билан қандай боғлиқ эканлиги ва уларни қандай қўллаб-қувватлашни аниқлашга имкон беради.

Иш жойи контекстида ёки амалий тадқиқотлар ёрдамида ўқитиш талабаларга ташкilotнинг стратегик инновацияларга жорий ёндашувини ўрганиш имконини беради ва кейинчалик корпоратив мақсадлар ва вазифаларга эришиш учун у қандай ўзгариши мумкинлигини кўриб чиқади.

Ушбу модул ўқувчиларга мнсаб поғонасига кўтарилиш ва/ёки Сертификатланган Менежмент Институти каби профессионал ташкilotларга қўшилиш ёки юқори малакага эга бўлишга ёрдам беради.

Ўқитиш мақсадлари ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўқиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
A	Стратегик инновацияларни тушуниш	A.P1	Стратегик инновациялар концепциясини баҳоланг.
		A.P2	Стратегик инновациялар турларини таҳлил қилинг.
		A.P3	Стратегик инновацияларнинг асосий элементларини таҳлил этинг.
		A.P4	Инновацион тузилмалар концепциясини баҳоланг.
B	Стратегик инновацияларга таъсир этувчи омилларни тушуниш	B.P1	Стратегик инновацияларга таъсир этувчи ички омилларни таҳлил қилинг.
		B.P2	Инновацияларга таъсир этувчи ташқи омилларни таҳлил қилинг.
C	Стратегик инновацияларнинг ёндашуви ва вариантларини тушуниш	C.P1	Корпоратив стратегия ва стратегик инновациялар ўртасидаги муносабатларни танқидий таҳлил қилинг.
		C.P2	Ташкилотда инновацияларни бошқариш ролини баҳоланг.
		C.P3	Ташкилотнинг стратегик инновацияларга ёндашувини танқидий таҳлил қилинг.
		C.P4	Ташкилотнинг стратегик инновациялар вариантларини баҳоланг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Стратегик инновацияларни тушуниш

А1 Стратегик инновациялар концепцияси

- Қайта кўриб чиқиш ва/ёки янгилаш:
 - жараён;
 - маҳсулот;
 - хизмат.
- Рақобат афзаллигини яратиш.
- Технологик ва интеллектуал ютуқларга мослашиш.

А2 Стратегик инновацияларнинг турлари

- Аста-секин.
- Бузғунчи.
- Меъморий.
- Радикал.

А3 Стратегик инновациялар учун муҳим асослар

- Етарли ва тегишли билим жамғармаси.
- Инновацияларни бошқарувда қўллаб-қувватлаш.
- Инновацион жараённи мослаштириш.
- Ходимларнинг ўзаро ҳамкорлиги.
- Ишлаб чиқаришда маҳсулот ва хизматларни инновацион циклга мувофиқ тайёрлаш.
- Инновацияларни кўриб чиқадиган ва рағбатлантирадиган корпоратив муҳит.

А4 Инновацион чегаралар

- Конфигурация:
 - фойда;
 - тармоқ;
 - тузилиш;
 - жараён.
- Таклиф:
 - маҳсулотнинг унумдорлиги;
 - маҳсулот тизими.

- Тажриба:
 - хизмат кўрсатиш;
 - канал;
 - марка;
 - мижозларни жалб қилиш.

В Ўқитиш мақсади: Стратегик инновацияларга таъсир этувчи омилларни тушуниш

В1 Стратегик инновацияларга таъсир этувчи ички омиллар

- Молиянинг мавжудлиги.
- Интеллектуал салоҳият.
- Стратегик йўналиш.
- Интеллектуал мулкка эгалик ҳуқуқи.
- Ташкилий маданият.
- Ички сиёсат.

В2 Стратегик инновацияларга таъсир қилувчи ташқи омиллар

- Рақобат фаолияти.
- Қонунчилик.
- Технологик ютуқлар.
- Ҳукумат сиёсати.
- Мижозлар ва истеъмолчилар.
- Таъминот занжири.

С Ўқитиш мақсади: Стратегик инновацияларнинг ёндашуви ва вариантларини тушуниш

С1 Корпоратив стратегия ва стратегик инновациялар турлари

- Корпоратив стратегик вариантлар:
 - универсал вариантлар – нарх устунлиги, дифференциация, жамлаш, комбинациялашган ёндашув;
 - интерфаол опциялар – гиперрақобатбардошлик, ҳамкорлик, ўйин назарияси;
 - бизнес моделлари – қийматни яратиш моделлари, нарх шаклланиши; нархни мустақамлаш;
 - вертикал ва горизонтал интеграция.

- Қўллаб-қувватловчи стратегик инновациялар:
 - қарашларни шакллантириш;
 - опцияларни шакллантириш;
 - стратегияни амалга ошириш.

С2 Ташкилотда инновацияларни стратегик бошқаришнинг роли

- Ижодкорликни рағбатлантириш ва қўллаб-қувватлаш
- Ресурсларни тақдим этиш
- Фойдали маҳсулот ёки хизмат
- Интеллектуал мулк ҳуқуқларини ҳимоя қилиш
- Корпоратив стратегияларни ишлаб чиқишда инновацияларни ҳисобга олиш
- Корпоратив стратегияларга мувофиқликни таъминлаш.

С3 Ташкилотнинг стратегик инновацияларга ташкилий ёндашув

- Ташкилий жиҳатдан ёндашувлар, шу жумладан:
 - Фойдаланилаётган инновацияларнинг тури (лари);
 - инновациялар учун асосий шарт-шароитлар;
 - инновацион менежментдан фойдаланиш;
 - стратегик инновацион тузилмалар учун долзарблик;
 - стратегик инновацияларга таъсир қилувчи ўзига хос ички омиллар;
 - стратегик инновацияларга таъсир қилувчи аниқ ташқи омиллар.

С4 Стратегик инновацияларнинг ташкилий вариантлари

- ташкилий контекстда мавжуд бўлган вариантлар, жумладан:
 - корпоратив стратегик ёндашув;
 - стратегик инновациялар қандай қилиб муқобилларни қўллаб-қувватлайди;
 - инновациялар бошқаруви қандай қилиб стратегик инновацияларни қўллаб-қувватлайди.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Burgelman R, Christensen C and Wheelwright S – *Strategic Management of Technology and Innovation* 5th Edition (McGraw-Hill Irwin 2019)
ISBN 9780071232302 (print)

Dodgeson M and Gann D M – *The Oxford Handbook of Innovation Management* (Oxford University Press 2017) ISBN 9780019969495

Lockwood T and Papke E – *Innovation by Design* (Career Press 2017)

McClellan D – *Strategic Planning; As Easy as A, B, C* (Lulu Publishing, 2015)
ISBN 978148342244-2 (print) ISBN 9781483422435 (electronic)

Журналлар

Европа инновацион бошқарув журнали (Emerald)

Европа бошқарув журнали (Elsevier)

Гарвард бизнес шарҳи (Harvard Business Publishing)

Ахборотни бошқариш (SourceMedia)

Ахборот технологиялари ва одамлар (Emerald)

Ахборотни бошқариш Халқаро журнали (Elsevier)

Бизнес-стратегияси журнали (Emerald)

Бугунги кунда бошқарув (Haymarket Business Media)

Стратегик ўзгаришлар (John Wiley and Sons)

Веб-сайтлар

www.managers.org

Чартер Бошқарув Институти

www.ft.com

«Financial Times» нашри

www.innovationmanagement.se

Инновацион бошқарув

www.iod.com

Директорлар Институти

www.prweek.com

Жамоатчилик билан алоқалар

www.prweek.com

Стратегик режалаштириш жамияти

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул

- 9-модул: *Сифатни стратегик бошқариш*
- 10-модул: *Корпоратив стратегия: Концепциялар, Режалаштириш ва Имплементация.*

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс-стади
- таклиф этилган спикер

кўринишида потециал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади.

6-модул: Стратегик маркетинг принциплари ва амалиёти

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Маркетинг бизнеснинг асосидир. Рақобатчилардан устун бўлиш чуқур маркетингга оид билимларни ҳамда маркетинг қарорларини аниқ қабул қилишни талаб этади. Ташкилотнинг, шунингдек, унинг маҳсулотлари ва хизматларини рақобатбардошлиги ахборотни батафсил йиғиш асосида яхши ҳисобланган ва ўйлаб чиқилган стратегик маркетинг режаларни ишлаб чиқишга боғлиқ.

Замонавий ташкилотлар динамик бозорда ишлайди. Рақобат, истеъмолчилар, технологиялар ва бозор кучлари ташкилотларнинг ишлаш усулларини доимий равишда қайта кўриб чиқади. Рақобатбардошликни сақлаб қолиш учун ташкилотлар мижозларнинг ўзгарувчан эҳтиёжлари ва талабларини қондириш мақсадида ёндашувни доимий равишда таҳрирлаши ва мослаштириши керак. Бу бозорларнинг глобаллашуви ҳамда Хитой, Ҳиндистон ва Бразилия каби ривожланаётган мамлакатларда рақобатни тез ўсиши билан боғлиқ. Бугунги бозорларда рақобатбардошликни сақлаб қолиш учун ташкилотлар эътиборни стратегик маркетинг режаларини ўрнатиш, ривожлантириш ва йўлга қўйишга қаратиши жуда муҳимдир.

Стратегик маркетинг – бу ташкилотнинг мақсадли бозорда сотиш ва устунликни оширишга олиб келадиган жараёнга кучлари ва ресурсларини йўналтиришга имкон берувчи ўқув фанидир. Тўғри тасдиқланган маркетинг стратегияси қуйидагиларни бирлаштиради: маҳсулотни ишлаб чиқиш, тарғиб қилиш, тарқатиш, нархлаш, муносабатларни бошқариш ва маркетингнинг бошқа элементлари. Ташкилотнинг стратегик маркетинг мақсадларини белгилайди ва уларга қандай қилиб идеал равишда белгиланган муддатларда эришилишини тушунтиради.

Маркетинг стратегик бошқаруви маркетинг стратегияларининг барча асосий таркибий қисмларини кенг қамровли текширилиши ва уларнинг ташкилотга интеграциялашувини таъминлайди.

Ушбу модул ўқувчиларга мансаб поғонасига кўтарилиш ва/ёки Сертификатланган Маркетинг Институти каби профессионал ташкилотларга қўшилиш ёки юқори малака даражасига эга бўлишга ёрдам беради.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
A	Маркетингни стратегик бошқариш тамойилларини тушуниш	A.P1	Стратегик бошқарув билан боғлиқ жараёнларни таҳлил қилинг.
		A.P2	Стратегик маркетинг ва корпоратив стратегия ўртасидаги ўзаро боғлиқликни баҳоланг.
B	Стратегик маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш учун фойдаланилаётган воситаларни тушуниш	B.P1	Стратегик маркетинг режалаштиришда фойдаланилаётган моделлар аҳамиятини баҳоланг.
		B.P2	Стратегик маркетинг ва корпоратив стратегия ўртасидаги алоқани таҳлил қилинг.
C	Стратегик маркетинг усулларини қўллай олиш	C.P1	Бозорда ўсиш имкониятларини аниқлаш учун фойдаланиладиган маркетинг усулларини таҳлил қилинг.
		C.P2	Стратегик маркетинг мақсадларининг мақсадга мувофиқлигини муайян контекстда баҳоланг.
D	Маркетинг муҳитида ўзгаришларга жавоб беришни режалаштира олиш	D.P1	Ташкилот маркетинг стратегиясининг кучли ва заиф томонларини таҳлил қилинг.
		D.P2	Бозорнинг муайян контекстида вужудга келадиган мавзуларга стратегик маркетинг жавобларини баҳоланг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Маркетингни стратегик бошқариш тамойилларини тушуниш

А1 Стратегик маркетингнинг роли

- Сертификатланган Маркетинг Институти ва асосий муаллифлар Хью Дэвидсон; Питер Дойл; Филипп Котлер; Малкольм Макдональддан стратегик маркетингнинг асосий таърифлари.
- Ташкилотда стратегик маркетингнинг роли ва аҳамияти; концепцияси; тизимли ёндашув; тадбирларни тартибга солиш ва режалаштириш; фаолиятни интеграция қилиш; манбааларга талаблар; вақт чегараси; назорат ва бошқарув элементлари.

А2 Жараёнлар

- Стратегик маркетингни режалаштириш жараёнлари (Питер Дойл, Малколм Макдоналд).
- Стратегик маркетинг таҳлили, маркетинг стратегияси мақсадларини белгилаш, натижаларни график акс эттириш, омилларни таҳлил қилиш, вариантларни баҳолаш, танлаш, шакллантириш, амалга ошириш ва назорат қилиш.

А3 Корпоратив стратегия

- Стратегиянинг табиати ва корпоратив стратегия билан маркетинг алоқалари (Майкл Портер); миссиянинг шаклланиши, ташкилий тузилма, корпоратив масъулият ва этикага ҳавола; динамик стратегия (Карпенер ва Сандерс); билимни бошқариш тизимлари.

В Ўқитиш мақсади: Стратегик маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш учун фойдаланилаётган воситаларни тушуниш

В1 Маркетинг моделлари ва воситалари

- Ташкилотдаги вазиятни, бозордаги тармоқларни таҳлил қилиш; Портернинг бешта кучлари модели; SWOT таҳлили (кучли, заиф томонлари, имкониятлар, таҳдидлар), STEEPLE таҳлили (ижтимоий, технологик, иқтисодий, экологик, сиёсий, ҳуқуқий, ахлоқий), PEST таҳлили (сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, технологик), маркетинг аудити.
- Бостон матрицаси, маҳсулотнинг ҳаётийлик даври модели, Ансофф матрицаси каби компания портфелини таҳлил қилиш усуллари.

В2 Стратегик ўрнини топиш ва маркетинг тактикаси

- Стратегик позициялаш, келажакдаги ўрнини аниқлаш, ахборот йиғиш, таҳлил қилиш, стратегияни танлаш, амалга ошириш, мониторинг қилиш; ички ўсиш, бозорга кириш, бозорни ривожлантириш, маҳсулотни ишлаб чиқиш, маркетинг тактикаси каби стратегик режага ҳаволалар; маҳсулотни ривожлантириш тактикаси (танлаш, ассортимент, сифат, брендинг).
- Нарх-наво тактикаси, масалан, ҳаракатланувчи нархлаш, нарх билан кириб келиш, таннарх, бозор баҳоси, нарх дискриминацияси.
- Тарғиб қилиш тактикаси, масалан, мижозларга имтиёзлар схемаси, маҳсулот намуналари, дилерлар билан ишлаш, кенгайтирилган кредит, савдо нуқталари учун материаллар (POS).
- Тарқатиш каналлари, транспортни бошқариш, буюртмаларни сақлаш ва қайта ишлаш, бажариш муддати, етказиб бериш шартлари каби жойлаштириш тактикаси.
- Кенгайтирилган маркетинг- микс -одамлар, жараёнлар ва жисмоний муҳит.

В3 Муносабатлар маркетинги

- Тўғридан-тўғри жавоб бериш учун маркетинг стратегиялари, масалан, фаол стратегиялар, янги мижозларни жалб қилиш, истеъмол харидларининг частотасини ошириш; ҳимоя стратегиялари, мижозлар қониқишини ошириш ва алмаштиришга харажатларини ошириш.
- Маҳсулотни пакетлаш, кросс-сотувлар, кросс- акциялар, содиқлик дастурлари каби мижозларни ушлаб туриш стратегиялари; мижозлар эҳтиёжини қондириш, мижознинг ҳаётийлик цикли қиймати; персоналлаштирилган маркетинг.
- Пейн и Баллантайннинг олти бозор модели (ички бозорлар, етказиб берувчилар бозори, рекрутинг бозори, реферал бозорлар, таъсир бозорлари, мижозлар бозори).

С Ўқитишнинг мақсади: Стратегик маркетинг усулларини қўллай олиш

С1 Маркетинг усуллари

- Маркетинг мақсадлари ва маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш, бозорларга эътиборни қаратиш; географик, демографик, психографик, хулқ-атвор каби бозорларни сегментлаш.
- Бозорларни профиллаш, масалан, даромад салоҳияти, бозор улуши салоҳияти, рентабеллик салоҳияти.
- Бозор лидери ёки маҳсулот линиясини кенгайтириш, оммавий маркетинг ёки мақсадли маркетинг, бевосита ёки билвосита сотув каби сегментли бозорларни илгари суриш.
- Бизнес учун маркетинг ва мижозлар билан ўзаро алоқалар (CRM) хусусиятлари.

С2 Стратегия вариантлари

- Портернинг умумий стратегияси (диққат, сарф-харажатларда лидерлик ва дифференциация); асосий компетенциялар (Джонсон и Скоулз, Хамел и Прахалад); рақобат устунлиги (Дэвидсон, Портер); инвестиция имкониятларини баҳолаш (Абел ва Хаммонд); General Electric компаниясининг модели; Shell компаниясидан йўналтирилган сиёсат матрицаси.
- Бозорда лидерлик; бозор ҳукмронлиги стратегияси; бозор лидери, бозор рақобатчиси, бозор издоши, бозор токчаси; инновацион стратегиялар; "бозор пионерлари" модели ҳамда турли даврлардаги уларнинг издошлари; тажовузкор, муҳофаа ва қиймат маркетинг стратегиялари.

С3 Стратегик маркетинг мақсадлари

- Кенгайтирилган маркетинг -микс (7-микс – Маҳсулот, Нарх, Жой, Реклама, Одамлар, Жараён, Жисмоний мавжудлиги).
- Маҳсулот / хизмат, нархлаш, тарқатиш, тарғиб қилиш (реклама, савдони ривожлантириш, шахсий сотиш, тўғридан-тўғри маркетинг, жамоатчилик билан алоқалар), одамлар (ички, воситачилар, мижозларга хизмат кўрсатиш), жараёнлар ва моддий далиллар, электрон маркетинг стратегияси учун маркетинг фаолияти стратегиялари; мижозлар билан муносабатларни бошқариш; ресурсларга эҳтиёж (молиявий, кадрлар, маркетинг); маркетинг фаолияти стратегияларини интеграция қилиш.

D Ўқитиш мақсади: Маркетинг муҳитида ўзгаришларга жавоб беришни режалаштира олиш

D1 Ташқи муҳитдаги ўзгаришлар

- Таклиф шартларидан талабга ўтиш оқибатлари; бозорларнинг типологияси; микробозорлар; ортиб бораётган умидлар; технологик ўзгаришлар; рақобат; глобаллашув; мижозларга хизмат кўрсатишнинг аҳамияти; савдо мақсадлари; брендларни ўзгартириш; янги чекловлар.

D2 Муаммолар

- Маркетинг мақсадларига йўналтириш, корпоратив стратегия билан алоқа, янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш тезлиги, созлаш қобилияти, рақобатбардош устунликка эришиш учун ахборотни қайта ишлаш қобилияти, асосий диққат марказида бўлиш, мақсадли бозорлар, асосий бозор сегментларининг хусусияти ва салоҳияти, мижозлар ва бошқа манфаатдор томонлар билан ҳамкорлик, ташкилий тузилма, инновацион стратегиялар, вақт чегаралари, манбааларга эҳтиёж, бюджетлар, мониторинг, кўриб чиқиш ва назорат қилиш механизмлари.
- Технологияларнинг маркетинг функцияларига таъсири, жумладан, рақамли оммавий ахборот воситалари, вирусли маркетинг, глобал истеъмолнинг таъсири, истеъмолчиларнинг талабларини бошқариш, масалан, 24 соат мижозларга хизмат кўрсатиш, мижозларнинг рақамли фикр-мулоҳазалари.

D3 Стратегик маркетинг жавоби

- Янги тенденциялар: глобаллашувнинг таъсири, рақобатчиларнинг кучи ёки заифлиги, атроф-муҳит омилларининг аҳамияти, сиёсий муҳитдаги ўзгаришлар, иқтисодийнинг ҳолати, валюта курси, соғлиқни сақлаш ва хавфсизлик омиллари.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Best R J – *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, 6th Edition (Prentice Hall, 2009) ISBN 9780130387752

Chernev A – *Strategic Marketing Management*, 5th Edition (Brightstar Media, 2009) ISBN 9780982512647

Hastings H and Saperstein J – *Improve Your Marketing to Grow Your Business* (Wharton School Publishing, 2007) ISBN 9780132161626

Hooley G, Saunders J, Piercy N F and Nicoulaud B – *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 5th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2011) ISBN 9780273740933

Kotler P and Armstrong G – *Principles of Marketing*, 17th Edition (Pearson, 2017) ISBN 9781292220284

Kotler P and Keller K L – *A Framework for Marketing Management* 6th Edition (Pearson Education, 2015) ISBN 9780133871319

Lambin J J – *Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, 3rd Edition (Palgrave Macmillan, 2012) ISBN 9780230276024

McDonald M – *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy* 2nd Edition (Kogan-Page, 2016) ISBN 9780749478216

Mukerjee K – *Customer Relationship Management: A Strategic Approach to Marketing* (Prentice Hall of India, 2007) ISBN 978-8120332850

Mullins J, Walker O C and Boyd H W – *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, 8th Edition (McGraw-Hill Higher Education, 2009) ISBN 9780071326377

Palmer R, Cockton J and Cooper G – *Managing Marketing: Marketing Success Through Good Management Practice* (Butterworth-Heinemann, 2007) ISBN 9780750668989.

Tollin K and Carù A (Eds) – *Strategic Market Creation: A New Perspective on Marketing and Innovation Management* (John Wiley and Sons, 2008) ISBN 9780470694275.

Winer R and Dhar R – *Marketing Management*, 4th Edition (Pearson Education, 2011) ISBN 9780136074892.

Журналлар

Европа маркетинг журнали (Emerald)

Маркетинг соҳасида тадқиқотлар халқаро журнали (Elsevier)

Мижозлар хулқи журнали (Westburn Publishers)

Интерфаол Маркетинг журнали (Elsevier)

Маркетинг коммуникациялари журнали (Routledge)

Стратегик маркетинг журнали (Routledge)

Маркетинг шарҳи (Westburn Publishers)

Веб-сайтлар

en.wikipedia.org

Стратегик маркетинг бўйича
мақолалар ва кейинги ҳаволалар

www.businessballs.com

Ўқув ресурсларини бошқариш
ҳамда стратегик маркетинг бўйича
мақола ва ҳаволалар

www.managementhelp.com

Стратегик маркетинг
режалаштириш бўйича мақолалар
ва кейинги ҳаволалар

www.marketingpower.com

Америка Маркетинг Ассоциацияси –
маркетинг мақолалари

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул Сифатни стратегик бошариш бўйича 9-модулга ҳавола қилган.

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс-стади
- таклиф этилган спикер

кўринишида потециал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади.

7-модул: Стратегик коммуникация

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Ушбу модулнинг мақсади – талабанинг аҳамиятли, яхши маълумотли ва самарали стратегик коммуникация режасини тузиш қобилиятини ривожлантиришдир.

Бунинг учун талабалар стратегик коммуникацияларни концепция сифатида ҳам, жараён сифатида ҳам тушунишни ривожлантирадilar. Талабалар ташкилотнинг ташқи ва ички коммуникацияга бўлган муносабатини стратегик нуқтаи назардан кўриб чиқадilar ва мавжуд коммуникация стратегиясининг қанчалик самарали эканлигини аниқлайдилар. Ушбу билимлар ўқувчиларга турли хил, аммо тегишли алоқа каналларидан фойдаланиб, ташкилот ўз хабарларини турли манфаатдор томонларга қандай қилиб самарали тарзда етказиши мумкинлигини аниқлаш имконини беради.

Иш жойи контекстида ёки амалий тадқиқотлар орқали ўқитиш ўқувчиларга ташкилотнинг жорий коммуникация стратегиясини ўрганиш, янги стратегияни ишлаб чиқиш ва кейинчалик ушбу стратегияни қандай амалга оширилишини кўриб чиқиш имконини беради.

Ушбу модул ўқувчиларга иш жойида мансаб поғонасида кўтарилиш ва/ёки Сертификатланган Менежмент Институти каби профессионал ташкилотларга қўшилиш ёки юқори малакага эга бўлишга ёрдам беради.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўқиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
A	Стратегик коммуникацияларни тушуниш	A.P1	Корпоратив мулоқот турларини таҳлил қилинг.
		A.P2	Стратегик мулоқотнинг мақсади ва аҳамиятини баҳоланг.
		A.P3	Коммуникация стратегиясининг чегараларини танқидий таҳлил қилинг.
B	Ташкилотнинг стратегик коммуникацияга бўлган ёндашувини тушуниш	B.P1	Ташкилотнинг ички коммуникация стратегиясини таҳлил қилинг.
		B.P2	Ташкилотнинг ташқи коммуникация стратегиясини таҳлил қилинг.
		B.P3	Ташкилотнинг коммуникация стратегияларини танқидий баҳоланг.
C	Коммуникация стратегиясини ишлаб чиқа олиш	C.P1	Коммуникация стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнини таҳлил қилинг.
		C.P2	Алоқа каналларини танқидий таҳлил қилинг.
		C.P3	Одатий коммуникация режасининг таркибий қисмларини таҳлил қилинг.
D	Коммуникация стратегиясини амалга ошира олиш	D.P1	Ташкилотнинг коммуникация стратегиясини амалга ошириш қобилиятини танқидий баҳоланг.
		D.P2	Коммуникация стратегиясини амалга оширишни мониторинг қилиш ва баҳолаш ёндашувларини баҳоланг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Стратегик коммуникацияларни тушуниш

А1 Стратегик коммуникация турлари

- Ички омиллар:
 - Ходимларни жалб этиш;
 - бошқарув;
 - юқори раҳбарият.
- Ташқи омиллар:
 - инвестор;
 - мижоз;
 - бошқарув;
 - ҳамжамият;
 - ҳамкорлар.

А2 Стратегик коммуникациянинг мақсад ва моҳияти

- Мақсад:
 - коммуникация миссияси, қарашлар, мақсад ва вазифалар;
 - ички ва ташқи хабарларни ташкилий стратегиялар билан мувофиқлаштириш;
 - ўзгаришларни киритиш жараёнини қўллаб-қувватлаш;
 - манфаатдор томонларга тегишли ахборотни тақдим этиш;
 - ички йўналиш бериш.
- Моҳият:
 - жамоатчилик билан самарали алоқалар;
 - манфаатдор томонлар билан узоқ муддатли стратегик муносабатларни ривожлантириш;
 - самарали брендинг ва маркетинг;
 - ахборот алмашинувига кўмаклашиш;
 - стратегик мақсадларга эришиш.

А3 Алоқа стратегиясининг чегаралари

- Чегара компонентлари:
 - вазиятни таҳлил қилиш;
 - объектив ривожланиш;
 - манфаатдор томонларни таҳлил қилиш ва таснифлаш;
 - хабар(лар)ни ишлаб чиқиш;
 - алоқа каналларини танлаш;
 - жорий этиш ва мониторинг;
 - баҳолаш.

В Ўқитиш мақсади: Ташкилотнинг стратегик коммуникацияга бўлган ёндашувини тушуниш

В1 Ички коммуникация таҳлили

- Манфаатдор томонлар:
 - ходимлар
 - бошқарув
 - юқори раҳбарият.
- Воситалар:
 - Коммуникацияларни SWOT-таҳлили (кучли ва заиф томонлар, имкониятлар, таҳдидлар)
 - эҳтиёжларни таҳлил қилиш
 - тафовутларни таҳлил қилиш
 - манфаатдор томонларни таҳлил қилиш.

В2 Ташқи коммуникация таҳлили

- Манфаатдор томонлар:
 - инвесторлар
 - мижоз
 - бошқарув
 - ҳамжамият
 - ҳамкорлар.
- Воситалар:
 - алоқанинг SWOT-таҳлили
 - эҳтиёжлар таҳлили
 - тафовутлар таҳлили
 - манфаатдор томонларнинг таҳлили.

В3 Стратегияни баҳолаш

- Ички ва ташқи таҳлилни бирлаштириш.
- Манфаатдор томонлар билан ўзаро муносабатларни баҳолаш ва фикр-мулоҳаза.
- Стратегик мақсадлар ва коммуникация мақсадларига эришиш.
- Стратегик коммуникациялар муваффақиятининг муҳим омиллари.

C Ўқитиш мақсади: Коммуникация стратегиясини ишлаб чиқа олиш

C1 Стратегияни ишлаб чиқиш жараёни

- Стратегик мақсад ва вазифаларни белгилаш.
- Коммуникация хабарларини аниқлаш.
- Аудиторияни аниқлаш.
- Манфаатдор томонларни таҳлил қилиш.
- Алоқа каналларини танлаш.

C2 Алоқа каналлари

- шахсий мулоқот.
- Асосий оммавий алоқа воситалари.
- Мобил алоқа.
- Электрон мулоқот.
- Ёзма хабар.

C3 Одатий коммуникация режасининг таркибий қисмлари

- Истиқболли режа, мақсад ва вазифалар.
- Асосий хабарлар.
- Аудитория профили.
- Алоқа каналлари.
- Муваффақиятнинг мўлжали ва муҳим омиллари.
- Амалга ошириш муддатлари ва режа.

D Ўқитиш мақсади: Коммуникация стратегиясини амалга ошира олиш

D1 Коммуникация стратегиясини амалга ошириш учун ташкилий салоҳият

- SWOT-таҳлил.
- Амалга ошириш йўлидаги тўсиқлар:
 - маданий
 - манбааларга оид
 - технологик
 - тилга оид.

D2 Амалга ошириш мониторинги ва баҳолаш ёндашуви

- **Миқдорий:**
 - аниқ, ўлчовли, эришиш мумкин бўлган, ҳаққоний, муддатли (SMART) мақсадлар
 - муваффақиятнинг муҳим омиллари
 - манфаатдор томонларни баҳолаш
 - бошқа стратегик мақсадларга эришиш.
- **Сифатли:**
 - Ходимларнинг маънавий руҳияти
 - манфаатдор томонларнинг мотивацияси
 - манфаатдор томонлар билан фикр-мулоҳаза.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Falkheimer J and Heide M – *Strategic Communication; an introduction* (Routledge, 2018) ISBN 9781138657038 (print) ISBN 9781315621555 (electronic)

McClellan D – *Strategic Planning ; As Easy as A, B, C* (Lulu Publishing, 2015) ISBN 9781483422442 (print) ISBN 9781483422435 (electronic)

Stanton R – *Corporate Strategic Communication 2017 Edition* (Red Globe Press, 2016) ISBN 9781137544070 (print)

Журналлар

Европа маркетинг журнали (Emerald)

Маркетинг соҳасидаги тадқиқотлар халқаро журнали (Elsevier)

Мижозлар хулқи журнали (Westburn Publishers)

Интерфаол Маркетинг Журнали (Elsevier)

Маркетинг коммуникациялари журнали (Routledge)

Стратегик маркетинг журнали (Routledge)

Маркетинг шарҳи (Westburn Publishers)

Веб-сайтлар

www.managers.org	Чартер Бошқарув Институти
www.ft.com	Financial Times
www.iod.com	Директорлар Институти
www.prweek.com	Жамоатчилик билан алоқалар
www.sps.org.uk	Стратегик режалаштириш жамияти

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул

- 6-модул: *Стратегик маркетинг принциплари ва амалиёти*
- 10-модул: *Корпоратив стратегия: Концепциялар, Режалаштириш ва Имплементация.*

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс –стади
- таклиф этилган спикер

кўринишида потециал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади.

8-модул: Корпоратив жавобгарликка стратегик ёндашувлар

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Бозор ва фаол ишбилармонликнинг глобаллашуви, ахборот-коммуникация технологиялардан янада кенг фойдаланиш, шунингдек, ҳаётнинг кўплаб соҳаларида ташкилотлар фаолиятининг оқибатлари уларнинг ишлаётган шароитлар тўғрисида кўпроқ хабардор бўлиши зарурлигини англатади. Улар амалга ошираётган фаолияти учун бутун масъулиятни ўз зиммасига олиши лозим. Глобаллашув шуни англатадики, ташкилотлар халқаро бозорларда ишлаш оқибатларини тушуниши ва шунга мувофиқ ўз сиёсатини ишлаб чиқиши зарур. Иқтисодий ва сиёсий бирлашмаларга аъзолик, ташкилий процедуралар доирасида трансмиллий қонун ва қоидалар каби талабларни киритишни тақозо қилади. Корпоратив раҳбарият ташкилотни бошқариш ва турли манфаатдор томонлар ўртасидаги муносабатларни тартибга солиш механизми билан узвий боғлиқ.

Яхши корпоратив бошқарув ташкилий фаолиятни ва ташкилотнинг яхши корпоратив фуқаро сифатида қабул қилинишини оширади. Ёмон корпоратив бошқарув салбий ёндашувга ва энг муҳими, ташкилотнинг қулашига олиб келиши мумкин. Демак, корпоратив бошқарувининг асосий жиҳати алоҳида шахслар ва ташкилотларнинг манфаатдор томонларга, жумладан, ўз фаолияти доирасидаги кенг жамоатчилик олдида ҳисобдорлигига йўналганлигидир. Ташкилотлар ўз фаолиятининг ҳуқуқий, меъёрий, ахлоқий, маънавий, маданий ва экологик жиҳатлари ва бу фаолиятнинг бошқаларга таъсири ҳақида қайғуриши керак. Корпоратив ижтимоий жавобгарлик ташкилотларнинг бу талабларини ўз тартибларига киритишини таъминлайди.

Корпоратив жавобгарликни ўрганиб чиқиб, ўқувчилар ташкилий қарор қабул қилишда умумий қизиқишни ҳисобга олиш уч натижага – одамлар, сайёра ва ташкилот фойдасига таъсирини тушунадилар.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
A	Ташкилотлар учун глобаллашувнинг тегишлилик моҳияти ва унинг оқибатларини тушуниш	A.P1	Глобаллашув жараёнининг миллий иқтисодийётга таъсирини таҳлил қилиб кўринг.
		A.P2	Халқаро институтларнинг ташкилотларга таъсирини баҳоланг.
B	Ташкилотларда масъул корпоратив бошқарув муҳимлигини тушуниш	B.P1	Корпоратив бошқарувга таъсир кўрсатувчи норматив талабларни таҳлил қилиб кўринг.
		B.P2	Ташкилот манфаатдор томонларнинг манфаатига норматив талабларнинг таъсирини баҳоланг.
C	Атроф-муҳит муҳофазасига оид қонунлар, йўриқномалар ва раҳбарият кўрсатмаларининг ташкилотга таъсирини тушуниш	C.P1	Барқарор бизнес амалиётининг атроф-муҳитга таъсирини тўлиқ баҳоланг.
		C.P2	Бизнесни амалга оширишда барқарор усулларни қабул қилиш учун иқтисодий асосларни баҳоланг.
D	Ҳозирги иқтисодий шароитда ташкилотлар фаолиятига таъсир кўрсатувчи ижтимоий-маданий, ахлоқий ва маънавий масалалар таъсирини тушуниш	D.P1	Ташкилотларда хилма-хилликни бошқаришга қаратилган ёндашувларни таҳлил қилинг.
		D.P2	Иш кучининг хилма-хиллигига қаратилган ижобий сиёсатни таъминлаш бўйича ташкилий ёндашувларга баҳо беринг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Ташкилотлар учун глобаллашувнинг тегишлилик моҳияти ва унинг оқибатларини тушуниш

А1 Глобал интеграция

- Халқаро бизнес-муҳит – PESTLE- таҳлил (сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, техник, ҳуқуқий ва экологик); бозор хажми; кўлам самараси; кўп миллатли корпорациялар; трансмиллий корпорациялар.
- Жаҳон Банки, Халқаро Валюта Фонди (ХВФ), Иқтисодий ривожлантириш ва ҳамкорлик ташкилоти (ИРХТ), Йирик20лик (G-20).
- Халқаро савдо фаолияти билан шуғулланувчи ташкилотлар, жумладан, Европа Иттифоқи (ЕИ), Жанубий-шарқий Осиё давлатлари уюшмаси (ЖШОДУ), Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги (МДХ) ва Иқтисодий ҳамкорлик ташкилоти (ИХТ)нинг умумий хусусиятлари.
- Иқтисодиёти ривожланаётган давлатлар (иқтисодий йўлбарс давлатлар, БРИК давлатлари).
- Ўзбекистондаги эркин иқтисодий зона (ЭИЗ)лар, жумладан, Навоий ЭИЗ ва Ангрен ЭИЗнинг умумий тавсифи.
- Корпоратив қадриятлар; корпоратив ижтимоий жавобгарлик; адолатли савдо; трансфер нарх белгиланиши; аутсорсинг.
- Интеллектуал мулк (муаллифлик ҳуқуқи, савдо маркалари, патентлар).

А2 Глобаллашув муаммолари

- Суверенитет, миллий ўзига хослик ва миллий иқтисодий сиёсатининг таъсири, масалан АҚШ ва Буюк Британиядаги сиёсий ва ижтимоий ҳаракатлар (Брексит); Хитойнинг жаҳон иқтисодиётидаги таъсири.
- Коррупция; қочқин давлатлар; қароқчилик; пулни қалбакилаштириш; гегемонлик; маданий империализм; маданий омиллар.
- Ишга жойлашишда таҳқирловчи, камситувчи (дискриминацион) ҳолатлар, болалар меҳнати ва инсон ҳуқуқлари каби ижтимоий муаммолар.
- Халқаро корпорацияларнинг иқтисодий ва сиёсий таъсири.
- Меҳнат ва капиталнинг халқаро мобиллиги.

В Ўқитиш мақсади: Ташкилотларда масъул корпоратив бошқарув муҳимлигини тушуниш

В1 Корпоратив бошқарув

- Мақсадлар: стратегик йўналиш, назорат, масъулият ва муаммолар
- Директорлар кенгашининг мажбуриятлари; шаффофлик; очиқлик; объективлик; яхлитлик; ахлоқий хулқ-атвор.
- Ижро этиладиган ва ижро этилмайдиган роллар ва функциялар.
- Ташкилий қадриятлар ва маданият; манфаатдор томонларнинг манфаатлари; асосий / агент.
- Давлат бошқаруви органлари (ички ва ташқи аудит).
- Энг яхши бошқарув амалиёти хусусиятлари.

В2 Меъёрий талаблар

- Ўзбекистонда ҳуқуқий-меъёрий талабларнинг ташкилий сиёсат, амалиёт ва тартибларга қўшилишини кўриб чиқиш.
- Халқаро таққослашлар, масалан, Буюк Британия (Корпоратив бошқарув кодекси) ва Е И (компаниялар бўйича 8-Кўрсатма).

С Ўқитиш мақсади: Атроф-муҳит муҳофазасига оид қонунлар, йўриқномалар ва раҳбарият кўрсатмаларининг ташкилотга таъсирини тушуниш

С1 Экологик муаммолар

- Экологик ва антропоцентрик дунёқарашлар.
- Атроф-муҳит муаммолари ва корпоратив масъулият, шу жумладан, углерод чиқиндилари; биохилма-хиллик; атроф-муҳит бузилиши; сақлаш; ресурслардан фойдаланиш; ресурсларнинг камайиши; чиқиндиларни бартараф қилиш; атроф-муҳит ифлосланиши; сув ресурсларини сақлаш.
- Иқлим ўзгаришига халқаро муносабат, масалан, Киото протоколи, Рио Ер Саммити, Париж битими (2016).
- Жамият бойликлари, бепул товарлар ва ташқи таъсирлар.

С2 Экологик қонунчилик

- Ўзбекистонда атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, жумладан, сув ва сувдан фойдаланиш, табиатни ва минерал ресурсларни муҳофаза қилиш билан боғлиқ тегишли қонун ва меъёрий ҳужжатлар; экология ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш Давлат қўмитасининг ("Давлат экологик экспертизаси") роли.
- Ўзбекистонда бизнесни қўллаб-қувватлаш, шу жумладан, Жаҳон банкининг атроф-муҳит ва Ўзбекистондаги ижтимоий муҳитни бошқаришнинг Доиравий асоси (2017 йил) доирасида тақдим этилган молиялаштириш.

C3 Барқарорлик ва корпоратив қадриятлар

- Брундтланд ҳисоботининг асосий натижалари (1987) ва бизнесга таъсири; учта пастки чизиқ ва яшил ҳисоб тушунчаси.
- Харажатларни камайтириш, корпоратив имидж, бозор улушини кўпайтириш, хавфни камайтириш, меъёрий талабларга мос келиш ва капитални ошириш каби барқарорликнинг иқтисодий асоси.
- Чиқиндиларни қайта ишлаш, чиқиндиларни бошқариш, харид амалиёти ва таъминот занжирини бошқариш, экологик лойиҳаларни молиявий қўллаб-қувватлаш, энергияни тежаш, маҳсулотда инновация каби бизнес олиб боришнинг барқарор усуллари.
- Барқарорликнинг корпоратив қадриятлар, корпоратив ижтимоий масъулият сиёсати ва стратегик мақсадлар, ҳамда операцион амалиётлар, шу жумладан экологик Бошқарув ҳисоби (ЕМА) ва кўрсаткичларнинг мувозанатли тизими каби бизнес стратегиясига таъсири.

D Ўқитиш мақсади: Ҳозирги иқтисодий шароитда ташкилотлар фаолиятига таъсир кўрсатувчи ижтимоий-маданий, ахлоқий ва маънавий масалалар таъсирини тушуниш

D1 Ижтимоий, маданий, ахлоқий ва маънавий муаммолар

- Бизнесда учраётган замонавий муаммолар қуйидагиларни ўз ичига олади: тенг имкониятлар, хилма-хиллик; ногиронлик; камситиш; ирқчилик; таъқиб; безорилик; қоидабузарлик фактлари ҳақида хабардор қилиш; яширинлик; махфийлик (бу масалаларни қамраб олувчи замонавий қонунчиликдан фойдаланиш зарур); кўп маданиятли ишчи кучи, стереотиплар, шиша шифтлар (яъни кўринмас тўсиқлар), қадриятларнинг кескинлиги, маданий меъёрлар.

D2 Ташкилий амалиётлар

- Ҳуқуқ ва имкониятларни кенгайтириш; бошқарув турлари; иш ва шахсий ҳаёт ўртасидаги баланс соҳасида сиёсат ва ташаббуслар; болалар қаровини таъминлаш; касбий ривожланиш ва ўқитиш; ишчилар иштироки ва вакиллиги; тадбиркорлик фаолиятида ахлоқий стандартлар (молия, инсон ресурслари, маркетинг, манфаатдор томонлар билан ишлаш); ижобий ҳаракатлар; амалиёт ва ташкилий сиёсат кодекслари.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Crane A and Matten D – *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, 3rd Edition* (Oxford University Press, 2010) ISBN 9780199564330

Mallin C A – *Corporate Governance, 4th Edition* (Oxford University Press, 2012) ISBN 9780199644667

Solomon J – *Corporate Governance and Accountability, 4th Edition* (John Wiley and Sons, 2013) ISBN 9781118449103

Журналлар

Бошқарув бугун (Haymarket Business Media)

Професионал менежер (Бошқарув Чартер Институти)

Экономист (Экономист Газетаси) газетаси корпоратив жавобгарлик ва бошқарув тўғрисида даврий мақолалар чоп этади.

Время (Время Газетаси), жумладан, мутахассислар учун инсон ресурслари билан боғлиқ мавзуларда ҳафталик бўлим.

Веб-сайтлар

www.businesslink.gov.uk	Business Link
www.europa.eu	Европа Иттифоқи
www.frc.org.uk	Молия ҳисоботи бўйича Кенгаш
www.imf.org	Халқаро валюта фонди
www.netregs.gov.uk	Буюк Британияда кичик ва ўрта бизнес учун экологик қўлланма
www.oecd.org	Иқтисодий ҳамкорлик ва ривожланиш ташкилоти

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул

- *4-модул: Бизнес-стратегия ва корпоратив маданият*
- *10-модул: Корпоратив стратегия: Концепциялар, Режалаштириш ва Имплементация*

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс-стади;
- таклиф этилган спикер

кўринишида потециал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади.

9-модул: Сифатни стратегик бошқариш

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Ушбу модул ташкилий мақсадларга эришиш муносабати билан сифатни ва тизимларни самарали бошқариш муҳимлигини ўрганади. Бундан ташқари, ўрганувчига ташкилотда сифатни стратегик ўзгартиришни амалга оширишга имкон берувчи кўникмаларни беради. Талабалар сиёсатни амалга оширишга самарали ҳисса қўшишга, шунингдек, мижозлар йўналишини яхшилайдиган ва доимий равишда такомиллаштириб борадиган ташкилотда сифатнинг стратегик ўзгаришига эришишга имкон берадиган билим ва тушунчаларни ривожлантирадилар. Ушбу ҳаракатлар оператив, функционал ва стратегик сифат бошқарувига нисбатан ишлаб чиқилади. Талабалар сифатни бошқариш билан боғлиқ тамойиллар, тушунчалар, жараёнлар ва тадбирлар ҳақида тушунчага эга бўладилар.

Ушбу модул талабаларга мукамалликка эришиш стратегияларини амалга ошириш учун муҳим ҳисса қўшишга ёрдам беради. Улар тезкор, функционал ва стратегик сифатни бошқаришни қамраб олувчи замонавий назария ва техникаларнинг кенг доираси ҳақида билим ва тушунчага эга бўладилар. Танқидий фикрлаш ва мустақил изланиш бу даражада ишлашнинг муҳим жиҳатларидир.

Талабалар режалаштириш ва сифат дастурини амалга ошириш учун назарий билимни таъминловчи фалсафа ва амалиётни ўрганадилар, шу билан бирга, сифат ўзгариши стратегик дастурини маваффақиятли жорий қилиш учун мақбул усулларни кўриб чиқадилар.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
А	Ташкилотда операциялар бошқарувининг ролини тушуниш	А.Р1	Ташкилий мақсадларга эришишда операцияларнинг самарали бошқарувининг аҳамиятини таҳлил қилинг.
		А.Р2	Ташкилотнинг умумий стратегик мақсадларига эришишда мавжуд операцияларни бошқариш жараёнларининг муваффақиятини баҳоланг.
В	Ташкилотда сифат бошқарувининг аҳамиятини тушуниш	В.Р1	Ташкилий мақсадларга эришишда сифатнинг самарали бошқаруви аҳамиятини таҳлил қилинг.
		В.Р2	Ташкилотнинг умумий стратегик бошқарув мақсадларига эришишда мавжуд сифат бошқаруви жараёнларининг муваффақиятини баҳоланг.
С	Ташкилотда сифатнинг стратегик ўзгаришини режалаштира олиш	С.Р1	Ушбу фаолият нуқтаи назаридан сифатнинг стратегик ўзгариши зарурлигини таҳлил қилинг.
		С.Р2	Ташкилотда режалаштирилган сифатнинг стратегик ўзгаришларини кенгроқ аҳамиятини баҳоланг.
		С.Р3	Ташкилотда сифатнинг стратегик ўзгариш натижаларини баҳоланг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Ташкилотда операциялар бошқарувининг ролини тушуниш

А1 Операцияларни бошқариш

- Ташкилотнинг товар ёки хизматларини яратувчи тизимларни ишлаб чиқиш, бошқариш ва такомиллаштириш; товар ва хизматларни ишлаб чиқариш; ресурсларни харид қилиш ва тақсимлаш, натижаларга айлантириш, фойдаланувчиларга тарқатиш.

А2 Стратегик мақсадлар

- Фаолиятни самарали бошқаришнинг аҳамияти; операцияларнинг роли; операцион стратегия; сифат; муддатлар; ишончлилик; мослашувчанлик; қиймат; стратегик қарорлар қабул қилиш.

А3 Унумдорликни бошқариш

- Қиёсий таҳлил; мақсадлар; самаранинг асосий кўрсаткичлари; экологик тадқиқотлардан фойдаланиш; кўрсаткичларнинг мувозанатли тизими; даромад; ўсиш; рақобатбардошлик; нарх ва сифат мутаносиблиги.

В Ўқитиш мақсади: Ташкилотда сифат бошқарувининг аҳамиятини тушуниш

В1 Сифат вазифалари

- Таъриф; сифат бўйича эксперт; сифат эволюцияси; маҳсулот сифати ва хизмат сифати, 5-пробел модели; таққослаш; энг яхши амалиёт; ўз-ўзига баҳо бериш; қарашлар; узлуксиз такомиллаштириш.

В2 Сифатли моделлар

- Тараққиёт, масалан, Япония, Америка, Европа, Деминг, Болдридж, Европа сифат менежменти жамғармаси, Олти сигма; жорий фокус, келажак тенденциялари.
- Ташкилий фаолият асосида турувчи моделлар тамойиллари; самара кўрсаткичларининг турлари; самара кўрсаткичларини аниқлаш, белгилаш ва кузатиш.
- Фойда ва харажатларни таҳлил қилиш; хавфни таҳлил қилиш.
- Манфаатдор томонлар билан маданият ва ўзаро ҳамкорликни узлуксиз такомиллаштириш.
- Ўз-ўзини бошқарадиган жамоалар ва сифат цикллари; матрицали тузилмалар; юқори раҳбарият содиқлиги; ишчи кучи содиқлиги; ишчи кучи имкониятларини кенгайтириш; етказиб берувчилар билан ҳамкорлик муносабатлари; ташқи аудит.

- Мижозларга хизмат сиёсати; Кайдзен, узлуксиз такомиллаштириш.
- Ўзгаришларни бошқариш ва сифатни ошириш.
- Бизнес жараёнларни қайта қуриш (БПР).

С Ўқитиш мақсади: Ташкилотда сифатнинг стратегик ўзгаришини режалаштира олиш

С1 Сифатнинг стратегик ўзгаришини режалаштириш

- Ихтилофлар таҳлили; ўзгариш даражаси; ўзгариш стратегиялари – ўзгариш муҳитини яратиш, ишчи кучи иштироки, мулоқот, манфаатдор томонлар иштироки, ҳаракат, муддатларни режалаштириш, ролларни мувофиқлаштириш, манбааларни таъминлаш, амалга оширишнинг якуний таҳлили; мақсад; мақсадлар/вазифалар; мақсад кўрсаткичлари.

С2 Ўзгаришларни жорий этиш

- Хронологик; ресурсларни режалаштириш; ходимларни ўқитиш; алоқа; ҳаракатларни режалаштириш; мониторинг ва баҳолаш мезонлари.
- Тизимларни лойиҳалаш: жараён, вазифалар, тизимлар ва операциялар; жараёнларнинг жойлашуви ва оқими; технологияларнинг амалиёт ва тизимларга таъсири; сифатнинг Умумий бошқаруви фалсафаси, тамойиллари, усуллари ва методлари (TQM).
- Ресурслар, воситалар ва мониторинг тизимлари: объектлар; ишчи кучи; машина ва ускуналар; транспорт; технологиялар; сифат тизимлари; сифат цикллари; ИСО 9000; TQM; сифатни бошқариш ва назорат қилиш.
- Сифатни такомиллаштиришни қўллаб-қувватлаш стратегиялари, шу жумладан амалий ўқиш; агентларнинг ўзгариши; катализаторлар; ҳуқуқ ва имкониятларни кенгайтириш; унумдорликни ўлчаш; алоқа каналларини ривожлантириш; вазифа ва роллар ўрнини ўзгартириш; синовдан ўтказиш; муз тўсиқларни бартараф этиш; бизнес самарадорлиги кўрсаткичлари; мижозлар фикрини аниқлаш.

С3 Сифатнинг стратегик ўзгариши натижалари

- Сифатнинг стратегик ўзгаришини баҳолаш: мониторинг ва баҳолаш усуллари.
- Кенгроқ оқибатлари: бизнес самарадорлиги, корпоратив имиджи, обрўси, брендингини ошириш; рақибнинг жавоби; бошқа вазифалар ва бўлимларга таъсири.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Bank J – *The Essence of Total Quality Management*, 2nd Edition (Prentice Hall, 2001)
ISBN 9780135731147

Beckford J – *Quality: A Critical Introduction*, 4th Edition (Routledge, 2016)
ISBN 041599635X

Bicheno J – *The Quality 75: Towards Six Sigma Performance in Service and Manufacturing* (PICSIE Книги, 2002) ISBN 9780954124403

Brue G – *Six Sigma for Managers: 24 Lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in any Organization* (McGraw-Hill Professional, 2005)
ISBN 9780071455480

Burnes B – *Managing Change*, 7th Edition (Pearson, 2017) ISBN 9781292156040

Covey S M R – *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*
(Simon & Schuster Ltd, 2006) ISBN 9780743297301

Johnston R, Chambers S, Slack N, Harrison A and Harland C – *Cases in Operations Management*, 3rd Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2002)
ISBN 9780273655312

Naylor J – *Introduction to Operations Management*, 2nd Edition
(Financial Times/Prentice Hall, 2002) ISBN 9780273655787

Oakland J S – *TQM: Text with Cases*, 3rd Edition (Routledge, 2003)
ISBN 9780750657402

Pike J and Barnes R – *TQM in Action*, 2nd Edition (Springer, 1995)
ISBN 9780412715303

Slack N, Chambers S and Johnston R – *Operations Management*,
6th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2009) ISBN 9780273730460

Журналлар

Мавжуд бўлган кўплаб профессионал журналлардан мисоллар:

Ишлаб чиқиш, Режалаштириш ва Назорат (Taylor and Francis)

Журнал TQM (Emerald)

Веб-сайтлар

www.businesscases.org/newInterface	Бизнес-кейслар
www.efqm.org	EFQM – Европа ташкилотларига бир-биридан ўрганиш ва самарадорликни оширишга ёрдам беради
www.hbsworkingknowledge.hbs.edu	Harvard Business School Working Knowledge – бошқарув амалиётини ўрганиш
www.hse.gov.uk	Соғлиқни сақлаш ва ҳавфсизлик бўлими бошлиғи
www.hsl.gov.uk	Соғлиқ ва хавфсизлик лабораторияси
www.iso9000.org	Сифат тизими халқаро каталоги
www.managerwise.com	Бизнесни бошқариш учун маълумот ва манбаалар
www.praxiom.com	Тушунарли тилга ўгирилган ISO сифат стандартлари
www.quality.co.uk	Сифат тармоғи-сифатни бошқариш мавзуси бўйича қўлланма

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул:

- 3-модул: *Стратегик ўзгаришларни бошқариш*
- 4-модул: *Бизнес-стратегия ва корпоратив маданият*
- 8-модул: *Корпоратив жавобгарликка стратегик ёндашувлар.*

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс –стади
- таклиф этилган спикер

Кўринишида потенциал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади.

10-модул: Корпоратив стратегия: Концепциялар, Режалаштириш ва Имплементация

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 45

Модул билан танишиш

Ушбу модулнинг мақсади – талабанинг мазмунли, яхши хабардор ва самарали стратегик режа тузиш қобилиятини ривожлантиришдир. Бунга эришиш учун талабалар стратегик режаларнинг қандай маълумот билан таъминланиши, ишлаб чиқилиши ва амалга оширилиши ҳақида тизимли тушунчани ривожлантирадилар, бу ерда асосий восита тегишли инструментлар, усуллар ва жараёнлардан фойдаланишдир. Талабалар ташкилотнинг ташқи ва ички шарт-шароитларини, ташкилотнинг стратегик мақсад ва режаларини бажариш имконияти ва қобилиятига улар қандай таъсир қилишини ва қандай таъсир кўрсатиши мумкинлигини кўриб чиқадилар.

Иш жойи контекстида ёки амалий тадқиқотлар орқали ўрганиш талабалар учун ташкилотнинг жорий стратегияси ва стратегик режалари, бозордаги ўрни, стратегик имкониятлари ва ташкилотнинг стратегик режани муваффақиятли амалга ошириш мумкинлигини ўрганиш имконини беради.

Ушбу модул талабаларга иш жойида юқори мансабга кўтарилишга ва / ёки ҳар томонлама Бошқарув Институти каби профессионал ташкилотларга аъзо бўлиш ёки юқори малака даражасига ўтишга ёрдам беради.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
A	Ташкилотнинг ташқи муҳитини тушуниш	A.P1	Ташкилотнинг ташқи муҳити ва секторини тегишли восита ва методлар ёрдамида таҳлил қилинг.
		A.P2	Ташкилотнинг муҳити ва секторидagi муҳим ўзгаришларни ташкилотга таъсирини ўрганинг.
		A.P3	Ташқи манфаатдор томонларининг тахминлари ва ташкилотга таъсирини таҳлил қилинг.
B	Ташкилотнинг ички муҳитини тушуниш	B.P1	Ташкилотнинг ички муҳитини тегишли восита ва методлар ёрдамида таҳлил қилинг.
		B.P2	Ташкилотнинг маданияти ва қадриятларининг стратегик режалаштириш ва амалга оширишга таъсирини баҳоланг.
		B.P3	Ташкилот ички манфаатдор томонларининг стратегик режалаштириш ва амалга оширишга таъсирини баҳоланг.
C	Ташкилотнинг стратегик режаларини қайта кўриб чиқа олиш	C.P1	Тегишли воситалар ва техника ёрдамида ташкилотнинг жорий стратегия ва режаларини танқидий баҳоланг.
		C.P2	Ташкилотнинг бозордаги жорий ўрнини таҳлил қилинг.
D	Стратегик вариантларни ишлаб чиқа олиш	D.P1	Стратегик вариантларни ишлаб чиқишни қўллаб-қувватлаш учун қўлланиладиган восита ва усулларни баҳоланг.
		D.P2	Ташкилот учун мавжуд бўлган стратегик вариантларни танқидий баҳоланг.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш мезонлари	
E	Стратегик режа туза олиш	E.P1	Стратегик вариант учун муваффақият мезонларини баҳоланг.
		E.P2	Стратегия ва уни қўллаб-қувватлаш режасини ишлаб чиқишга бўлган ёндашувларни таҳлил қилинг.
F	Стратегик режанинг амалга оширишни тушуниш	F.P1	Ташкилотнинг стратегик режани амалга ошириш қобилиятини танқидий баҳоланг.
		F.P2	Манфаатдор томонлар билан ҳамкорлик қилишга бўлган ёндашувларни таҳлил қилинг.
		F.P3	Стратегик режанинг бажарилишини мониторинг қилиш ва баҳолашга бўлган ёндашувларни баҳоланг.

Мазмуни

A Ўқитиш мақсади: Ташкилотнинг ташқи муҳитини тушуниш

A1 Ташқи муҳит ва ташкилот секторни таҳлил қилиш воситалари

- Стратегиянинг асоси – стратегик позиция (макро муҳит ва соҳа).
- Экологик сканерлаш:
 - Сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, технологик, ҳуқуқий ва экологик (PESTLE);
 - Ижтимоий, техно-иқтисодий, экологик, сиёсий, ҳуқуқий ва ахлоқий (STEEPLE).
- Портернинг беш куч тузилмаси.

A2 Экологик ўзгаришларнинг ташкилотга таъсири.

- Сунъий ақл, робототехника, иқлим ўзгариши, " глобал қишлоқ", глобал таъминот занжирлари таъсири остида ўзгариш.

A3 Ташқи манфаатдор томонлар (стейкхолдерлар)

- Стратегиянинг асоси – стратегик позиция (манфаатдор томонлар).
- Манфаатдор томонлар гуруҳлари – иқтисо дий, ижтимоий, сиёсий, технологик, жамоавий.
- Манфаатдор томонлар таҳлил ва хариталаш -таъсир ва таъсир этиш, қизиқишлар/кучлар матрицаси.

B Ўқитиш мақсади: Ташкилотнинг ички муҳитини тушуниш

B1 Ички муҳитни таҳлил қилиш воситалари

- Ички таҳлил – кучли ва заиф томонлар, имкониятлар, таҳдидлар (SWOT -вазиятни аниқлаш), (TOWS- стратегия яратиш).
- McKinsey 7 S модели.
- Стратегик учбурчак модели.
- Молиявий моделлаштириш ва таҳлил – инвестицияланган капитални қайтариш (ROCE), инвестицияни қайтариш (ROI), ўтказиш.

B2 Ташкилий маданият ва қадриятлар

- Стратегиянинг асоси – стратегик позиция (маданият).
- Маданий таъсирлар – географик (Хофстеднинг тўрт ўлчови), ташкилий йўналиш (тоифалаш ва қонунийлик), субмаданиятлар (фаолият, функционал гуруҳлар ва жойлашувга асосланган).
- Маданий тармоқ.
- Ишбилармонлик этикаси.

В3 Ички манфаатдор томонлар контексти

- Ички манфаатдор томонлар контексти – манфаатдор томонлар гуруҳлари, норасмий ҳокимият, ўзгаришлар тарафдорлари, ижтимоий тармоқлар.
- Манфаатдор томонлар таҳлили – таъсир ва таъсир этиш, қизиқишлар/ҳокимият матрицаси.

С Ўқитиш мақсади: Ташкилотнинг стратегик режаларини қайта кўриб чиқа олиш

С1 Ташкилот стратегиясини баҳолаш воситалари ва усуллари

- Стратегияни баҳолашнинг тузилиши
- Стратегияни баҳолаш жараёни.
- Пирамида стратегияси.
- Стратегияни баён қилиш.
- Мақсад, масала ва вазифалар.

С2 Бозордаги ўрни

- Бозорлар ва рақобатчилар, саноат ва сектор
- BCG Матрицаси
- Портернинг беш куч тузилмаси.

D Ўқитиш мақсади: Стратегик вариантларни ишлаб чиқа олиш

D1 Стратегик вариантларни ишлаб чиқишни қўллаб-қувватлаш учун қўлланиладиган воситалар ва усуллар

- Стратегик соатлар.
- Ансофф матрицаси.
- VMOST.
- VIRO.

D2 Стратегик вариантлар

- Стратегиянинг асоси – стратегик танлов (корпоратив стратегия, бизнес стратегияси, тадбиркорлик, байналминаллашув, сотиб олиш, бирлашиш).
- Умумий вариантлар – лидерлик қиймати, фарқлаш, фокус, бирлашган тури.
- Интерфаол вариантлар – гипер-рақобатбардошлик, ҳамкорлик, ўйин назарияси.
- Бизнес-моделлар – қийматни ишлаб чиқиш, қийматни созлаш, қийматни ташкил этиш.
- Вертикал ва горизонтал интеграция.

Е Ўқитиш мақсади: Стратегик режа туза олиш

Е1 Муваффақият мезони

- Муваффақиятнинг муҳим омиллари.
- Самарадорликнинг асосий кўрсаткичлари.
- Асосий босқичлар.
- Таққослаш.

Е2 Стратегияни ишлаб чиқишга ёндашувлар

- Мақсадга йўналтирилган стратегия – лидерлик, режалаштириш тизимлари, ташқи боғланган стратегиялар.
- Ривожланиш босқичидаги стратегия – ривожланиш босқичидаги стратегиянинг давомлилиги, мантиқий ўсиш, сиёсий жараёнлар, ташкилий конфигурациялар, тузилмалар ва тизимлар.

Ф Ўқитиш мақсади: Стратегик режанинг амалга ошишини тушуниш

Ф1 Стратегик режани амалга ошириш қобилияти

- Стратегик чегаралар – стратегик ўрин (ресурслар ва имкониятлар)
- Чегаравий ресурслар, фарқли ресурслар ва имкониятлар.
- Рақобат афзаллиги учун зарур ресурслар
- Ресурсларни баҳолаш – VІRO, нархни тузиш занжирини таҳлили, солиштириш, SWOT

Ф2 Манфаатдор томонлар билан мулоқот

- Манфаатдор томонлар билан ўзаро ҳамкорлик режаси ва жараёни
- Манфаатдор томонларни хариталаш.
- SWOT манфаатдор томон.

Ф3 Стратегик режанинг бажарилишини мониторинг қилиш ва баҳолаш

- Стратегия асоси – ҳаракатдаги стратегия (баҳолаш, ташкил этиш, амалиёт, жараён, етакчилик, ўзгариш)
- Сценарийни режалаштириш.
- Моделлаштириш.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Johnson G and Whittington R – *Exploring Strategy*, 11th Edition (Pearson Education Ltd, 2017) ISBN 978129214517 (print) ISBN 9781972191508 (electronic)

McClellan D – *Strategic Planning; As Easy as A, B, C* (Lulu Publishing, 2015) ISBN 9781483422442 (print) ISBN 9781483422435 (electronic)

Puranam P and Vanneste B – *Corporate Strategy; Tools for Analysis and Decision-Making* (Cambridge University Press, 2016) ISBN 9781107120914 (print only)

Журналлар

Европа бошқарув журнали (Elsevier)

Гарвард Бизнес шарҳи (Harvard Business Publishing)

Ишбилармонлик Стратегияси Журнали (Emerald)

Бошқарув тадқиқотлари журнали (John Wiley and Sons)

Стратегик ўзгариш (John Wiley and Sons)

Стратегия ва лидерлик (Emerald)

Веб-сайтлар

www.managers.org

Чартер Бошқарув Институти

www.ft.com

Financial Times

www.iod.com

Директорлар Институти

www.sps.org.uk

Стратегик режалаштириш жамияти

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ўзгаришларни стратегик бошқаруви бўйича 3-модул.

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс-стади
- таклиф этилган спикер

кўринишида потециал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади.

11-модул: Самарали жамоа орқали стратегияни амалга ошириш

Ўзбекистон Даража: 7

Модул тури: Ички баҳолаш

Ўқув соатлари: 30

Модул билан танишиш

Ушбу модулнинг мақсади ўқувчиларнинг жамоа ва жамоа билан ишлаш ҳақидаги тушунчаларини бошқарув лавозимида ишлайдиган шахс нуқтаи назаридан ривожлантиришдан иборат.

Бунга эришиш учун талабалар муваффақиятли жамоани ривожлантириш учун зарур бўлган кўникмаларга эътибор бериш мақсадида тегишли назариялар, тушунчалар ва моделларни танқидий таҳлил қилишга таянадилар.

Талабалар бошқарув самарадорлиги асосида ётган мотивация, жамоавий рол, мулоқот ва жамоавий иш каби асосий тушунчаларни кўриб чиқадилар. Талабалар раҳбарлар қандай қилиб асосий ва индивидуал, шунингдек, жамоавий иш асосий омил бўлган муваффақиятли жамоаларни яратиши ва назорат қилишни ўрганиши керак бўлади.

Ушбу модул талабаларга иш жойида мартабаси ошишига ва / ёки Лидерлик ва Бошқарув Институти каби профессионал ташкилотларга аъзо бўлиш ёки янада юқори малака даражасига ўтишга ёрдам беради.

Ўқитиш мақсади ва баҳолаш мезонлари

Ушбу модулни ўтиш учун ўқувчилар муайян мезонларга мос келишлари шарт. Натижага эришиш учун зарур бўлган баҳолаш мезонлари ишлаб чиқилган стандартга мувофиқ белгиланади.

Ўқитиш мақсади		Баҳолаш критериялари	
А	Омадли жамоалар концепцияларини тушуниш	А.Р1	Муваффақиятли жамоаларнинг хусусиятларини таҳлил қилинг.
		А.Р2	Жамоа муваффақияти учун индивидуал ва жамоа ролларнинг аҳамиятини танқидий баҳоланг.
		А.Р3	Муваффақиятли жамоаларнинг ривожланишини таъминловчи назариялар, тушунчалар ва моделларни танқидий баҳоланг.
В	Жамоа ривожланишини қандай қўллаб-қувватлашни тушуниш	В.Р1	Жамоанинг ривожланиш босқичларини таҳлил қилинг.
		В.Р2	Мотивация муваффақиятли жамоанинг ривожланишини қандай қўллаб-қувватлашни танқидий таҳлил қилинг.
		В.Р3	Жамоа аъзолари ўртасидаги мулоқотнинг ролини муваффақиятли жамоа ривожланишини қўллаб-қувватлаш усули сифатида баҳоланг.
		В.Р4	Муваффақиятли жамоанинг ривожланишини қўллаб-қувватлашга қаратилган низоларни бошқариш ёндашувларини баҳолаш.
С	Самарадорликни бошқариш қандай қилиб жамоа ривожланишини қўллаб-қувватлашни тушуниш	С.Р1	Жамоа ривожланишини қўллаб-қувватлайдиган унумдорликни мониторинг қилиш усулларини таҳлил қилинг.
		С.Р2	Муваффақиятли жамоани ривожлантиришга ёрдам бериш учун одамларнинг иш фаолиятини яхшилаш усулларини танқидий баҳоланг.

Мазмуни

А Ўқитиш мақсади: Омадли жамоалар концепцияларини тушуниш

А1 Муваффақиятли жамоалар хусусиятлари

- Самарали: лидерлик; коммуникациялар; вақтни бошқариш (тайм-менежмент).
- Аниқ йўналтирилган мақсад.
- Индивидуал кучли томонлар.
- Самарали жамоа роллари.
- Ҳамкасбларни қўллаб-қувватлаш.
- Муаммоларнинг индивидуал ва жамоавий ечими.

А2 Индивидуал ва жамоа роллари

- Белбин жамоавий роллари.
- Майерс Бриггс услуги бўйича хатлаш.
- Ваколатлар ва уларни имкониятларини кенгайтиришни самарали ўтказиш.

А3 Назариялар, тушунчалар ва моделлар

- Такман жамоасининг ривожланиш модели.
- Ли ва Мейнарднинг жамоани ривожлантириш босқичлари модели.
- Ҳаракатларга асосланган лидерлик модели.
- Вазиятли лидерлик (етакчилик).
- Транзакцион лидерлик (етакчилик).
- Трансформацион лидерлик (етакчилик).

В Ўқитиш мақсади: Жамоа ривожланишини қандай қўллаб-қувватлашни тушуниш

В1 Жамоани ривожлантириш босқичлари

- Такман жамоасининг ривожланиш модели.
- Ли ва Мейнард жамоаларининг ривожланиш босқичлари.
- Такман модели ҳамда Ли ва Мейнард босқичлари ўртасидаги боғлиқлик.
- Такман, Ли ва Мейнард модели ҳамда ҳуқуқ ва имкониятларни кенгайтириш ўртасида ўзаро боғлиқлик.
- Такман, Ли ва Мейнард модели ҳамда лидерлик услублари ўртасида ўзаро боғлиқлик.

В2 Мотивация

- Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси.
- Герцбергнинг икки факторли назарияси.
- Кутиш назарияси.
- Адолат назарияси.
- Макгрегорнинг ХҮ назарияси.
- Альдерфернинг ЭИР (Экзистенциал ижтимоий ривожланиш) назарияси.

В3 Коммуникация

- Коммуникацион модел.
- Расмий ва норасмий мулоқот.
- Етакчилик услублари ва коммуникациялар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик.
- Жамоаларда самарали коммуникация учун тўсиқлар.
- Гуруҳ ичидаги муносабатларнинг коммуникацияга таъсири.

В4 Низоларни бошқариш

- Низо сабаблари.
- Низоларни бошқариш услублари.
- Низоларни бошқариш стратегиялари.
- Низоларни бошқаришда зиддиятлардан қочиш.
- Ижобий низо ва салбий низо.

С Ўқитиш мақсади: Самарадорликни бошқариш қандай қилиб жамоа ривожланишини қўллаб-қувватлашини тушуниш

С1 Унумдорлик мониторинги.

- Самарадорликни бошқариш концепцияси.
- Унумдорликни бошқариш тизимлари.
- Мониторингнинг миқдорий усуллари.
- Сифатли мониторинг усуллари.
- Жамоа унумдорлиги мониторингида индивидуал унумдорлик мониторинги.
- Индивидуал ва жамоавий мақсадларга мувофиқ унумдорликни мониторинг қилиш.

C2 Индивидуал ишни такомиллаштириш

- Тафовутларни тахлил қилиш.
- Иш самарадорлигини ошириш стратегиялари:
 - ҳуқуқ ва имкониятларни кенгайтириш;
 - ўқитиш ва ривожлантириш;
 - рахбариятнинг қўллаб-қувватлаши;
 - мотиваторлар.

Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот

Ресурсларга талаблар

Китоблар

Burow P – *The Neuroscience of Building High Performance Teams* (Copernicus Publishing 2012) ISBN 9780992513528

Dufrene D and Lehman C – *Building High-Performance Teams*, 4th Edition (South-Western, Division of Thomson Learning, 2010) ISBN 9780324782195

Loftesness D and Grosse A – *Scaling Teams* (O'Reilly Media 2017) ISBN 9781491952276 (print)

Журналлар

Лидер учун лидер (Leader to Leader Institute)

Бугунги бошқарув (Haymarket Business Media)

Ходимларни бошқариш (Ходимлар ва ривожланиш Чартер институти)

Професионал менежер (Сертификатланган Менежмент Институти)

Стратегия ва лидерлик (Emerald)

Веб-сайтлар

www.managers.org

Чартер Бошқарув Институти

www.iod.com

Директорлар Институти

www.belbin.com

Belbin Associates

www.i-l-m.com

Лидерлик ва бБшқарув Институти

Бошқа модулларга ҳаволалар

Ушбу модул Стратегик бошқарув ва лидерлик кўникмаларини ривожлантириш бўйича 1-модулга ҳавола қилган.

Иш берувчининг иштироки

Ушбу модул

- кейс-стади
- таклиф этилган спикер

кўринишида потециал иш берувчиларни жалб қилиш орқали афзалликларга эга бўлади

.

4 Дастурингизнинг режалаштирилиши

Кирувчиларга талаблар мавжудми?

Марказ сифатида сиз танлаб олинаётган ўқувчиларнинг дастурдан кутадиган натижалари меъёردа бўлишига масъулсиз. Киришга нисбатан расмий талаблар йўқ, бироқ биз ўқувчиларнинг Ўзбекистон Даража 7 ёки шунга тенг малакага эга бўлишларидан умидвормиз.

Ўқувчилар яхши даражада ўзлаштириш қобилиятларини турли усуллар билан намойиш этишлари мумкин. Масалан, улар тегишли иш тажрибасига эга бўлишлари ёки қобилиятларини диагностик синовлар ва амалий тажриба ёрдамида намойиш этишлари мумкин.

Марказ томонидан лицензия олиншига бўлган шартлар

Барча марказлар, ўқувчиларни баҳолаш учун тайёр бўлган ҳолда ушбу малакаларни таклиф эта олишлари ҳамда биз зарур кўмакни бера олишимиз учун тасдиқланган бўлишлари зарур. Кўшимча маълумотлар *Сифатни таъминлаш* номли 8-бўлимда келтирилган.

Малакани тақдим этиш учун қандай ресурслар зарур?

Марказингизнинг тасдиқланишга лойиқлигини кўрсатиш учун ВТЕС малакасини тақдим этишингиз учун зарур моддий ресурслар ва иш зонаси мавжуд эканини кўрсатишингиз керак бўлади. Баъзи модуллар учун муайян ресурслар талаб этилади.

Иш берувчилар жалб этилиши учун қандай тавсиялар мавжуд?

ВТЕС малакалари касбий малакалар ҳисобланади ва сизга тасдиқланган марказ сифатида мазкур малакаларнинг долзарблиги ва талабга муносиб бўлиши учун ҳамда улар ўқувчиларнинг малакасини оширишини таъминлашини ҳисобга олиб, иш берувчилар билан ишлаш тавсия этилади. Кўп модулларда қандай қилиб иш берувчилар ўқитиш ва/ёки баҳолашда иштирок этишлари мумкинлиги ҳақида таклифлар мавжуд, бироқ улар якунловчи ҳисобланмайди ва локал даражадаги бошқа имкониятлар пайдо бўлиши мумкинлигини кўзда тутиш лозим.

Қандай кўмакларни олиш имкони мавжуд?

Биз кўплаб ёрдамчи материалларни, жумладан ўқитиш бўйича йўриқнома, иш схемаси, дарс режалари ва баҳолаш учун иш дафтарларини тақдим этамиз.

Режалаштиришнинг дастлабки босқичида сизга баҳолашларингизни режалаштиришда ёрдам берувчи стандартлар верификатори тайинланади.

Қўшимча маълумот олиш учун *Ресурслар ва қўллаб-қувватлаш* номли 10-бўлимга қаранг.

Ушбу малака туфайли ўқувчилар қанчалик даражада меҳнатга лаёқатли бўлиб етишадилар?

Жамоавий фаолият, тадбиркорлик, амалий кўникмалар каби ишга жойлашиш кўникмалари ўқитиш мақсадлари ва мазмунига жойлаштирилган. Тегишли контекст, сценарий ва материаллардан фойдаланиш ўқувчиларга уларнинг бўлғувси касб фаолияти учун зарур бўладиган билим ва кўникмаларининг кўламини намойиш этадиган ҳақиқий маълумотлар тўпламини ишлаб чиқиш имконини беради.

5 Баҳолаш тузилмаси

Кириш

Дастурни тақдим этиш ва баҳолашнинг умумий режасини ишлаб чиқишда қисқа ёки узоқ вақт давомида ва баҳолаш ўз ўрнига эга бўлганда модулларнинг кетма-кетлиги тартибини ҳисобга олиш зарур.

Биз баҳолашга ажратилган вақт мақбул бўлиши, шунингдек дарс олиб бориш ва ўқитиш, баҳолашнинг шаклланиши ва етказилувчи кўникмаларнинг ривожланиши учун етарли миқдорда соатлар ажратилиши учун вақтнинг тақсимланиш заруриятини кўриб чиқдик.

Марказ ички баҳолашни ўтказишда қайд этиш, ёзиш ва натижаларда қўлланиладиган муайян таомил ва сиёсатлар тўғрисида билиши лозим. Қўшимча маълумотлар *Маъмурий чоралар* номли 7 – бўлимда келтирилган.

Ички баҳолаш

Бизнинг ички баҳолашга бўлган ёндашувимиз баҳолашнинг мослашувчанлигини, яъни эркин танловни кўзда тутуди, қандай қилиб ва қачон, бироқ бунинг учун сиз баҳолаш талабларига ва сифатни таъминлаш талабларига мос келишингиз зарур. *Модулар* деб номланадиган 3-бўлимда тушунтириладиган модуллар формати талабларини ҳамда *Ички баҳолаш* деб номланадиган 6-бўлимда келтирилган баҳолаш ишининг стандартларини эътиборга олиш лозим бўлади.

6 Ички баҳолаш

Ушбу бўлимда ички баҳолашнинг асосий хусусиятлари тушунтирилади ва сиз тасдиқланган марказ сифатида буни қандай тарзда самарали амалга оширишингиз мумкинлиги кўрсатиб берилади. Бундан ташқари, баҳолаш жамоангизнинг барча аъзолари *Сифатни таъминлаш бўйича Pearson Халқаро йўриқномасига* мурожаат этишлари лозим. Бу ерда ички баҳолашга бўлган тўлиқ талабларни ва у қандай ишлаши тўғрисидаги маълумотни топиш мумкин.

ВТЕС малакалари учун амалиётни бажариш ҳамда олинган билим ва кўникмаларни қўллаш имкониятларини таклиф этувчи дастурни таъминлаш муҳим. Сиз дастурни локал эҳтиёжларга мослаштиришингиз ва маҳаллий иш берувчилар ҳамда кенгроқ касбий сектор билан алоқадан фойдаланишингиз мумкин. Ички баҳолаш барча ўқувчилар учун адолатли бўлиши ва миллий стандартларга мос келиши лозим.

Ички баҳолаш тамойиллари

Мустақил топшириқлар

Баҳолаш формати – бу агар бир нечта мустақил топшириқлар кўзда тутилган бўлса, модуль ёки унинг бир қисми ўтиб бўлингандан сўнг амалга ошириладиган мустақил топшириқ. Мустақил топшириқ турли шаклларда, жумладан амалий ва ёзма бўлиши мумкин. Мустақил топшириқ – бу ўқитиш, амалий машғулотлар, тадқиқотлар ва фаолиятнинг бошқа турларидан ажратилган, ўқувчилар ўқитувчиларнинг кўрсатмаларига биноан мустақил равишда бажарадиган алоҳида фаолият.

Мустақил топшириқ ўқувчиларга бошланиш ҳамда яқунланиш санаси ва улар тақдим этишлари лозим бўлган далилларга нисбатан аниқ талаблар белгиланган мустақил топшириқ қисқача йўриқнома сифатида берилади. Топшириш даврида муайян кузатилувчи амалий компонентларга эҳтиёж туғилиши мумкин. Мустақил топшириқлар вазифаларга бўлиниши ва далилларнинг бир нечта шаклини талаб этиши мумкин.

Ҳақиқий мустақил топшириқ мезонларга асосланган, аниқ баҳолаш натижасини олиш имконини беради. Ўқитувчилар мустақил топшириқларни ўқувчиларга тақдим этадилар.

Модулар асосидаги мезонлар

ВТЕС малакасидаги ҳар бир модуль ушбу модуль учун мезонларга мувофиқ баҳоланади. Баҳолаш тушуниш, амалий кўникмалар ва тегишли касбий элементларни қамраб олади.

Ўқувчи модульнинг барча қисмларини ўтгандан сўнг баҳолаш жамоаси унга ушбу модуль учун тегишли баҳони тақдим этади. Агар ўқувчилар талаб этилган стандартларни бажарган бўлсалар, улар Pass (яъни «Ўтди») баҳосини оладилар. Агар у мезонларда кўрсатилган стандартга мос келмаса, модуль учун унинг натижаси Unclassified («Ўқилмаган») каби тақдим этади. Баҳолаш жамоаси якуний қарорни эълон қилиши лозим.

Баҳолаш жамоаси

Марказингизда баҳолашни ўтказишга маъсул бўлган учта лавозим мавжуд: дастур лидери, ички верификатор ва имтиҳон олувчилар. Сиз барча мутахассисларнинг борлигига ишонч ҳосил қилишингиз лозим. Уларнинг мажбуриятлари қуйида санаб ўтилган. Батафсилроқ маълумот *Сифатни таъминлаш бўйича Pearson Халқаро йўриқномаси*да мавжуд.

- Дастур лидери дастур учун, уни баҳолаш ва ички баҳолаш учун масъул. У ҳар йили Pearson да рўйхатдан ўтади ва Pearson талабларининг бажарилишига ва стандартлар верификатори билан алоқани сақлаб туришга жавоб беради. Имтиҳон олувчи дастурнинг лидери ҳисобланади, у имтиҳон олувчилар жамоасининг қолган қисмини қўллаб-қувватлайди, жамоада Pearson баҳолаш талаблари тўғрисидаги зарур маълумотларнинг мавжудлигини таъминлайди ва Pearson бошқарувчи ва кўмаклашувчи материалларидан фойдаланиб, ўқитишни ташкил этади.
- Ички верификатор (ИВ) дастур лидери билан биргаликда маслаҳатлашиб, бутун баҳолаш фаолиятини кузатади. Улар баҳолаш бўйича қарорлар ҳақиқий ва Pearson талабларига мос бўлиши учун текшириш бўйича ишни бажаришади. Одатда, ички верификатор ҳам имтиҳон олувчи ҳисобланади, у ўзининг шахсий баҳолашларини текшириши лозим эмас.
- Имтиҳон олувчилар ўқувчиларни баҳолаш учун иш дафтарларидан фойдаланадилар. Улар баҳолаш Pearson талабларига мувофиқ шаклланаётганини ва чиқарилаётганини кафолатлаш учун дастур лидери ва ички верификатор билан ишлашади.

Ўқувчиларни тайёрлаш

Самарали баҳолашни таъминлаш мақсадида сиз ўқувчилар баҳони олиш учун амал қилишлари лозим бўлган талаб ва қоидаларни, шунингдек марказ билан келишувни тушунаётганликларига ишонч ҳосил қилишингиз керак. Сиз ўқувчиларга баҳолашда мустақил топшириқлардан фойдаланишни, шунингдек сизнинг баҳолашга нисбатан ёндашувингизни, жумладан ишни топшириш ва муддатни узайтириш бўйича масалалар жараёнини тушунтирувчи йўриқномани тақдим этишингиз зарур. Ўқувчилар баҳолаш фаолиятининг ўқитиш дастурига нисбатини, бошланғич материалларга таяниш ва улардан қандай фойдаланишни тушунишлари лозим. Улар шунингдек, муддатларга амал қилишининг муҳимлигини ва ўзлари бажарган, баҳолашга тақдим этилган ишлар мустақил бажарилганлигини тушунишлари керак. Сиз ҳам плагиат иборасини ва нима учун уни қўлламаслик кераклигини аниқлаштиришингиз лозим.

Асосланган баҳолаш қарорларини қабул қилиш

Ўқувчи ишининг ҳақиқийлиги

Имтиҳон олувчи ўқувчининг ишини фақат у яқунланганидан сўнг баҳолаши лозим. Ўқувчилардан баҳолаш учун тақдим этаётган маълумотлари ўзларининг шахсий мустақил ишлари экани тўғрисидаги аризани имзолашлари талаб этилади. Бу «аутентификация» деб аталади. Бунга қўшимча равишда имтиҳон олувчилар баҳолаш даври давомида кузатиш орқали далиллар ўқувчининг шахсий иши эканига ишонч ҳосил қилишлари лозим. Имтиҳон олувчилар жараённинг аҳамиятини пасайишига бевосита ҳисса қўшмаслик, йўриқнома ёки аниқ тақризлар бермаслик тўғрисида ўйлашлари керак.

Шунингдек, имтиҳон олувчилар қуйидагиларни тасдиқловчи аризани тўлдиришлари лозим:

- баҳолаш учун иш дафтарида баҳолашга тақдим этилган маълумотлар ўқувчининг шахсан ўзиники ҳисобланади;
- ўқувчи ишда фойдаланилган манбаларга аниқ таянади;
- улар ёлғон баёнот хизмат, вазифасини суиистеъмол қилишнинг шакли ҳисобланишини тушунадилар.

Сиз Pearson стандартларидан ўқувчиларнинг аутентификациясини расмийлаштириш учун фойдаланишингиз лозим. Баҳолаш вақтида имтиҳон олувчида ўқувчининг баъзи ёки барча маълумотлари ҳақиқийлигига шубҳа туғилиши мумкин. Кейин эксперт марказнинг ноҳалол амалиёт бўйича сиёсатига биноан тегишли ҳаракатни амалга ошириши керак бўлади. Бу тўғрисидаги қўшимча маълумот *Маъмурий чоралар* номли 7-бўлимда тақдим этилади.

Мезонлардан фойдаланиб баҳолаш тўғрисида қарор қабул қилиш.

Имтиҳон олувчилар маълум бир мезонларга мувофиқ ўз мулоҳазаларини берадилар. Ҳар бир мезон бўйича имтиҳон олувчи далилларнинг узвийлиги ва етарлилиги ҳақида қарор қабул қилиши лозим. Масалан, агар мезон «баҳолаш»ни талаб этса, баҳолаш барча тақдим этилган далилларда амалга оширилиши керак – шунчаки якуний модулни қўшишнинг етарлича далилларни тақдим этиш эҳтимоли кам.

Имтиҳон олувчилар баҳолаш тўғрисида қарор қабул қилишда қуйидаги маълумотдан фойдаланишлари лозим:

- мезонларда фойдаланиладиган ибораларга тааллуқли бўлган мисоллар ва ифодалар келтирилган ҳар бир модулдаги *Қарорларни баҳолаш учун зарур маълумот* бўлими.
- *1-Илова: Фойдаланилган атамалар глоссарийсидаги* асосий ибораларни тушунтириш;
- сизнинг Лидер ички верификаторингиз ва баҳолаш жамоасининг жамоавий тажрибаси, биз томонимиздан тақдим этиладиган стандартлаш бўйича материаллар кўмагида

Баҳолаш қарорлари ва тақризларини бериш

Баҳолаш жамоаси топшириқни баҳолаш жараёнини якунлаганидан сўнг расмий хулосалар ва қарорлар ёзилади ва маълумот ўқувчиларга етказилади.

Ўқувчиларга тақдим этилувчи маълумот:

- расмий маълумотларни ва мақсадга эришиш усулларини, унга эришишни ифодаловчи мезонлар бўйича акс эттиради;
- қайси мезонлар бўйича натижаларга эришилмаганини кўрсатади;
- натижаларни яхшилаш тўғрисидаги қайта алоқа тақдим этилмайди;
- ички верификатор (ИВ) томонидан аввалроқ тасдиқланган бўлиши лозим.

Ҳисобни режалаштириш ва юритиш

Ички жараёнлар самарали бўлиши учун баҳолаш жамоаси яхши ташкил этилган бўлиши ва самарали ҳисоб юритиши лозим. Барчаси талаб этилган стандартларга мувофиқ амалга оширилаётганини кафолатлашимиз учун сиз биз билан яқин ҳамкорлик қилишингиз керак. Бу жараён баҳолашга нисбатан ёндашувга барчанинг ишончи комил эканини кафолатлайди.

Дастур лидерида электрон жадвал кўринишида тузилган баҳолаш режаси бўлиши лозим.

Режани тузишда баҳолаш жамоаси қуйидагиларни ҳисобга олиши керак:

- ўқитиш ва бутун баҳолаш жамоаси битта стандарт бўйича ишлашини таъминлаш учун зарур бўлган вақт;
- ўқитиш ва ўқувчилардан баҳоланувчи ишнинг бажарилишини кутишни ва сифат кафолати таъминланишини ҳисобга олган ҳолда баҳолашни ўтказиш учун зарур бўлган вақт;
- турли баҳолаш тадбирларининг якунланиш санаси;
- ҳар бир баҳолаш учун иш дафтари ва унгача баҳоланувчи баҳолаш учун иш дафтари текширилиши лозим бўлган сана учун ички верификатор ким ҳисобланиши.

Баҳолаш режаси ҳам қуйидагиларнинг таърифини ўз ичига олиши лозим:

- имтиҳон олувчилар қарорларининг танловига нисбатан ёндашув – бу имтиҳон олувчилар ва қатор ўқувчиларнинг баҳолаш учун барча иш дафтарларини қамраб олувчи ички текширув воситасида амалга оширилган бўлиши керак;
- расмий қарорларни тезкорлик билан қабул қилишлари учун ўқувчиларнинг ишларини қандай текшириш ва баҳолаш;
- қайта топширишни қандай режалаштириш мумкин.

Дастур лидери қўйилган баҳоларнинг ҳисобини ҳам юритади. Асосий ёзувлар:

- баҳолаш учун иш дафтарларини текшириш;
- ўқувчиларнинг аутентификациясини баён қилиш;
- имтиҳон олувчиларларнинг ўқувчилар билан қайта алоқа орқали баҳолаш учун иш дафтарлари бўйича қарорлари;
- баҳолашлар бўйича қарорларни текшириш.

Ёзувларнинг мисоллари ва қўшимча маълумот *Сифатни таъминлаш бўйича Pearson Халқаро йўриқномасида* мавжуд.

Самарали мустақил топшириқлар параметрлари

Мустақил топшириқларнинг миқдори ва тузилмасини созлаш

Сиз ўз мустақил топшириқларингизни созлашда уларнинг мазкур тасниф билан бирга келувчи, *ўқитувчи учун ресурслар буклетид*а кўрсатилган тузилмалари билан ишлашингиз лозим. Бу ерда сиз амал қилишингиз керак бўлган мақсадлар тузилмаси ва ўқитиш мезонлари ҳамда фойдаланишингиз керак бўлган мустақил топшириқларнинг тавсия этилган миқдорлари кўрсатилган. Биз барча модуллар учун қисқача йўриқнома ларнинг мустақил топшириқлари намуналарини тақдим этамиз. Ўз шахсий қисқача йўриқнома мустақил топшириқларингизни ишлаб чиқишда қуйидаги ҳолатларни ҳисобга олишингиз лозим бўлади:

- Модуль учун мустақил топшириқлар миқдори ўқитувчилар учун ресурслар буклетида кўрсатилган сондан кўпайиб кетмаслиги керак. Шундай бўлсада, сиз мустақил топшириқларни биргаликда қўллашингиз, масалан, бутун модуль учун битта мустақил топшириқ яратишингиз мумкин.
- Шунингдек, барча модуллар ва улар билан боғлиқ бўлган ўқитиш мақсадлари дастурда тўлиқ ҳисобга олинган бўлганда, сиз турли модулларни ёки уларнинг қисмларини бирлаштиришингиз мумкин. Агар, сиз мазкур ёндашувдан фойдаланишга қарор қилсангиз, ўқувчиларнинг тўлиқ тайёр эканларига ва баҳолаш учун барча зарур далилларни тақдим эта олишларига, ўзингиз эса натижаларни ёзувларда қайд эта олишингизга ишонч ҳосил қилишингиз лозим.
- Ўқитиш мақсади доим бир бутун сифатида баҳоланиши лозим ва икки ёки ундан кўпроқ вазифаларга ажратилиши мумкин эмас.
- Мустақил топшириқ ўқитиш мақсадларига мўлжалланиши лозим, бироқ ўқитиш мақсадлари ва улар билан боғлиқ мезонлар мустақил тарздаги вазифалар ҳисобланмайди. Мезонлар далилларда кўрсатилган натижанинг атамаларида акс этган.
- Сиздан мустақил топшириқларни белгилашда модулнинг ўқитиш мақсадлари тартибига риоя этиш талаб этилмайди, бироқ анча кейинги ўқитиш мақсадлари кўпинча ўқувчилардан ўз ўқишларини бирлаштиришларини, анча эртанги ўқитиш мақсадларининг мазмунини қўллашларини талаб этади.
- Мустақил топшириқлар ўқувчиларга ўзлари эришган натижаларнинг тўлиқ кўламини намойиш этишларига имкон берадиган тарзда шакллантирилган бўлиши лозим.

- Мустақил топшириқлар якуний баҳолаш таъминлаши боис, улар ўқитиш мақсадлари учун ўқитиш мазмунининг кўрсатилган диапазониغا таянадилар. Кўрсатилган мазмун мажбурий ҳисобланади. Баҳолаш учун далиллар ўқитиш мақсадининг ҳар бир жиҳатини қамраб олиши шарт эмас, чунки ўқувчилар, одатда ўз топшириқларида муайян мисолларни, мавзуга оид тадқиқотларни ва контекстларни оладилар. Масалан, агар ўқувчи битта амалий топшириқни бажарса ёки битта ташкилотни тадқиқ қилса, бу ҳолатда қўлланиладиган мазмуннинг тўлиқ диапазонини кўриб чиқади.

Мустақил топшириқ қисқача йўриқномани тақдим этиш

Яхши мустақил топшириқ ўқувчиларни ўзлари билган нарсаларнинг тегишли далилларини тақдим этишга ундаб, мураккаб ва ҳақиқий вазифалар билан таъминлайди.

Мустақил топшириқ қисқача йўриқнома қуйидагиларга эга бўлиши лозим:

- касбий сценарий – бу ўқувчини ўзининг ўқишини мустақил топшириқ орқали қўллашга ундайдиган оддий вазият ёки касбий талабларнинг тўлиқ тўплами бўлиши мумкин;
- одатда, ўқувчилар учун вазифалар тўпламида баён этилган, нима қилишлари лозимлиги тўғрисидаги аниқ йўриқномалар;
- далиллар тақдим этилувчи аудитория ёки мақсад;
- вазифанинг баҳолаш модулига нисбатан қандай муносабатда экани ҳақидаги тушунча.

Ўқитувчилар учун ресурслар буклети ушбу малаканинг барча модуллари учун вазифалар мисолларини ўз ичига олади.

Далилларнинг шакллари

ВТЕС доимо далилларнинг турли шаклларидан фойдаланишга рухсат берган, агар улар ўқитиш мақсадларининг баҳоланадиган турларига тегишли бўлса. Кўпгина модуллар учун кўникмаларнинг амалдаги намоёниши зарур бўлади, бошқалари учун эса ўқувчилар ўзларининг шахсий тадқиқот ва таҳлилларини ўтказишлари лозим бўлади. Модуллар сизга, ўқувчиларга ишга жойлашишнинг бир қатор имкониятларини ва етказилувчи кўникмаларни қўллаш имконини берувчи далилларнинг тегишли шакллари тўғрисидаги маълумотни тақдим этади. Марказлар ўз танловларига кўра далиллар учун турли тегишли шакллардан фойдаланишлари мумкин. Умуман олганда, ўқувчилар далилларнинг турли шаклларидан фойдаланган ҳолда баҳоланишлари лозим.

Баҳолашнинг тўлиқ тавсифи *Илова 1: Фойдаланилган атамалар глоссарийси* да келтирилган. Баҳолашларнинг асосий турларидан баъзилар қуйидагилар ҳисобланади:

- ёзма ҳисоботлар;
- лойиҳалар;
- кузатув ёзувлари ва тасдиқловчи маълумотларни ўз ичига олган, вақт борасида чекланган амалий баҳолашлар;
- бажарилган ишларнинг ёзувлари;
- скетчбуклар, иш журналлари, фикр юритиш кундаликлари;
- имтиҳон олувчининг сўровномасини ўз ичига олган тақдимот.

Далиллар шакли(лари) қуйидагиларга имкон беришни ҳисобга олган ҳолда танланиши лозим:

- ўқувчиларга – ўқитиш мақсадлари ва улар билан боғлиқ баҳолаш мезонлари учун зарур бўлган барча далилларни тақдим этиш имкониятини;
- ўқувчиларга – ўзларининг шахсий, мустақил ишлари ҳисобланувчи далилларни тузиш имкониятини;
- верификаторга – имтиҳон олувчининг қарорини текшириш учун ўқувчини мустақил қайта баҳолашни.

Масалан, унумдорлик далилларида фойдаланилганда, тасдиқловчи далиллар қандай қилиб ёзувлар, суратлар ёки топшириқлар варақлари ёрдамида олиниши тўғрисида ўйлаб кўришингиз лозим.

Ўқувчилар мустақил ишни бажара олишлари учун марказлар алоҳида эҳтиёткорлик кўрсатишлари керак. Масалан, ўқувчилардан ҳаётий мисоллардан фойдаланишни сўрашса, турли шаклларда фойдаланиш мумкин бўлган ўзларининг шахсий ёки гуруҳнинг мисолларидан фойдаланишга ундаш энг яхши амалиёт бўлади.

Мустақил топшириқларни кеч топшириш ҳолатлари билан ишлаш

Ўқувчилар берилган топшириқларни ўз вақтида бажаришлари лозим. Агар асосли сабаб мавжуд бўлса сиз ўқувчига муддатни узайтиришга рухсат беришингиз мумкин, масалан, касаллик туфайли мустақил топшириқни бажариш вақтида қатнашмаслик. Шундай бўлсада, кечроқ топширишнинг ҳар қандай сабабларини лидер ички верификатор билан келишилиши керак бўлади. Баҳолаш адолатли ўтказилиши учун барча ўқувчилар бир хил баҳоланишлари жуда муҳим. Ўқувчиларга рухсат этилмаган қўшимча вақт ёки топшириқни олдиндан бошқа ўқувчилардан билиб олиш имкониятларини тақдим этиш орқали устунлик бериш мумкин эмас. Агар сиз, лидер ёки ички верификатор сифатида ўқувчиларга ишни кечроқ якунлашга рухсат берсангиз, мазкур иш уни топширишда тегишли баҳолаш мезонларидан фойдаланиб одатий тартибда баҳоланиши лозим.

Яхшиланган далилларни қайта топшириш

Баҳолаш учун иш дафтари ўқитиш мақсадларига мос келувчи билимларни якуний баҳолашни тақдим этади. Одатда якуний баҳолаш, баъзи вазиятлардан ташқари, масалан дастур лидери яхшиланган натижаларни тақдим этишга рухсат берса, якунловчи ҳисобланади.

Дастур лидери адолатли қайта топшириш учун жавобгарликка эга. Бу қуйидагиларни англатади:

- қайта топширишни натижаларни яхшиланишининг реал эҳтимоли мавжуд бўлган ҳоллардагина тақлиф этиш ёки масалан, ўқувчи ишни кутилганидек бажармаганда;
- қайта топшириш имконияти бошқа ўқувчиларга нисбатан адолатсиз устунликни бермаслигига ишонч ҳосил қилиш зарур; масалан, ўқувчи қайта топшириш вақтида бошқа ўқувчилар билан алоқа қилиш имкониятига эга бўлмаслиги лозим;
- имтиҳон олувчининг ўқувчи кейинги кўрсатмаларсиз яхшиланган натижаларни тақдим этиши мумкинлиги тўғрисидаги қарорини ва бошланғич тақдим этилган натижалар ўз кучида қолиши тўғрисидаги қарорини текшириш.

Қайта топшириш ўқувчиларга баҳолаш ҳақидаги қарор етказилгандан сўнг, жорий йилнинг 15 иш куни давомида амалга оширилиши мумкин.

Қайта топшириш имконияти қуйидагиларни бажармаган ўқувчиларга тақдим этилиши мумкин эмас:

- дастур лидерининг рухсатисиз баҳолаш учун иш дафтари муддатида тўлдирилмаган;
- тақдим этилган иш ҳақиқийлигига шубҳа уйғотмоқда.

Ички баҳолашни қайта топшириш

Топшириқни такроран топширишдан кейин тегишли ўқитиш мақсадларига эришиши учун зарур бўлган ўзлаштириш даражасига эришмаган ўқувчига янги топшириқни бажарган ҳолда бир марта қайта топшириш имконияти тақлиф этилиши мумкин.

Лидер ички верификатор топшириқни қайта бажаришга фақат ўзи буни зарур, ўринли ва адолатли деб ҳисоблаган алоҳида ҳолатлардагина рухсат бериши лозим. Сиз қайта топшириш имкониятини тақдим этиш тўғрисида қўшимча маълумот олиш учун *Марказнинг ВТЕС ички баҳолаш бўйича йўриқномасига* мурожаат қилишингиз керак бўлади.

7 Маъмурий чоралар

Кириш

Ушбу бўлим ВТЕС малакасини тақдим этиш учун маъмурий талабларга бағишланган.

Ўқувчини қайд этиш ва ёзиш

Ўқитиш дастури бошланганидан сўнг, сиз ўқувчи малака олиш учун қайд этилганларига ва ички текширув учун тегишли чоралар кўрилганига ишонч ҳосил қилишингиз лозим. Малака учун қайд этиш тўғрисида *Халқаро маълумот йўриқномасига* мурожаат қилишингиз зарур.

Ўқувчилар фақат ўзлари қайд этилган малака бўйича баҳоланишлари мумкин. агар ўқувчининг малакаси ўзгарадиган бўлса, масалан, ўқувчи бошқа мутахассисликни танлашга қарор қилса марказ уни тегишли тарзда қайд этиши лозим.

Баҳолашга бўлган рухсат

Тизим баҳолаш орқали барча ўқувчиларга нисбатан адолатли муносабатни, шунингдек ўқитишдан кейин ўз режаларини амалга оширишларига имконият бериш учун натижа ва сертификатларни ўз вақтида берилишини кафолатлаши лозим.

Бизнинг тенглик сиёсатимиз малакалар адолатли тарзда тақдим этилиши учун малакаларга рухсат этилишининг бир хил имкониятларини таъминлашни талаб этади. Биз қуйидагиларга интиламиз:

- малакамизни олишда ҳимояга муҳтож бўлган, ўзига хос эҳтиёжларга эга ўқувчилар, бу каби ўзига хос эҳтиёжларга эга бўлмаган бошқа ўқувчиларга нисбатан камситилмаслигига;
- малакани олишда барча ўқувчилар хизматларига яраша баҳоларни олишларига ва бу баҳолар ушбу малакани олувчи барча ўқувчилар учун адолатли бўлишига.

Рухсат тўғрисидаги қўшимча маълумотни Малакалар бўйича бирлашган кенгашнинг *Умумий ва касбий малакалар учун рухсат, тавсиялар ва алоҳида кўриб чиқиш шартлари* (JCQ) ҳужжатида топиш мумкин.

Баҳолашнинг маъмурий чоралари

Ҳужжатлар тўплами

Ҳар бир ўқувчининг баҳолаш ёзувлари сақланиши лозим. Улар баҳолашни, қабул қилинган қарорларни ва ҳар қандай мувофиқлаштирувларни, шунингдек апелляцияларни ўз ичига олиши керак. Қўшимча маълумотни *Халқаро маълумот йўриқномасида* топиш мумкин. Биз сизнинг ёзувларингизни текшириш учун сўраб олишимиз мумкин, шунинг учун улар айнан йўриқномада кўрсатилган тарзда сақланиши лозим.

Баҳолашнинг асосланган мувофиқлаштируви

Ўқувчиларнинг ўз баҳоларига бўлган рухсатнинг кафолатини таъминлаш учун баҳолашни олишларига қадар амалга ошириладиган асосланган мувофиқлаштирув зарур бўлади. Баъзи ўқувчиларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олиш учун сиз ички баҳолашга ўзгариш киритишингиз мумкин. Кўп ҳолларда ушбу жараён вақтни узайтириш ва назорат ишлари форматини мувофиқлаштириш йўли билан амалга оширилади. У ёки бу мувофиқлаштирув адолатли ва асосли эканига ишончингиз комил бўлмаган ҳолларда биз сизга маслаҳат беришимиз мумкин. Шунинг учун, сиз ўзгартириш киритиш керак бўлган вазиятда вақтни тўғри тақсимлашингиз лозим.

Ўзига хос эҳтиёжларга эга ва ҳимояга муҳтож бўлган ўқувчиларнинг баҳолашларига мувофиқлаштирувларни қандай киритиш тўғрисидаги батафсилроқ маълумот бизнинг веб-сайтдаги *Асосланган мувофиқлаштирувлар ва ички баҳолашли касбий модуллардаги ўзига хос кўриб чиқиш бўйича йўриқнома* ҳужжатида тақдим этилган.

Ўзига хос кўриб чиқиш

Ўзига хос кўриб чиқиш, бошқа барча ўқувчиларга баҳолар қўйилган вақтда форс-мажор ҳолатлари, яъни масалан касаллик ҳолати бўйича баҳолашни белгиланган муддатда олмаган ўқувчилар учун белгиланади. Сиз (юқорида баён этилган) йўриқномамизга мувофиқ ҳаракат қилишингиз лозим. Сиз, агар бу тенг даражада асосланган бўлса, ишни бажариш учун қўшимча вақт тақдим этишингиз мумкин. Сиз тақдим этилаётган ишнинг талаб этилувчи шакллари алмаштиришингиз ёки ишни баҳолашда баҳолашнинг қайсидир мезонларини чиқариб ташлашингиз мумкин. Агар улар тасдиқланган сиёсатга мувофиқ бўлса, Pearson ўзига хос кўриб чиқишга махсус аризаларни қабул қилиши мумкин.

Баҳолаш буйича апелляциялар

Марказингизда ўқувчиларнинг апелляцияларини кўриб чиқиш сиёсати кўзда тутилган бўлиши лозим. Баҳолашнинг нотўғри қўйилиши ёки унинг адолатсизлиги тўғрисидаги сўровномалар шу каби апелляциялар ҳисобланади. Дастур лидери ёки дастур жамоасининг бошқа аъзоси томонидан натижаларнинг кўриб чиқилиши бундай сиёсатдаги биринчи қадам бўлиши мумкин. Режа, ўқувчиларга баҳо қўйилганидан сўнг апелляция бериш учун керак бўлган вақтни кўзда тутиши лозим. Агар ўқувчи апелляция берса, уни натижалар билан бирга расмий тарзда ҳужжатлаштириш талаб этилади. Ўқувчилар, фақат сиз томонингиздан белгиланган таомилларга амал қилинмаган ҳолатларда Pearson га якуний апелляцияни бериш ҳуқуқига эгалар. Батафсилроқ маълумот *Pearson касбий малакаси тўғрисида сўровлар ва апелляциялар ҳамда якуний нуқтани баҳолаш сиёсати* ҳужжатида келтирилган.

Баҳоларни қўйишда ноҳалол амалиёт билан ишлаш

Ноҳалол амалиёт баҳолаш, малакаларни сификациялашнинг ҳалоллиги ва ҳақиқийлигини шубҳа остига қўювчи ва/ёки баҳолаш ва сертификатлашни амалга оширувчи шахсларнинг обрўсига путур етказиши мумкин бўлган ҳаракатларни назарда тутди.

Pearson ўқувчилар, марказ ходимлари ёки Pearson малакаси билан боғлиқ бўлган марказлар ишончини суиистеъмол қилиниши ҳаракатларга (ёки уринишларга) тоқат қила олмайди. Pearson ўқувчиларга, марказ ходимларига ёки ноҳалол амалиёт билан боғлиқ можаро (ёки шунга уриниш) исботланган марказларга жарималар ва/ёки санкциялар қўллаши мумкин.

Ноҳалол амалиёт ҳар қандай модулга ёки малака доирасидаги баҳолаш турига нисбатан пайдо бўлиши ёки шубҳаланилиши мумкин. Ноҳалол амалиёт ва уни олдини олиш бўйича тавсияларга тааллуқли деталларни бизнинг веб-сайтимизда мавжуд бўлган *Ноҳалол амалиёт ва касбий малакаларни ёмон бошқариш масалалари бўйича марказ йўриқномаси*да топишингиз мумкин.

Марказлар ноҳалол амалиётнинг олдини олиш бўйича чоралар кўришга ва шубҳали ҳолатлар текширувини ўтказишга мажбур. Ўқувчилар ички баҳолаш учун ноҳалол амалиёт тушунчасининг ва бу каби шубҳали можароларни кўриб чиқиш таомилининг моҳиятини тушунтирувчи маълумотни тақдим этишлари лозим. *Ноҳалол амалиёт ва касбий малакаларни ёмон бошқариш масалалари бўйича марказ йўриқномаси* ҳужжатида суиистеъмол аломатлари аниқланганда биз сиздан кутадиган ҳаракатлар тўғрисида батафсил маълумот мавжуд.

Агар марказ бизнинг сиёсатимизга мувофиқ ички текширувни олиб бормаяпти деб ҳисобласак, Pearson текширув ўтказиши мумкин. Юқорида келтирилган ҳужжат қўшимча маълумот ва мисолларни, шунингдек мавжуд жарима ва санкциялар тўғрисидаги тафсилотларни ўз ичига олади.

Ўқувчилар ва ходимлар манфаатларидан келиб чиқиб, марказлар хизмат вазифасини суистеъмол қилишда шубҳа қилинишидаги можароларни текшириш билан боғлиқ барча саволларга самарали ва ошкора жавоб қайтаришлари лозим.

Ўқувчилар ўртасидаги ноҳалол амалиёт

Ўқувчилар ўртасидаги ноҳалол амалиётга малаканинг ҳалоллигига ёки баҳолар/сертификатларнинг тўғрилигига шубҳаланишга мажбур этиб, баҳолаш жараёнини хавф остига қўядиган ёки қўйиши мумкин бўлган ўқувчининг ҳар қандай ҳаракати тааллуқли бўлади.

Баҳолаш тизимидаги ўқувчилар ўртасидаги ноҳалол амалиёт тўғрисида *JCQ M1* шаклидан (www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice манзили бўйича мавжуд) фойдаланиб Pearson га хабар берилиши **зарур**. Шакл learnnermalpractice@pearson.com. электрон почта манзилига жўнатилиши лозим. Илтимос, имкон даражасида кўпроқ маълумот ва илова ҳужжатлар тўпламини тақдим этинг. Тегишли санкцияларга нисбатан якуний қарорни Pearson қабул қилишига эътибор қаратинг.

Ўқувчиларнинг ноҳалол амалиётлари ҳақида хабар бермаслик персонал ва марказ орасидаги мавжуд ноҳалол амалиётни ифода этади.

Персоналнинг/марказнинг ноҳалол амалиёти

Персонал ва марказнинг ноҳалол амалиёти қасддан амалга оширилган хизмат вазифасини суистеъмол қилишни ва бизнинг малакамизни нотўғри бошқаришни ўз ичига олади. Ўқувчилар ўртасидаги ноҳалол амалиёт ҳолатидаги каби персонал ва марказнинг ноҳалол амалиёти – бу баҳолаш жараёнини хавф остига қўювчи ёки малаканинг ҳалоллигини ва баҳолар/сертификатларнинг тўғрилигини шубҳа остига қўювчи ҳар қандай ҳаракатлар.

Тахмин этилаётган ноҳалол амалиёт ва персонални сифатсиз бошқариш ҳолатлари тўғрисида дарҳол, марказ томонидан текширув ўтказилишидан аввал Pearson га *JCQ M2 (a)* (www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice манзили бўйича мавжуд) шакли бўйича хабар берилиши **зарур**.

Шакл, илова ҳужжатлар тўплами ва маълумот билан бирга pqsmalpractice@pearson.com. электрон почта бўйича йўлланиши лозим. Тегишли санкцияларга нисбатан якуний қарорни Pearson қабул қилишига эътибор қаратинг.

Ноҳалол амалиёт тўғрисида ўз вақтида хабар бермаслик ҳам ўз-ўзидан ноҳалол амалиёт ҳисобланади.

Ушбу масала бўйича батафсилроқ йўриқномани *JCQ Умумий ва касбий малака имтиҳонлардаги ва баҳо қўйилишидаги ноҳалол амалиётга шубҳа*, www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice манзили бўйича мавжуд, ҳужжатнинг охириги талқинида топиш мумкин.

Санкциялар ва апелляциялар

Ноҳалол амалиёт исботланган ҳолда биз жарима ёки санкция қўйиш ҳуқуқига эгамиз.

Агар ўқувчининг ноҳалоллиги исботланса қуйидаги жарималар қўлланилиши мумкин:

- тегишли малака бўйича четлатиш;
- маълум бир вақт давомида Pearson малакасига қайд этилишнинг имконсизлиги.

Агар марказ томонидан ишнинг ва зарурий таомилларнинг сифатсиз бажарилиши аниқланса, қуйидаги санкциялар қўлланилиши мумкин:

- яхшилаш бўйича ҳаракатлар режасини ишлаб чиқиш зарурияти;
- ходимлардан келгусида яна ўқитишни ўтилишини талаб қилиш;
- сертификатларингизни вақтинчалик блокировка қилиниши;
- ўқувчиларни қайд этишнинг вақтинча блокировка қилиниши;
- ходимлар ёки марказни Pearson малакасини тақдим этишдан четлатиш;
- марказ мақомини вақтинчалик тўхтатиш ёки қайтариб олиш.

Марказ унга нисбатан қўлланилган ҳаракатлар тўғрисида хабардор этилади.

Pearson марказлар учун ноҳалол амалиёт оқибатида келиб чиқадиган жарима ва санкцияларга нисбатан апелляцияни келиб чиқувчи таомилларни белгилаган. Pearson қабул қилган қарорларга қарши апелляциялар, одатда фақат марказ раҳбарларидан (ўқувчилар ва/ёки ходимлар номидан) ва алоҳида аъзолардан (шахсан ўзларига қарши қабул қилинган қарорга нисбатан) қабул қилинади. Апелляциялар тўғрисидаги бошқа келгусидаги маълумотни бизнинг веб-сайтимиздаги *Pearson касбий малакаси ва якуний нуқтани баҳолаш сиёсати* ҳужжатимизда топиш мумкин. Илтимос, ноҳалол амалиётнинг ҳар қандай жиҳатининг бошланғич босқичида, кўриладиган чоралар бўйича сизга маълумот берувчи pqsmalpractice@pearson.com манзили бўйича текширув гуруҳини хабардор қилинг.

Сертификатлаш ва натижалар

Малака учун барча зарурий шартларни муваффақиятли бажарганидан сўнг, марказ сифатни таъминлаш шarti билан ўқувчи учун сертификатлашни талаб этиши мумкин. Илтимос, тегишли таомиллар учун, бизнинг *Халқаро маълумот йўриқномаси* га мурожаат қилинг. Сиз малакани баҳолаш учун тақдим этилган маълумотдан умумий малакавий баҳолашларни текшириш учун фойдаланишингиз мумкин.

Малакавий сўровлардаги ўзгаришлар

Агар малака олган ўқувчи, ўзининг малакавий даражасини ошириш учун модулни қайта топширишни истаса, сиз биринчидан унинг умумий малакавий баҳосини ортга суришингиз лозим. Сиз баҳолашни сертификат берилгунига қадар рад этишингиз мумкин. Масалан ўқувчи ўз натижаларини августда олиши лозим бўлса ва у қайта баҳолашга боришни мақсад қилган бўлса, сиз баҳолашни сентябрь охиригача кўчиришингиз керак бўлади.

Марказ маъмуриятига кўмаклашиш учун қўшимча ҳужжатлар

Тасдиқланган марказ сифатида сиз малакаларни тақдим этувчи, баҳоловчи ва бошқарувчи ходимларга қуйидаги ҳужжатлар тўпламидан фойдаланиш имконини таъминлашингиз лозим.

Ушбу ҳужжатлар ҳар йили кўриб чиқилади ва агар янгиланиши талаб этилса қайта нашр қилинади.

- *Pearson сифатни таъминлаш бўйича халқаро йўриқнома*: Сифат стандартларини таъминлаш ва муваффақиятли натижаларга эришиш учун биз билан ҳамкорлик усулларини ифодалайди.
- *Халқаро маълумот йўриқномаси*: унда малака олиш, қайта рўйхатдан ўтиш ва сертификатлар олиш учун ўқувчиларни қайд этиш таомиллари келтирилган.
- *Бошқарилувчи сиёсатлар*: бизнинг бошқарилувчи курсларимиз ёндашувимизнинг ажралмас қисми ҳисобланади ва ички ҳамда буюрувчи талабларга қай тарзда амал қилишимизни тушунтиради.
- Биз *бошқарилувчи сиёсатларнинг* мақсадли тайинловга мувофиқ келишини кафолатлаш учун ҳар йили қайта кўриб чиқамиз. Ушбу малака билан боғлиқ бўлган дастурлар қуйидагиларни ўз ичига олади:
 - имконияти чекланган ва ўқитишда муаммолари бўлган номзодлар учун мувофиқлаштириш; умумлаштирилган ва касбий малакалар учун имконлилик механизмлари ва оқилона мувофиқлаштириш;
 - ўқувчиларни ёши бўйича дифференциялаш;
 - марказнинг ноҳалол амалиёт билан курашиш бўйича йўриқномаси.

Бу рўйхат батафсил ҳисобланмайди. Бошқарилувчи дастурларимизнинг тўлиқ ҳажмини сайтимизда топишингиз мумкин.

8 Сифатни таъминлаш

Марказ ва малакани тасдиқлаш

Тасдиқлаш жараёни доирасида, малакани таклиф этишдан аввал, марказингиз санаб ўтилган ресурсларга бўлган талабларни бажарилганига ишонч ҳосил қилиши лозим.

- Марказлар малакани олиш ва баҳолаш жараёнини таъминлаш учун тегишли моддий ресурсларга (масалан, жиҳозлар, ахборот технологиялари, ўқув материаллари, ўқув хоналари) эга бўлиши лозим.
- Баҳолаш жараёнига жалб этилган персонал тегишли тажриба ва/ёки касбий тажрибага эга бўлиши керак.
- Малакани тақдим этувчи персоналнинг узлуксиз ривожланишини таъминловчи тизимнинг мавжудлиги.
- Марказда ўқув жиҳозларидан фойдаланишга тааллуқли бўлган меҳнат ва саломатлик хавфсизлиги бўйича қоидалар тўплами ишлаб чиқилган бўлиши лозим.
- Марказлар малакани амалдаги қонунчиликка ва/ёки тенглик ва турли-туманлик қоидаларига мувофиқ тақдим этишлари керак.
- Марказлар муайян зарурий ресурсларнинг мавжудлигини текшириш учун алоҳида модуллардаги *Ўқитувчилар ва имтиҳон олувчилар учун қўшимча маълумот* бўлимига мурожаат этишлари лозим.

Доимий сифат таъминоти ва стандартлар текшируви

Биз ҳар йили *Сифатни таъминлаш бўйича халқаро йўриқномани* чиқарамиз. Бу йўриқнома асосли баҳолаш ва ички текширув учун зарур бўлган сифатни таъминлаш жараёнларининг батафсил баёнини беради.

Сифатни таъминлашнинг асосий тамойиллари қуйидагилар ҳисобланади:

- ВТЕС дастурларини амалга оширувчи марказ тасдиқланган ва ўзи амалга оширадиган дастурлар ёки дастурлар гуруҳи учун рухсатга эга бўлиши лозим;
- Марказ тасдиқлаш тартиби доирасида самарали топшириш ва баҳолаш сифатини таъминлашга тааллуқли муайян шарт ва низомларга амал қилишга рози бўлади; марказ ушбу шартларга бутун муддат давомида амал қилиши лозим;
- Стандартлаш орқали Pearson тасдиқланган марказлар учун баҳолаш ва тегишли стандартларнинг намунаси ҳисобланадиган жараёнлар ва ресурсларни тақдим этади: тасдиқланган марказлар улардан ВТЕС малакасини берадиган барча ходимларнинг баҳолаш бўйича қўлланмага мослигини таъминлаш учун фойдаланишлари лозим;

- Тасдиқланган марказ имтиҳон олувчилар ва текширувчиларни стандартлаш, режалаштириш, мониторинг ва рўйхатга олиш жараёнларини баҳолаш учун, шунингдек ўзига хос вазиятлар, апелляциялар ва ноҳалол амалиёт билан ишлаш учун келишилган баённомаларга амал қилиши лозим.

Кафолатланган сифат билан баҳолашга ёндашув марказ ва Pearson ўртасидаги тасдиқланган шерикликдан иборат. Биз ҳар бир марказ имконияти доирасида ишлаб чиқилган амалиётга риоя қилиши ва сифатни таъминлаш жараёнларига кўмаклашиш учун тегишли технологиялардан фойдаланиши тўғрисида қайғураемиз. Биз марказларни қўллаб-қувватлаш учун ишлаймиз ва сифатни таъминлаш жараёнларимиз марказларга ҳаддан ташқари бюрократик чекловлар қўймаслигига интиламиз. Биз самарали иш ва сифатни таъминлаш бўйича марказларни назорат қиламиз ва қўллаб-қувватлаймиз.

ВТЕС учун фойдаланадиган усулларимиз қуйидагиларни ўз ичига олади:

- тасдиқланиш вақтида тегишли декларацияларни тўлдириш;
- марказларга танишиш мақсадида ташриф буюриш;
- марказларда баҳолашни ўтказиш учун ўқитилган имтиҳон олувчилар ва текширувчиларнинг самарали гуруҳининг иштирокини таъминлаш;
- бажарилган ишларнинг сўралган баҳолари воситасида ўқувчиларнинг ва тегишли ҳужжатлар тўпламининг баҳоловчи танлови;
- ВТЕС дастурларининг сифатини таъминлаш бўйича марказ стратегияларини кўздан кечириш ва баҳолаш.

Ўқитиш, баҳолаш ва сифатни таъминлашга бўлган қатъий ёндашувларни тўлиқ тарзда кўриб чиқмайдиган ва қўллаб-қувватламайдиган марказлар алоҳида дастурлар ёки ВТЕС нинг барча дастурлари учун сертификатланишни талаб эта олмайдилар. Тасдиқланган марказ ҳисобот беришнинг қатъий талабларига амал қилган ҳолдагина сертификатланиш учун ариза беришлари лозим. Вазиятни ўнглаш бўйича ҳаракатларлар режасига амал қилмайдиган марказлар малака тақдим этишга таъқиқ олишлари мумкин.

9 Малаканинг даражасини тушуниш

Малакани олиш учун ўқувчи барча топшириқларни бажариши ва Pass даражасини олиши лозим. Батафсилроқ маълумот *Тузилма* номли 2 – бўлимда мавжуд.

Тузилмада кўрсатилган модулларда талаб этилган минимал баҳо (Pass) га эришмаган ўқувчига малака тақдим этилмайди.

10 Ресурслар ва қўллаб-қувватлаш

Бизнинг мақсадимиз – ВТЕС малакасини ишончли тарзда тақдим этишингиз учун сизга қўллаб-қувватлашлар тақдим этиш.

Курсингизга тайёрланиш ва уни ўқитишни қўллаб-қувватлаш

Спецификация

Спецификация (2019 йил сентябрдан бошлаб ўқитиш) малакаларни расмийлаштиришнинг тафсилотларини ва малакаларнинг модуллари тўғрисидаги маълумотни ўз ичига олади.

Ўқитувчи учун ресурслар тўплами

Ўқитувчи учун ресурслар тўплами ушбу малакани тақдим этишга тўлиқ тайёр эканлигини кафолатлайди. У баҳолаш, иш схема ва дарс режаларини ўз ичига олади. Тўпланда ўқитиш ва амалий фаолият бўйича ғоялар баён қилинган, шунингдек иш берувчиларни ишга жалб этиш усуллари таклиф этилган. Тўпланда баҳолаш ишларини режалаштириш ва ўтказиш ҳақида маслаҳатлар ва ғоялар таклиф этилган.

1–Илова: Фойдаланилган атамалар глоссарийси

Бу модуллардаги талабларни аниқлаш учун фойдаланиладиган асосий атамаларнинг қисқа баёни.

Асосий атама	Мазмуни
Таҳлил ўтказиш	Ўқувчилар қисмлар ўртасидаги ўзаро алоқаларни шарҳлаш ва ўрганиш ва/ёки асосий тамойиллар ва ўзаро алоқаларни тушунтириш ва ўрганиш мақсадида маълумот ва кўрсаткичлардан фойдаланиш учун мавзуга оид ёки вазиятни бўлақларга бўлиш орқали батафсил ўрганиш натижаларини тақдим этадилар.
Қўллаш	Ўқувчи техника ёки усулдан фойданади.
Баҳолаш	Ўқувчилар аниқ вазиятга тегишли бўлган турли омиллар ва ходисаларни диққат билан кўриб чиқишадилар ёки энг муҳим ёки долзарб бўлганларини аниқлайдилар ва хулоса чиқарадилар.
Яратиш	Ўқувчилар далилларнинг муайян шаклини лойиҳалаш/ишлаб чиқиш/ишлаб чиқариш учун турли маълумотларга таянадилар ва кўникмалардан фойдаланадилар.
Ишлаб чиқиш	Ўқувчилар далилларнинг муайян шаклини лойиҳалаш/ишлаб чиқиш/ишлаб чиқариш учун турли маълумотларга таянадилар ва кўникмалардан фойдаланадилар.
Муҳокама	Ўқувчилар мавзунинг турли жиҳатларини, уларнинг ўзаро алоқасини ва муҳимлик даражасини кўриб чиқадиладар.
Баҳоланиш	<p>Ўқувчининг иши қуйидаги каби жиҳатларни кўриб чиқиш учун турли маълумот, мавзулар ва концепцияларга асосланади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • кучли ёки кучсиз томонлар; • афзаллик ёки камчиликлар ; • муқобил ечимлар; • долзарблик ёки аҳамиятлилик. <p>Ўқувчининг натижалари контекст билан алоқасини кўрсатувчи асосланган мулоҳазаларга олиб келиши лозим. Якун, кўп ҳолларда хулосада тақдим этилади.</p>

Асосий атама	Мазмуни
Тадқиқот	Ўқувчилар билимларни камроқ таниш бўлган вазиятларда танлайдилар ва қўллайдилар.
Тушунтириш	Ўқувчилар ўзларининг фикрлари, асослари ёки далилларини қўллаб-қувватлаш учун муайян тафсилотларни кўрсатадилар ва сабаблар ва/ёки далилларни келтирадилар. Ўқувчилар предметнинг келиб чиқишини, вазифалари ва мақсадларини ҳамда унинг мақсадлар учун яроқлилигини кўрсатишлари мумкин.
Режа	Ўқувчилар прогрессни бошидан охиригача намоён этган ҳолда аниқ мақсадлар ва талабларга эришиш учун вазифаларни ёки вазифалар кетма-кетлигини бажариш йўлини шакллантирадилар.
Шарҳ	Ўқувчилар амалга оширилган ишнинг расмий баҳосини берадилар. Баҳолаш ўқувчиларга мавжуд маълумотни ёки олдинги воқеаларни баҳолаш; ва зарурат бўлганда маълумотларни, ўзгариш киритишни кўзда тутган ҳолда қайта кўриб чиқадиладар.
Тушуниш	Ўқувчилар муайян вазият билан боғлиқ билимларни намоёиш этадилар.

Бу ушбу малакада фойдаланиладиган далиллар турларининг асосий шарҳи.

Далиллар турлари	Таъриф ва мақсад
Кейс-стади	Барча ўқувчилар танлаб олишлари ва унга нисбатан ўз билимларини қўллашлари керак бўлган муайян мисол. Бевосита тажриба олиш мумкин бўлмаган реал контекстда иловани намойиш этиш учун фойдаланилади.
Индивидуал лойиҳа	Режалаштиришни, тадқиқотни, текширишни, натижалар ва таҳлилни талаб этувчи мустақил, кенг қамровли фаолият. Ўз-ўзини бошқаришни, лойиҳаларни бошқаришни ва/ёки чуқур ўқитишни намойиш этиш учун фойдаланилади.
Презентация	Белгиланган мақсад, масалан, хабар бериш ёки ишонтириш билан аудиторияда мавзуга оид соҳани тақдим этиш жараёни.
Ҳисобот	Текширишга оид тадқиқотларнинг хулосалари, тавсиялари ва қарорларини умумлаштирувчи расмий ҳужжат.
Скриншот	Скриншот (баъзан экран сурати деб аталувчи) – бу график файл кўринишида сақлаш мумкин бўлган компьютер экрани/мониторинг тасвири.
Видео далил	Камера ёрдамида олинган далиллар телевизор экранда ёки мониторда акс этади.

For information about Pearson Qualifications, including Pearson Edexcel, BTEC and LCCI qualifications visit qualifications.pearson.com

Edexcel and BTEC are registered trademarks of Pearson Education Limited

Pearson Education Limited. Registered in England and Wales No. 872828
Registered Office: 80 Strand, London WC2R 0RL.

VAT Reg No GB 278 537121



ISBN 978-1-4469-6492-7
9 781446 964927 >