OLIY TA'LIM MUASSASALARIDA INSON KAPITALINI STRATEGIK BOSHQARISHNING INTEGRATSIYALASHGAN YONDASHUVLARI: NAZARIY EVOLYUTSIYA VA ZAMONAVIY KONSEPSIYALAR

MUXTAROV SHAVKAT KADIROVICH
Buxoro davlat universiteti
Marketing va menejment kafedrasi dotsenti, i.f.f.d. (PhD)
E-mail: muxtarov.sh67@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada oliy ta'lim muassasalarida inson kapitalini strategik boshqarishga oid nazariy qarashlarning shakllanish va rivojlanish yo'li tizimli tahlil qilingan. T.Schultz, G.Becker va J.Mincer asos solgan klassik inson kapitali nazariyasidan boshlab inson resurslarini boshqarish, strategik inson resurslari boshqaruvi, resursga asoslangan yondashuv, intellektual kapital, iste'dodlarni boshqarish hamda dinamik qobiliyatlar konsepsiyalarigacha bo'lgan evolyutsiya olti bosqichda davrlashtirilgan. Integrativ adabiyotlar sharhi, tarixiy-genetik va qiyosiy tahlil usullari asosida sakkizta yetakchi yondashuvning oliy ta'lim sharoitiga moslik darajasi baholangan, oliy ta'lim muassasasining korporativ sektordan farqlanuvchi yetti xususiyati aniqlangan. Tadqiqot natijasida oliy ta'lim muassasasida inson kapitalini strategik boshqarishning muallif ta'rifi shakllantirilgan, vertikal, gorizontal, konversion va dinamik integratsiya tamoyillariga tayanuvchi to'rt darajali konseptual model hamda uni baholash uchun ko'rsatkichlar tizimi taklif etilgan. Xulosalar O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligi sharoitida kadrlar strategiyasini ishlab chiqishda qo'llanilishi mumkin.
Kalit so'zlar: inson kapitali, strategik inson resurslari boshqaruvi, oliy ta'lim muassasasi, resursga asoslangan yondashuv, intellektual kapital, AMO modeli, iste'dodlarni boshqarish, dinamik qobiliyatlar, integratsiyalashgan model.

Аннотация. В статье систематически проанализирована эволюция теоретических взглядов на стратегическое управление человеческим капиталом в высших учебных заведениях — от классической теории человеческого капитала (Т.Шульц, Г.Беккер, Дж.Минсер) до концепций стратегического управления человеческими ресурсами, ресурсного подхода, интеллектуального капитала, управления талантами и динамических способностей; выделено шесть этапов эволюции. На основе интегративного обзора литературы, историко-генетического и сравнительного анализа оценена применимость восьми ведущих подходов к условиям вуза и выявлены семь отличительных особенностей вуза по сравнению с корпоративным сектором. Предложены авторское определение стратегического управления человеческим капиталом вуза, четырёхуровневая концептуальная модель, основанная на принципах вертикальной, горизонтальной, конверсионной и динамической интеграции, а также система показателей для её оценки.
Ключевые слова: человеческий капитал, стратегическое управление человеческими ресурсами, вуз, ресурсный подход, интеллектуальный капитал, модель AMO, управление талантами, динамические способности.

Abstract. The article systematically reviews the evolution of theoretical thought on the strategic management of human capital in higher education institutions, from the classical human capital theory of T.Schultz, G.Becker and J.Mincer to strategic human resource management, the resource-based view, intellectual capital, talent management and dynamic capabilities, and periodises this evolution into six stages. Drawing on an integrative literature review together with historical-genetic and comparative analysis, the study assesses the fit of eight leading approaches to the university context and identifies seven features that distinguish universities from the corporate sector. The paper offers an author's definition of strategic human capital management in higher education, a four-level conceptual model built on the principles of vertical, horizontal, conversion and dynamic integration, and a set of indicators for its assessment.
Keywords: human capital, strategic human resource management, higher education institution, resource-based view, intellectual capital, AMO model, talent management, dynamic capabilities.

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

KIRISH

Jahonda bilimlar iqtisodiyotiga o‘tish jarayoni davlatlar va tashkilotlar raqobatbardoshligining asosiy manbai sifatida moddiy aktivlardan nomoddiy aktivlarga, eng avvalo inson kapitaliga e’tiborni kuchaytirdi. Jahon banki 2018-yilda ishga tushirgan Inson kapitali loyihasi mamlakatlar kelajakdagi farovonligini aholining bilim, ko‘nikma va sog‘lig‘iga qilinayotgan investitsiyalar orqali baholashni taklif etdi (World Bank, 2018). OECD ham o‘zining yillik ta’lim ko‘rsatkichlari to‘plamida oliy ma’lumotli kadrlar ulushi, oliy ta’lim xarajatlari va o‘qituvchilar tarkibi ko‘rsatkichlarini milliy rivojlanishning muhim indikatorlari qatoriga kiritib kelmoqda (OECD, 2023). Bu jarayonlarda oliy ta’lim muassasalari (OTM) ikki tomonlama rol o‘ynaydi: ular bir tomondan jamiyat uchun inson kapitalini yaratuvchi asosiy institut, ikkinchi tomondan esa o‘z faoliyati natijasi deyarli butunlay professor-o‘qituvchilar va ilmiy xodimlarning bilim va salohiyatiga bog‘liq bo‘lgan tashkilotdir.

Global oliy ta’lim maydonida raqobat kuchayib borayotgani, xalqaro reytinglarning ta’siri ortgani va akademik mehnat bozori xalqarolashgani sababli universitetlar iste’dodli olim va o‘qituvchilarni jalb etish, rivojlantirish hamda saqlab qolish uchun o‘zaro raqobatlashmoqda (Marginson, 2006). Shu bois OTMda inson kapitalini boshqarish faqat kadrlar bo‘limining ma’muriy funksiyasi emas, balki muassasa strategiyasining markaziy tarkibiy qismi sifatida qaralmoqda.

O‘zbekistonda ham oliy ta’lim tizimini isloh qilish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi PF-5847-son Farmoni bilan tasdiqlangan Oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasida oliy ta’lim bilan qamrov darajasini oshirish, OTMlarning xalqaro reytinglardagi o‘rnini yaxshilash va ilmiy-pedagogik kadrlar salohiyatini mustahkamlash vazifalari belgilandi. 2020-yil 23-sentabrda qabul qilingan “Ta’lim to‘g‘risida”gi O‘RQ-637-son Qonun, 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son Farmon bilan tasdiqlangan 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi hamda 2023-yil 11-sentabrdagi PF-158-son Farmon bilan qabul qilingan “O‘zbekiston – 2030” strategiyasi inson kapitalini rivojlantirishni mamlakat taraqqiyotining asosiy omili sifatida belgilab berdi. Prezidentning 2021-yil 24-dekabrdagi PQ-60-son qarori bilan davlat OTMlariga akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligi berilishi esa kadrlar siyosatini mustaqil shakllantirish, o‘qituvchilar mehnatini rag‘batlantirish va tuzilmani optimallashtirish bo‘yicha vakolatlarni bevosita muassasalar zimmasiga yukladi. Biroq OTMlarda inson kapitalini boshqarishga oid amaliy qarorlar ko‘pincha bir-biridan ajralgan nazariy asoslarga tayanadi: bir muassasada reyting tizimi universalistik “eng yaxshi amaliyotlar” g‘oyasi asosida joriy etilsa, boshqasida intellektual kapital hisobotlari yoki iste’dodlarni boshqarish dasturlari alohida qo‘llaniladi. Xorijiy adabiyotlarda ham strategik inson resurslari boshqaruvi, intellektual kapital va iste’dodlarni boshqarish yo‘nalishlari uzoq vaqt mustaqil rivojlanib keldi, ularni oliy ta’lim kontekstida

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

birlashtiruvchi yaxlit konsepsiya yetarli darajada ishlab chiqilmagan. Mana shu nazariy parchalanganlik muammosi tadqiqotning dolzarbligini belgilaydi.

ADABIYOTLAR TAHLILI

I.Nonaka va H.Takeuchi yashirin va aniq bilimlarning o‘zaro konversiyasi orqali tashkiliy bilim yaratish modelini taklif etdi (Nonaka, Takeuchi, 1995). L.Edvinsson va M.Malone intellektual kapitalni inson kapitali va tuzilmaviy kapitalga ajratgan bo‘lsa (Edvinsson, Malone, 1997), T.Stewart va N.Bontis munosabatlar (mijoz) kapitalini uchinchi tarkibiy qism sifatida asosladi (Stewart, 1997; Bontis, 1998). Oliy ta’lim uchun bu yondashuv K.-H.Leitner tomonidan Avstriya universitetlarining intellektual kapital hisobotlari misolida moslashtirildi (Leitner, 2004), G.Secundo va hammualliflar esa universitetning nomoddiy aktivlari uning missiyasi va samaradorligi bilan qanday bog‘lanishini tahlil qildi (Secundo va boshq., 2010). 2000-yillarda tadqiqotchilar e’tibori inson kapitalining tashkilot ichidagi tabaqalanishiga qaratildi. D.Lepak va S.Snell xodimlar toifalarini ularning strategik qimmati va noyobligiga qarab to‘rt guruhga ajratuvchi HR arxitekturasi modelini taklif qildi (Lepak, Snell, 1999). Iste’dodlarni boshqarish yo‘nalishi tanqidiy sharhlardan (Lewis, Heckman, 2006) so‘ng strategik iste’dodlarni boshqarish konsepsiyasi sifatida shakllandi (Collings, Mellahi, 2009). R.Ployhart va T.Moliterno esa individual bilim, ko‘nikma va qobiliyatlarning qanday qilib tashkiliy darajadagi inson kapitali resursiga aylanishini ko‘p darajali model orqali tushuntirdi (Ployhart, Moliterno, 2011).

Kadrlar amaliyotlari natijaga qanday ta’sir qilishini izohlashda AMO modeli markaziy o‘rin egalladi: unga ko‘ra xodim samaradorligi qobiliyat, motivatsiya va imkoniyat omillarining birgalikdagi funksiyasidir (Appelbaum va boshq., 2000). K.Jiang va hammualliflarning meta-tahlili qobiliyatni oshiruvchi, motivatsiyani kuchaytiruvchi va imkoniyat yaratuvchi amaliyotlar tashkiliy natijalarga inson kapitali va motivatsiya orqali ta’sir qilishini tasdiqladi (Jiang va boshq., 2012). B.Becker va M.Huselid esa strategik IRB tadqiqotlarining keyingi bosqichi strategik lavozimlar va amalga oshirish jarayoniga e’tibor qaratishi lozimligini ta’kidladi (Becker, Huselid, 2006). Zamonaviy bosqichda D.Teece, G.Pisano va A.Shuen ishlab chiqqan dinamik qobiliyatlar nazariyasi tashkilotning o‘zgaruvchan muhitda resurslarini integratsiya qilish, qayta qurish va qayta konfiguratsiya qilish qobiliyatini raqobat ustunligining manbai sifatida ko‘rsatdi (Teece, Pisano, Shuen, 1997). I.Ehnert barqaror IRB konsepsiyasini ilgari surib, inson resurslarini qayta tiklanadigan va himoya qilinishi lozim bo‘lgan manba sifatida talqin qildi (Ehnert, 2009), D.Stone va hammualliflar esa texnologiyalarning IRB funksiyalariga ta’sirini tahlil qildi (Stone va boshq., 2015). Oliy ta’lim kontekstiga xos tadqiqotlarda universitetni boshqarishdagi o‘zgarishlar alohida o‘rganilgan. B.Clark tadbirkorlik universitetlari shakllanishida mustahkamlangan boshqaruv o‘zagi va kengaytirilgan rivojlanish chegarasining rolini ko‘rsatdi (Clark, 1998). H.Etzkowitz va L.Leydesdorff universitet, sanoat va davlatning o‘zaro hamkorligiga asoslangan uchlik spiral modelini ishlab chiqdi (Etzkowitz, Leydesdorff, 2000). Shu bilan birga, R.Deem va

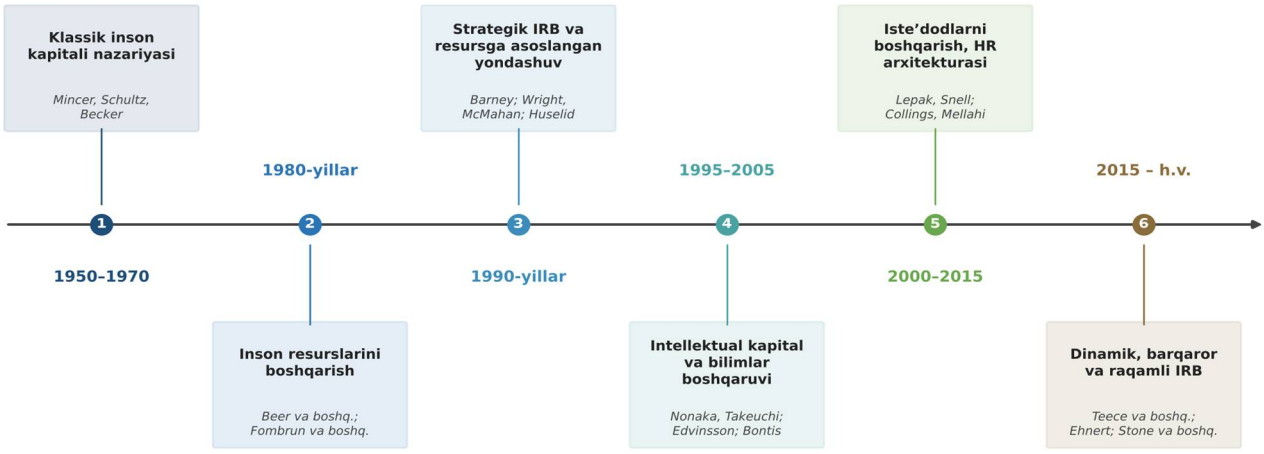
hammualliflar universitetlarga korporativ boshqaruv usullarini mexanik ko‘chirish — “yangi menejerializm” akademik madaniyat bilan ziddiyatga kirishini qayd etgan (Deem, Hillyard, Reed, 2007). M.Thunnissen va P.Van Arensbergen Niderlandiya universitetlari misolida akademik iste’dod tushunchasi ko‘p o‘lchovli ekanini va uni korporativ andozalar bilan tor talqin qilish xavfli ekanini ko‘rsatdi (Thunnissen, Van Arensbergen, 2015).

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot nazariy-konseptual xarakterga ega bo‘lib, uning metodologik asosini integrativ adabiyotlar sharhi tashkil etadi. Integrativ sharh turli yo‘nalishlardagi manbalarni tanqidiy tahlil qilish va sintez qilish orqali yangi konseptual tuzilmalar yaratishga qaratilgan usul sifatida qo‘llanildi (Torraco, 2005; Snyder, 2019). Tizimli sharhdan farqli ravishda bu usul miqdoriy meta-tahlilni emas, balki tushunchalar, modellar va ularning o‘zaro munosabatlarini sifat jihatdan tahlil qilishni ko‘zda tutadi. Tahlil korpusi uch guruh manbalardan shakllantirildi: inson kapitali, strategik IRB, intellektual kapital, iste’dodlarni boshqarish va dinamik qobiliyatlar yo‘nalishlarining asos soluvchi (fundamental) asarlari; oliy ta’lim boshqaruviga oid xalqaro tadqiqotlar; O‘zbekiston Respublikasining oliy ta’lim va inson kapitalini rivojlantirishga oid normativ-huquqiy hujjatlari. Manbalarni tanlashda uchta mezon qo‘llanildi: yo‘nalishning shakllanishiga hal qiluvchi ta’sir ko‘rsatgani, xalqaro taqrizlanadigan nashrlarda chop etilgani hamda oliy ta’lim kontekstiga bevosita yoki bilvosita aloqadorligi. Natijada tahlil korpusiga 1958–2023-yillarda chop etilgan 40 ta ilmiy va analitik manba hamda 5 ta normativ-huquqiy hujjat kiritildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tarixiy-genetik tahlil natijasida inson kapitalini boshqarishga oid qarashlar evolyutsiyasini olti bosqichga ajratish maqsadga muvofiq ekanligi aniqlandi (1-rasm, 1-jadval). Bosqichlar o‘rtasidagi chegaralar shartli bo‘lib, har bir yangi bosqich oldingisini inkor etmasdan, uni yangi tahlil birligi va yangi savollar bilan boyitgan.



1-rasm. Inson kapitalini boshqarish nazariyasining evolyutsiya bosqichlari

1-jadval

Inson kapitalini boshqarish nazariyasi evolyutsiyasining tavsifi

Bosqich va davr	Yetakchi konsepsiya va mualliflar	Inson kapitaliga qarash	OTM uchun ahamiyati
1. 1950–1970-yillar	Klassik inson kapitali nazariyasi (Mincer, 1958; Schultz, 1961; Becker, 1964)	Ta'lim va malakaga qilingan, daromad keltiruvchi investitsiya	Ta'limning iqtisodiy qaytimini asoslash, OTMni investitsiya instituti sifatida e'tirof etish
2. 1980-yillar	Inson resurslarini boshqarish: Garvard va Michigan maktablari (Beer va boshq., 1984; Fombrun va boshq., 1984)	Xodim — xarajat emas, boshqariladigan aktiv	Kadrlar hisobidan kadrlar siyosatiga o'tish
3. 1990-yillar	Strategik IRB va resursga asoslangan yondashuv (Barney, 1991; Wright, McMahan, 1992; Huselid, 1995)	Noyob, qimmatli va taqlid qilib bo'lmaydigan raqobat ustunligi manbai	Professor-o'qituvchilar tarkibi OTMning strategik aktivi sifatida
4. 1995–2005-yillar	Intellektual kapital va bilimlar boshqaruvi (Nonaka, Takeuchi, 1995; Edvinsson, Malone, 1997; Bontis, 1998)	Intellektual kapitalning tuzilmaviy va munosabatlar kapitaliga aylanuvchi tarkibiy qismi	Universitetlarning intellektual kapital hisobotlari (Leitner, 2004)
5. 2000–2015-yillar	HR arxitekturasi, iste'dodlarni boshqarish, ko'p darajali yondashuv (Lepak, Snell, 1999; Collings, Mellahi, 2009; Ployhart, Moliterno, 2011)	Tabaqalashgan portfel; individual salohiyatdan tashkiliy resurs shakllanishi	Akademik iste'dodlarni jalb etish va saqlash bo'yicha global raqobat
6. 2015-yildan hozirgacha	Dinamik qobiliyatlar, barqaror va raqamli IRB (Teece va boshq., 1997; Ehnert, 2009; Stone va boshq., 2015)	Moslashuvchan, qayta tiklanadigan, raqamli muhitda rivojlanuvchi kapital	Uchinchi missiya, raqamli transformatsiya va barqarorlik talablari

Evolyutsiya mantiqi uchta muhim siljishni ko'rsatadi. Birinchisi — tahlil birligining siljishi: individual daromad va milliy o'sishdan (1-bosqich) kadrlar amaliyotlari tizimiga (2–3-bosqichlar), so'ngra tashkiliy bilim va intellektual kapitalga (4-bosqich), va nihoyat ko'p darajali hamda dinamik tuzilmalarga (5–6-bosqichlar). Ikkinchisi — inson kapitali tabiatiga oid qarashning o'zgarishi: statik zaxiradan oqim va jarayonga, bir xil resursdan tabaqalashgan portfelga. Uchinchisi — integratsiya darajasining ortishi: dastlab kadrlar funksiyasi strategiyadan ajralgan bo'lsa, keyingi bosqichlarda u strategiya bilan (vertikal), boshqa amaliyotlar bilan (gorizontal), tashkiliy bilim aktivlari bilan (konversion)

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

va tashqi muhit o‘zgarishlari bilan (dinamik) bog‘lana boshlagan. Aynan shu to‘rt integratsiya yo‘nalishi keyingi tahlil uchun asosiy mezon sifatida olindi.

Qiyosiy tahlil doirasida sakkizta yetakchi yondashuv asosiy g‘oyasi, ta’minlaydigan integratsiya turi, OTM sharoitiga moslik darajasi va cheklovlari bo‘yicha taqqoslandi (2-jadval).

2-jadval

Inson kapitalini strategik boshqarishga oid yondashuvlarning qiyosiy tavsifi

Yondashuv	Asosiy g‘oya	Integratsiya turi	OTMga moslik*	Asosiy cheklovi
Universalistik (Huselid, 1995)	Yuqori samarali amaliyotlar har qanday sharoitda natija beradi	Gorizontal (qisman)	O‘rta	Akademik kontekst xususiyatlarini e’tiborsiz qoldiradi
Kontingent (Wright, McMahan, 1992)	Kadrlar amaliyotlari strategiyaga mos bo‘lishi lozim	Vertikal	Yuqori	Strategiya o‘zgarishiga sekin moslashadi
Konfiguratsion (Delery, Doty, 1996)	Ichki uyg‘un amaliyotlar to‘plami samara beradi	Gorizontal	Yuqori	To‘plamlarni o‘lchash va tanlash murakkab
Resursga asoslangan (Barney, 1991; Wright va boshq., 2001)	Inson kapitali — noyob, taqlid qilib bo‘lmaydigan resurs	Strategik-resursli	Yuqori	Resursni statik ko‘radi, rivojlanish mexanizmi zaif
AMO modeli (Appelbaum va boshq., 2000; Jiang va boshq., 2012)	Natija = qobiliyat × motivatsiya × imkoniyat	Gorizontal-xulqiy	Juda yuqori	Individual darajadan tashkiliy darajaga o‘tishni to‘liq izohlamaydi
Intellektual kapital (Edvinsson, Malone, 1997; Leitner, 2004)	Inson, tuzilmaviy va munosabatlar kapitali birligi	Konversion	Juda yuqori	Ko‘rsatkichlar standartlashtirilmagan
Iste’dodlarni boshqarish (Collings, Mellahi, 2009)	Asosiy lavozimlar va iste’dodlar zaxirasiga e’tibor	Tabaqalashgan	O‘rta	Kollegiallik va tenglik tamoyillari bilan ziddiyat ehtimoli
Dinamik qobiliyatlar (Teece va boshq., 1997)	Resurslarni sezish, egallash va qayta konfiguratsiya qilish	Dinamik	Yuqori	Amaliy operatsionlashtirish qiyin

Qiyosiy tahlil shuni ko‘rsatdiki, birorta yondashuv yakka holda to‘rtala integratsiya yo‘nalishini qamrab olmaydi. Kontingent yondashuv vertikal moslikni ta’minlasa-da, kadrlar amaliyotlarining ichki uyg‘unligini e’tibordan

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

chetda qoldiradi; konfiguratsion va AMO yondashuvlari esa aksincha, amaliyotlar uyg‘unligini ta’minlab, strategik yo‘nalishni tashqaridan berilgan deb hisoblaydi. Intellektual kapital yondashuvi OTM uchun eng muhim savol — o‘qituvchi bilimi qanday qilib darslik, o‘quv dasturi, patent yoki xalqaro hamkorlik tarmog‘iga aylanishi — haqidagi tushunchani beradi, ammo bu aylanishni ta’minlovchi kadrlar mexanizmlarini ko‘rsatmaydi. Dinamik qobiliyatlar nazariyasi esa butun tizimning o‘zgaruvchan muhitda yangilanib turishi uchun zarur bo‘lgan qayta aloqa mantiqini taqdim etadi. Demak, OTM uchun samarali konsepsiya bu yondashuvlarni o‘zaro to‘ldiruvchi bloklar sifatida birlashtirishi lozim.

Korporativ sektor uchun ishlab chiqilgan modellarni OTMga ko‘chirishdan oldin oliy ta’limning tashkiliy tabiatini hisobga olish zarur. Tahlil natijasida OTMni korporativ tashkilotlardan farqlovchi yettita asosiy xususiyat aniqlandi (3-jadval).

3-jadval

Inson kapitalini boshqarishda OTM va korporativ sektorning qiyosiy xususiyatlari

Mezon	Korporativ sektor	Oliy ta’lim muassasasi
Maqsad funksiyasi	Foyda, bozor ulushi, aksiyadorlar qiymati	Ta’lim, ilm-fan va uchinchi missiya; ijtimoiy qiymat yaratish
Asosiy xodimlar toifasi	Menejerlar va mutaxassislar	Kasbiy avtonomiyaga ega “bilim xodimlari” — professor-o‘qituvchilar va tadqiqotchilar
Sodiqlik yo‘nalishi	Asosan tashkilotga	Ikki tomonlama: muassasaga va ilmiy fan hamjamiyatiga
Boshqaruv madaniyati	Ierarxik, menejerial	Kollegial va ma’muriy boshqaruvning uyg‘unligi, akademik erkinlik
Natijani o‘lchash	Moliyaviy, qisqa muddatli ko‘rsatkichlar	Kechikuvchi va ko‘p o‘lchovli: nashrlar, iqtiboslar, bitiruvchilar bandligi, reytinglar
Inson kapitalini shakllantirish muddati	Oylar va bir necha yil	Uzoq muddatli: ilmiy daraja olish va ilmiy maktab yaratish ko‘p yillik jarayon
Tashqi tartibga solish	Asosan bozor mexanizmlari	Davlat ta’lim standartlari, litsenziya, akkreditatsiya, ilmiy salohiyat talablari

Bu xususiyatlar ikki muhim xulosaga olib keladi. Birinchidan, OTMda inson kapitalini boshqarish faqat menejerial nazorat vositasi bo‘la olmaydi: akademik avtonomiya va ikki tomonlama sodiqlik sharoitida motivatsiya va imkoniyat omillari qobiliyat omilidan kam bo‘lmagan ahamiyatga ega. Ikkinchidan, natijalarning kechikuvchi va ko‘p o‘lchovli tabiati faqat qisqa muddatli ko‘rsatkichlarga tayangan reyting tizimlarining cheklanganligini ko‘rsatadi; boshqaruv tizimi inson kapitalining tuzilmaviy va munosabatlar kapitaliga aylanish jarayonini ham o‘lchashi lozim.

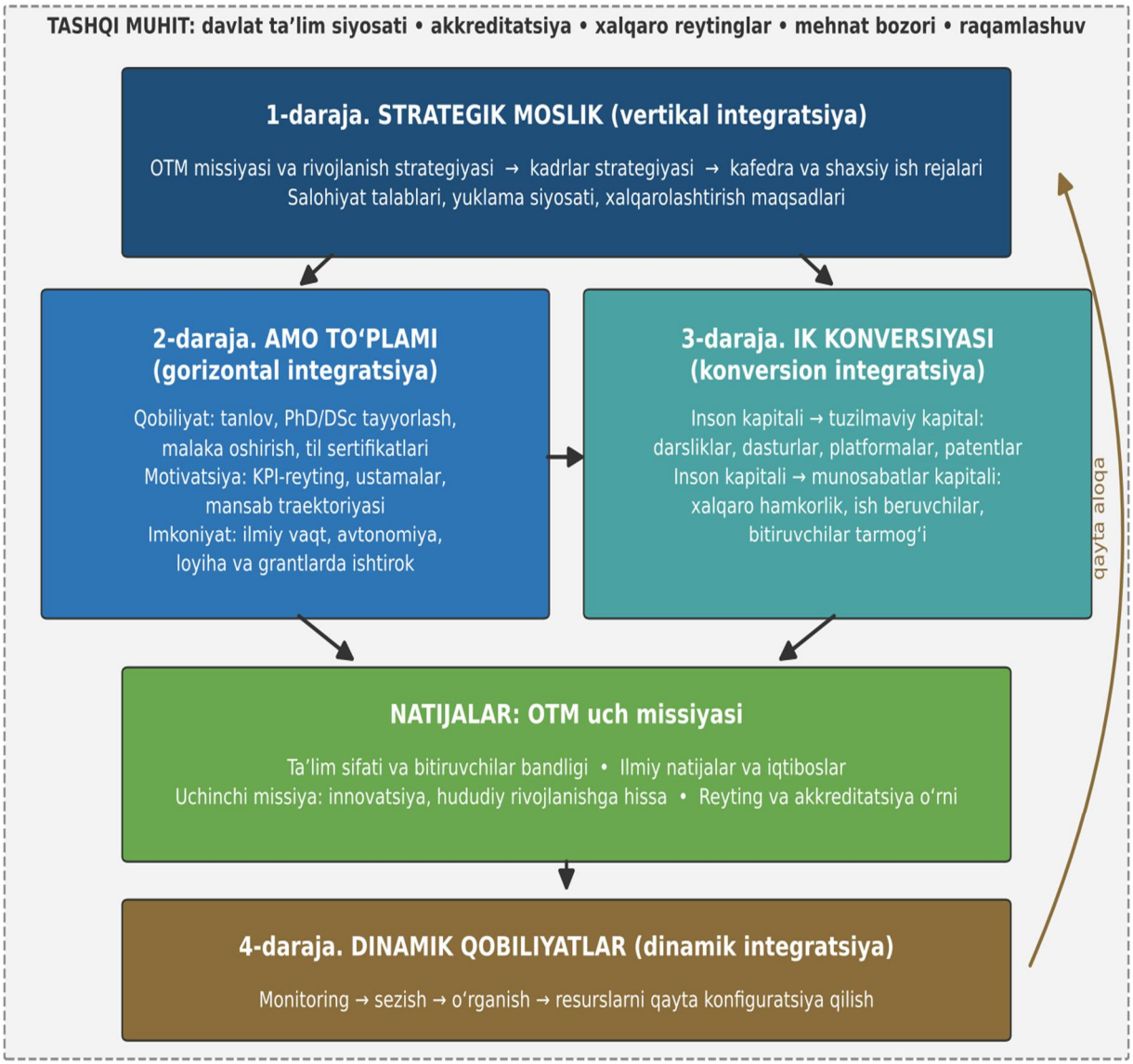
Yuqoridagi tahlil asosida OTMda inson kapitalini strategik boshqarish tushunchasiga quyidagi ta’rif taklif etiladi. Oliy ta’lim muassasasida inson kapitalini strategik boshqarish — muassasaning ta’lim, ilmiy va uchinchi

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

missiyasiga oid strategik maqsadlaridan kelib chiqib, professor-o‘qituvchilar va xodimlarning bilim, ko‘nikma, kompetensiya va motivatsiyasini shakllantirish, rivojlantirish, oqilona taqsimlash va saqlab qolishga yo‘naltirilgan, kadrlar amaliyotlarini o‘zaro uyg‘unlashtiruvchi, individual inson kapitalini tuzilmaviy va munosabatlar kapitaliga aylantiruvchi hamda tashqi muhit o‘zgarishlariga muvofiq muntazam qayta konfiguratsiya qilinadigan uzluksiz boshqaruv jarayonidir.

Mazkur ta’rifning mavjud ta’riflardan farqi shundaki, unda strategik IRBga xos maqsadga yo‘naltirilganlik (Wright, McMahan, 1992), AMO modeliga xos amaliyotlar uyg‘unligi, intellektual kapital nazariyasiga xos konversiya g‘oyasi va dinamik qobiliyatlar nazariyasiga xos qayta konfiguratsiya tamoyili OTMning uch missiyasi kontekstida yagona tushunchaga birlashtirilgan.

Ta’rif asosida to‘rt darajali integratsiyalashgan konseptual model ishlab chiqildi (2-rasm). Model to‘rtta integratsiya tamoyiliga tayanadi.



2-rasm. OTMda inson kapitalini strategik boshqarishning to‘rt darajali integratsiyalashgan modeli

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

Birinchi daraja — strategik moslik (vertikal integratsiya). OTMning missiyasi va rivojlanish strategiyasi kadrlar strategiyasiga, u esa o‘z navbatida kafedralar rivojlanish rejalari va professor-o‘qituvchilarning shaxsiy ish rejalariga izchil “tarjima” qilinadi. R.Kaplan va D.Norton taklif etgan muvozanatlashtirilgan ko‘rsatkichlar tizimidagi “o‘rganish va o‘sish” istiqboli aynan shu bog‘lanishni ta’minlash vositasi bo‘lib xizmat qilishi mumkin (Kaplan, Norton, 1996). Bu darajada ilmiy salohiyat talablari, o‘quv yuklamasini taqsimlash siyosati va xalqarolashtirish maqsadlari belgilanadi.

Ikkinchi daraja — AMO to‘plami (gorizontal integratsiya). Kadrlar amaliyotlari uchta o‘zaro bog‘liq blokda guruhlanadi: qobiliyatni oshiruvchi (tanlov, PhD va DSc tayyorlash, malaka oshirish, xorijiy til sertifikatlari), motivatsiyani kuchaytiruvchi (natijaga asoslangan reyting, ustamalar, aniq mansab traektoriyasi) va imkoniyat yaratuvchi (ilmiy faoliyat uchun vaqt, akademik avtonomiya, loyiha va grantlarda ishtirok) amaliyotlar. Konfiguratsion yondashuv talabiga ko‘ra bu bloklar bir-birini kuchaytirishi lozim: masalan, nashr talabini oshirish ilmiy vaqt ajratilmagan holda joriy etilsa, imkoniyat bloki motivatsiya blokini bekor qiladi.

Uchinchi daraja — intellektual kapital konversiyasi (konversion integratsiya). Bu darajada individual inson kapitali muassasa mulkiga aylanadi: o‘qituvchi bilimi darsliklar, o‘quv dasturlari, raqamli platformalar va patentlar ko‘rinishidagi tuzilmaviy kapitalga, uning ilmiy aloqalari esa xalqaro hamkorlik, ish beruvchilar va bitiruvchilar tarmog‘i ko‘rinishidagi munosabatlar kapitaliga aylanadi. Konversiya xodim muassasani tark etganda ham bilimning muassasada qolishini ta’minlaydi va OTMning inson kapitaliga qilgan investitsiyasini himoya qiladi (Nonaka, Takeuchi, 1995; Secundo va boshq., 2010).

To‘rtinchi daraja — dinamik qobiliyatlar (dinamik integratsiya). OTMning ta’lim, ilm-fan va uchinchi missiya bo‘yicha natijalari muntazam monitoring qilinadi, tashqi muhitdagi o‘zgarishlar (yangi davlat talablari, akkreditatsiya mezonlari, mehnat bozori ehtiyojlari, raqamlashuv) sezib olinadi va shu asosda kadrlar strategiyasi hamda amaliyotlar to‘plami qayta konfiguratsiya qilinadi. Qayta aloqa halqasi modelni statik sxemadan o‘z-o‘zini yangilovchi tizimga aylantiradi (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Modelni amaliyotga tatbiq etish uchun har bir daraja bo‘yicha o‘lchanadigan ko‘rsatkichlar taklif etildi (4-jadval). Ko‘rsatkichlarni tanlashda ular OTMlarda mavjud bo‘lgan rasmiy hisobot ma’lumotlari asosida hisoblanishi mumkinligi mezoni qo‘llanildi.

Taklif etilgan ko‘rsatkichlar bir-birini to‘ldiradi: masalan, ilmiy salohiyat darajasi yuqori, ammo ilmiy unumdorlik past bo‘lishi konversiya darajasidagi muammodan — ya’ni inson kapitali tuzilmaviy natijaga aylanmayotganidan dalolat beradi. Aksincha, yuqori ilmiy unumdorlik va past kadrlar barqarorligi tizim o‘z natijalarini saqlab qola olmayotganini, ya’ni dinamik darajada zaiflik mavjudligini ko‘rsatadi. Shu tariqa ko‘rsatkichlar tizimi faqat holatni qayd etish emas, balki boshqaruv muammosining qaysi darajada joylashganini aniqlash vositasi bo‘lib xizmat qiladi.

2026-yil, oktabr.
№10-son.
ISSN: 3060-5245

4-jadval

OTMda inson kapitalini strategik boshqarish samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari

Model darajasi	Ko‘rsatkich	Hisoblash tartibi
1. Strategik moslik	Kadrlar bilan ta’minlangan strategik maqsadlar ulushi	Kadrlar maqsadi va mas’ul shaxsi belgilangan strategik maqsadlar soni / jami strategik maqsadlar × 100
	Shaxsiy ish rejalarining kafedra rejasi bilan muvofiqligi	Kafedra ko‘rsatkichlariga bog‘langan shaxsiy rejalar soni / jami shaxsiy rejalar × 100
2. AMO to‘plami	Ilmiy salohiyat darajasi	Ilmiy darajali professor-o‘qituvchilar soni / jami professor-o‘qituvchilar × 100
	Malaka oshirish va sertifikatlash qamrovi	Hisobot yilida malaka oshirgan yoki xalqaro sertifikat olgan xodimlar / jami xodimlar × 100
	Natijaga asoslangan rag‘batlantirish qamrovi	Reyting asosida ustama olgan xodimlar / jami xodimlar × 100
	Ilmiy faoliyat uchun imkoniyat	Ilmiy-tadqiqot ishiga ajratilgan soatlar / umumiy ish vaqti fondi × 100
3. IK konversiyasi	Ilmiy unumdorlik	Scopus va Web of Science nashrlari soni / professor-o‘qituvchilar soni
	Tuzilmaviy kapital ortishi	Yil davomida yaratilgan darslik, o‘quv qo‘llanma, dasturiy guvohnoma va patentlar soni
	Munosabatlar kapitali	Faol xalqaro hamkorlik shartnomalari va qo‘shma loyihalar soni
4. Dinamik qobiliyatlar	Kadrlar barqarorligi	1 – (yil davomida o‘z xohishi bilan ketgan xodimlar / o‘rtacha xodimlar soni)
	Kadrlar zaxirasi	Tayanch doktorantura va mustaqil izlanuvchilikdagi xodimlar / jami xodimlar × 100
	Moslashuvchanlik	Yangilangan yoki yangi joriy etilgan ta’lim dasturlari ulushi

MUHOKAMA

Olingan natijalar strategik IRB sohasidagi asosiy ilmiy munozaralar bilan bevosita bog‘liq. Avvalo, tadqiqot “eng yaxshi amaliyotlar” va “eng yaxshi moslik” o‘rtasidagi uzoq yillik bahsni (Delery, Doty, 1996; Boxall, Purcell, 2016) OTM kontekstida murosaga keltirishni taklif qiladi: AMO bloklari darajasida ayrim universal amaliyotlar (masalan, shaffof tanlov va malaka oshirish) samarali bo‘lsa, ularning aniq tarkibi va ustuvorligi muassasa strategiyasi bilan belgilanishi lozim. Bu xulosa D.Guest va J.Paauwe tomonidan ta’kidlangan kadrlar amaliyotlari va samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlik kontekstga sezgir ekanligi haqidagi qarashlarga mos keladi (Guest, 1997; Paauwe, 2004).

Ikkinchidan, modelning konversion darajasi resursga asoslangan yondashuvdagi muhim muammoga — inson kapitalining tashkilotga “tegishli” emasligiga javob beradi. P.Wright, B.Dunford va S.Snell ta’kidlaganidek, xodimlar bilimi ular bilan birga tashkilotni tark etishi mumkin (Wright, Dunford, Snell, 2001). OTMda akademik mobillik yuqori bo‘lgani uchun bu muammo yanada keskin: shu sababli bilimni darslik, dastur va raqamli resurslar ko‘rinishida institutsionallashtirish strategik zaruratga aylanadi. Bu fikr universitetlarda intellektual kapital hisobotlarini joriy etish tajribasi bilan ham tasdiqlanadi (Leitner, 2004).

Uchinchidan, tadqiqot korporativ andozalarni mexanik ko‘chirish xavfiga oid ogohlantirishlarni (Deem, Hillyard, Reed, 2007) inobatga oladi. Iste’dodlarni boshqarish yondashuvi OTMga moslik bo‘yicha “o‘rta” baho olgani bejiz emas: “asosiy iste’dodlar”ni ajratib, resurslarni ularga jamlash kollegiallik madaniyatiga putur yetkazishi va jamoaviy motivatsiyani pasaytirishi mumkin (Thunnissen, Van Arensbergen, 2015). Shu sababli modelda iste’dodlarni boshqarish mustaqil blok sifatida emas, balki AMO to‘plamining qobiliyat va motivatsiya bloklari ichidagi tabaqalashgan elementlar sifatida joylashtirildi; bu D.Lepak va S.Snellning HR arxitekturasi g‘oyasini akademik muhitga moslashtirishning yumshoq shaklidir (Lepak, Snell, 1999).

O‘zbekiston amaliyoti nuqtai nazaridan model bir nechta dolzarb masalalarga e’tibor qaratadi. OTMlarga akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligi berilishi vertikal integratsiya uchun imkoniyat yaratdi: muassasa endi o‘z strategiyasidan kelib chiqib kadrlar siyosatini mustaqil belgilashi mumkin. Biroq amaliyotda professor-o‘qituvchilar reytingi va rag‘batlantirish tizimlari ko‘pincha faqat motivatsiya blokini qamrab oladi va imkoniyat bloki — ilmiy faoliyat uchun real vaqt va resurs ajratish — bilan uyg‘unlashtirilmaydi. Model bunday nomuvofiqlikni aniqlash va bartaraf etish uchun nazariy asos beradi. Shuningdek, ilmiy salohiyat bo‘yicha normativ talablarni bajarish ko‘pincha miqdoriy ko‘rsatkich sifatida qaraladi, holbuki konversion daraja nuqtai nazaridan ilmiy daraja egalarining muassasa tuzilmaviy va munosabatlar kapitaliga qo‘shayotgan hissasi muhimroqdir.

Tadqiqotning cheklovlarini ham qayd etish lozim. Birinchidan, u nazariy-konseptual xarakterga ega bo‘lib, taklif etilgan modelning samaradorligi empirik tekshirilmagan. Ikkinchidan, yondashuvlarning OTMga moslik bahosi sifat xarakteridagi muallif bahosi bo‘lib, ekspert so‘rovi orqali tasdiqlanishi talab etiladi. Kelgusi tadqiqotlarda O‘zbekiston OTMlari ma’lumotlari asosida model darajalari o‘rtasidagi bog‘liqliklarni strukturaviy tenglamalar modellashtirish usuli orqali tekshirish, shuningdek davlat va nodavlat OTMlar o‘rtasidagi farqlarni qiyosiy o‘rganish maqsadga muvofiq.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalari oliy ta’lim muassasalarida inson kapitalini strategik boshqarishning nazariy-konseptual asoslarini takomillashtirish, mavjud ilmiy yondashuvlarning evolyutsion rivojlanish qonuniyatlarini aniqlash hamda ularni

universitetlar faoliyatining institutsional xususiyatlariga moslashtirish zarurligini ko‘rsatdi. Inson kapitalini boshqarishga oid nazariyalar va konsepsiyalarning qiyosiy tahlili asosida ularning o‘zaro bog‘liqligi, metodologik imkoniyatlari va qo‘llanish chegaralari aniqlanib, oliy ta’lim muassasalari uchun integratsiyalashgan strategik boshqaruv yondashuvi taklif etildi.

Inson kapitalini boshqarish nazariyalarining evolyutsion rivojlanishini tahlil qilish ushbu sohadagi ilmiy qarashlarni oltita asosiy bosqich doirasida tizimlashtirish imkonini berdi. Mazkur evolyutsiyaning asosiy mazmuni inson kapitalini alohida shaxsning bilim, ko‘nikma va kasbiy salohiyati sifatida talqin qilishdan uni tashkilotning strategik resursi, 887ontingent887l salohiyati va dinamik rivojlanish imkoniyatlarini belgilovchi ko‘p darajali tizim sifatida baholashga o‘tishda namoyon bo‘ladi. Bunda nazariy yondashuvlarning rivojlanishi tahlil birligining individual darajadan tashkiliy va institutsional darajalarga kengayishi, inson kapitalining boshqa resurslar bilan o‘zaro ta’sirini chuqurroq hisobga olish hamda strategik boshqaruv jarayonlarida integratsiyalashuv darajasining ortib borishi bilan tavsiflanadi. Ushbu holat inson kapitalini boshqarish samaradorligini faqat xodimlarning individual kompetensiyalari orqali emas, balki ularning jamoaviy faoliyati, tashkiliy bilimlarni yaratish va uzatish jarayonlari hamda o‘zgaruvchan tashqi muhitga moslashish qobiliyati bilan uzviy bog‘liq holda baholash zarurligini asoslaydi.

Inson kapitalini strategik boshqarishga oid sakkizta yetakchi nazariy yondashuvning qiyosiy tahlili ularning metodologik imkoniyatlari va cheklovlarini aniqlashga xizmat qildi. Tadqiqotda ko‘rib chiqilgan yondashuvlarning har biri strategik boshqaruvning 887ontinge, gorizontal, 887ontingent yoki dinamik integratsiya yo‘nalishlaridan ayrimlarini ustuvor ravishda qamrab olishi, biroq ularning hech biri mazkur yo‘nalishlarning barchasini mustaqil ravishda to‘liq birlashtira olmasligi aniqlandi. Oliy ta’lim muassasalari faoliyatining o‘ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda, xodimlarning qobiliyati, motivatsiyasi va faoliyat imkoniyatlari o‘rtasidagi bog‘liqlikni ifodalovchi AMO modeli hamda individual bilimlarni tashkiliy qiymatga aylantirish jarayonlarini tushuntiruvchi 887ontingent887l kapital nazariyasi integratsiyalashgan yondashuvning muhim tarkibiy asoslari sifatida belgilandi. Ushbu nazariyalarni kontingent yondashuv va dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi bilan uyg‘unlashtirish inson kapitalini boshqarish mexanizmlarini universitetning strategik ustuvorliklari, ichki institutsional sharoitlari va tashqi muhitdagi o‘zgarishlarga moslashtirish imkoniyatini kengaytiradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining “Ta’lim to‘g‘risida”gi Qonuni. 2020-yil 23-sentabr, O‘RQ-637-son.

2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “O‘zbekiston Respublikasi oliy ta’lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to‘g‘risida”gi Farmoni. 2019-yil 8-oktabr, PF-5847-son.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. 2022-yil 28-yanvar, PF-60-son.

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “«O‘zbekiston – 2030» strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmoni. 2023-yil 11-sentabr, PF-158-son.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Davlat oliy ta’lim muassasalarining akademik va tashkiliy-boshqaruv mustaqilligini ta’minlash bo‘yicha qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi qarori. 2021-yil 24-dekabr, PQ-60-son.

6. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. — London: Palgrave Macmillan, 2016.

7. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. — 2009. — Vol. 19, No. 4. — P. 304–313.

8. Deem R., Hillyard S., Reed M. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. — Oxford: Oxford University Press, 2007.

9. Ehnert I. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. — Heidelberg: Physica-Verlag, 2009.

10. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms // Academy of Management Journal. — 2012. — Vol. 55, No. 6. — P. 1264–1294.

11. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. — Paris: OECD Publishing, 2023.

12. Paauwe J. HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability. — Oxford: Oxford University Press, 2004.

13. Ployhart R.E., Moliterno T.P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model // Academy of Management Review. — 2011. — Vol. 36, No. 1. — P. 127–150.

14. Secundo G., Margherita A., Elia G., Passiante G. Intangible assets in higher education and research: Mission, performance or both? // Journal of Intellectual Capital. — 2010. — Vol. 11, No. 2. — P. 140–157.

15. Snyder H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines // Journal of Business Research. — 2019. — Vol. 104. — P. 333–339.

16. Stone D.L., Deadrick D.L., Lukaszewski K.M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management // Human Resource Management Review. — 2015. — Vol. 25, No. 2. — P. 216–231.

17. Thunnissen M., Van Arensbergen P. A multi-dimensional approach to talent: An empirical analysis of the definition of talent in Dutch academia // Personnel Review. — 2015. — Vol. 44, No. 2. — P. 182–199.

2026-yil, oktabr. №10-son.

Mas’ul muharrir: Beglayev Uchqun
Musahhih: Boltayev Nurali
Sahifalovchi va dizaynerlar: Normurodov Sarvar,
Sharipov Shoxruh

© Materiallar ko‘chirib bosilganda “Agrobiznes, fan va texnologiyalar” ilmiy-amaliy elektron jurnali manba sifatida ko‘rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas’ul hisoblanadi. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqolalar, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin. Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: licht-1989@mail.ru
Jurnalning telegram manzili: t.me/agrobiznes_elektronjurnal
Telefon raqami: +998939018320, +998934393000
Jurnal rasmiy sayti: https://www.agrobiznesjournal.uz

“Agrobiznes, fan va texnologiyalar” ilmiy-amaliy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 30.11.2024-yildagi №364/5-sonli qarori bilan 08.00.00-Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha, 08.05.2025-yildagi №370/5-sonli qarori bilan 06.00.00-Qishloq xo‘jaligi fanlari bo‘yicha “Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etish tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro‘yxati”ga kiritilgan.

“Agrobiznes, fan va texnologiyalar” ilmiy-amaliy elektron jurnali 2023-yil 23-maydan O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669225** reyestr raqami tartibi bo‘yicha ro‘yxatdan o‘tkazilgan.
Litsenziya raqami: №083688

Manzilimiz: Toshkent viloyati, Qibray tumani, Universitet ko‘chasi, 2-uy