

INSON RESURLARINI BOSHQARISH AMALIYOTINING OLIY TA'LIM MUASSASALARI INNOVATSION SAMARADORLIGIGA TA'SIRI: KECHIKISH EFFEKTI TAHLILI

Karimbayeva Mastura Abdumalikovna

*Oriental universiteti 70410801-Menejment (Ta'lim Menejmenti)
magistranti*

Annotatsiya. Maqolada O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida inson resurslarini boshqarish (HRM) amaliyotining innovatsion samaradorlikka ta'siri 2024–2025-yillar ma'lumotlari asosida tahlil qilingan. HRM kirish ko'rsatkichlari va natijaviy ko'rsatkichlarning o'sish sur'atlari qiyoslanib, ular o'rtasidagi nomutanosiblik miqdoriy baholangan. Tahlil HRM tizimiga yo'naltirilgan investitsiyalarning jadal o'sishiga qaramay, ilmiy nashrlar unumdorligi amalda o'zgarmaganini ko'rsatdi. Kuzatilgan nomutanosiblik kechikish effekti, ekstensiv o'sish chegarasi va rag'batlantirish tuzilmasining siljishi bilan izohlangan.

Kalit so'zlar: strategik HRM, inson kapitali, innovatsion samaradorlik, kechikish effekti, ilmiy nashrlar unumdorligi, oliy ta'lim.

Annotation. The article examines the impact of human resource management (HRM) practices on innovation performance in Uzbek higher education institutions using 2024–2025 data. Growth rates of HRM input indicators and output indicators are compared, and the disproportion between them is quantified. Despite a sharp increase in HRM-related investment, research publication productivity remained virtually unchanged. The observed disproportion is explained by the lag effect, the limits of extensive growth and a shift in the incentive structure.

Keywords: strategic HRM, human capital, innovation performance, lag effect, research productivity, higher education.

KIRISH

Strategik inson resurslarini boshqarish nazariyasi xodimlar bilan bog'liq faoliyatni tashkilot maqsadlariga yo'naltirilgan rejalashtirilgan tizim sifatida talqin qiladi (Wright & McMahan, 1992). Resurslarga asoslangan yondashuvga ko'ra noyob va takrorlash qiyin inson kapitali barqaror raqobat ustunligining manbai hisoblanadi (Barney, 1991). Empirik tadqiqotlar ilg'or HRM amaliyotlari bir-birini to'ldiruvchi tizim sifatida joriy etilgandagina innovatsion natijalarga sezilarli ta'sir ko'rsatishini asoslaydi (Laursen & Foss, 2003), bu ta'sirda esa bilimlarni boshqarish salohiyati vositachilik qiladi (Chen & Huang, 2009). Majburiyatga asoslangan amaliyotlar ishonch va bilim almashinuvini kuchaytiradi (Collins & Smith, 2006), bilim yaratish jarayonining o'zi esa yashirin va ifodalangan bilimlarning uzluksiz aylanishiga tayanadi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Mahalliy adabiyotlarda HRM rejalashtirish, tanlash, baholash, rivojlantirish va motivatsiyani qamrab oluvchi yaxlit boshqaruv yo'nalishi sifatida yoritilgan (Azlarova, 2019), inson kapitaliga sarflangan mablag' esa investitsiya sifatida baholangan (Abdurahmonov, 2019). Shu bilan birga, HRM amaliyotining innovatsion natijaga ta'siri O'zbekiston oliy ta'lim tizimi misolida miqdoriy jihatdan yetarli tekshirilmagan. Mazkur tadqiqotning maqsadi — HRM kirish ko'rsatkichlari va innovatsion natija ko'rsatkichlarining o'sish sur'atlarini qiyoslash hamda ular o'rtasidagi nomutanosiblikni baholashdan iborat. Tadqiqot gipotezasi: HRM tizimiga yo'naltirilgan resurslarning jadal o'sishi qisqa muddatda ilmiy natijadorlikning mutanosib o'sishini ta'minlamaydi.

MATERIALLAR VA USULLAR

Tadqiqot Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2024 va 2025-yillardagi yillik hisobotlari (Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi, 2025) hamda Milliy statistika qo'mitasining kadrlar bo'yicha ma'lumotlariga (Milliy statistika qo'mitasi, 2025) asoslanadi. Tahlil birligi — respublika oliy ta'lim tizimi, davr — 2024–2025-yillar.

Ko'rsatkichlar ikki guruhga ajratildi. HRM kirish ko'rsatkichlari guruhiga ilmiy salohiyat darajasi, xorijda malaka oshirganlar soni, jalb etilgan xorijiy professorlar soni va ilmiy loyihalar mablag'i kiritildi. Natijaviy ko'rsatkichlar guruhini Scopus va Web of Science bazalaridagi maqolalar soni, yangi ilmiy loyihalar soni, tashkil etilgan innovatsion korxonalar va yaratilgan ish o'rinlari tashkil etdi.

Nisbiy ko'rsatkichlar quyidagicha hisoblandi: ilmiy nashrlar unumdorligi $INU = IM / JPO \times 100$, bunda IM — indekslangan maqolalar soni, JPO — jami professor-o'qituvchilar soni; loyihaviy unumdorlik $LU = IL / JPO \times 100$, bunda IL — yangi ilmiy loyihalar soni; malaka oshirish qamrovi $MOQ = MOX / JPO \times 100$; xalqaro mobillik darajasi $XMD = XMO / JPO \times 100$. Barcha nisbatlarda shartli baza sifatida 2024/2025-o'quv yilidagi 49,6 ming nafar professor-o'qituvchi olindi.

Cheklovlar. Birinchidan, ko'rsatkichlarning bir qismi o'quv yili, boshqa qismi kalendar yil kesimida shakllangani sababli nisbatlar taxminiy hisoblanadi. Ikkinchidan, tahlil respublika bo'yicha umumlashtirilgan ma'lumotlarga tayanadi, shu bois aniqlangan bog'lanishlar korrelyatsion kuzatuv sifatida talqin qilinadi va to'g'ridan-to'g'ri sababiy bog'lanish sifatida qabul qilinmaydi. Uchinchidan, xorijiy professorlarning aksariyati qisqa muddatga jalb etilgani bois ularning ulushini doimiy shtat ko'rsatkichi sifatida talqin qilish mumkin emas.

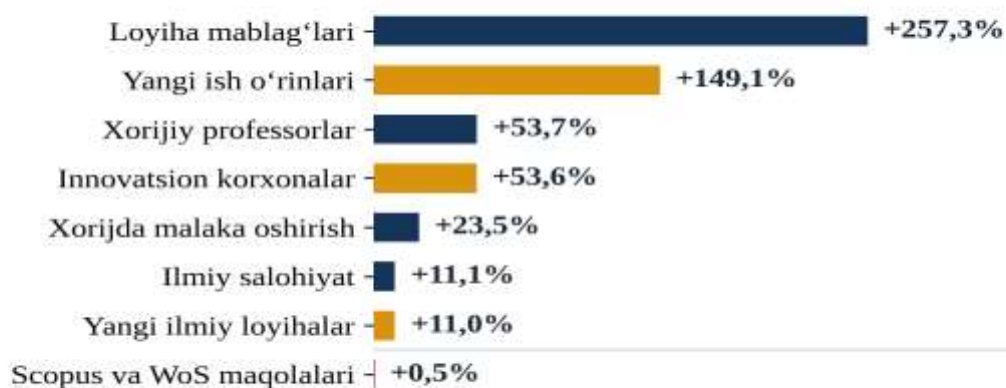
NATIJALAR

Tahlil HRM kirish ko'rsatkichlari bo'yicha jadal o'sishni ko'rsatdi. Ilmiy loyihalar mablag'i 161,5 mlrd so'mdan 577,1 mlrd so'mga, ya'ni 3,6 baravar oshgan; jalb etilgan xorijiy professorlar soni 53,7 foizga, xorijda malaka oshirganlar soni 23,5 foizga ko'paygan; ilmiy salohiyat darajasi 45 foizdan 50 foizga, ya'ni 5 foiz punktga ko'tarilgan. Natijaviy ko'rsatkichlar guruhida esa manzara bir xil emas: innovatsion korxonalar soni 53,6 foizga, yaratilgan ish o'rinlari 2,5 baravarga oshgan, biroq Scopus va Web of Science bazalaridagi maqolalar soni atigi 0,5 foizga ko'paygan (1-rasm).

HRM kirish va natija ko'rsatkichlarining o'sishi, 2024–2025

■ HRM kirish ko'rsatkichlari

■ Natija ko'rsatkichlari



Ilmiy nashrlar unumdorligi amalda o'zgarmagan:

15,1 → 15,2 maqola (100 nafar xodimga)**1-rasm. HRM kirish va natija ko'rsatkichlarining o'sish sur'atlari, 2024–2025-yillar**

Manba: Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (2025) hisobotlari asosida muallif hisob-kitoblari.

Hisoblangan nisbiy ko'rsatkichlar ushbu nomutanosiblikni aniqroq ochib beradi. Ilmiy nashrlar unumdorligi har 100 nafar professor-o'qituvchiga 15,1 tadan 15,2 taga o'zgargan, ya'ni amalda o'zgarishsiz qolgan. Ayni paytda bir xodimga to'g'ri keladigan loyiha mablag'i 3,26 mln so'mdan 11,64 mln so'mga, ya'ni 3,6 baravar ko'paygan. Boshqacha aytganda, bir xodimga sarflanayotgan ilmiy resurs hajmi bir yilda uch baravardan ortiq oshgan holda, uning bibliometrik qaytimi o'zgarmagan (1-jadval).

1-jadval

HRM kirish va natija ko'rsatkichlarining qiyosiy tahlili, 2024–2025-yillar

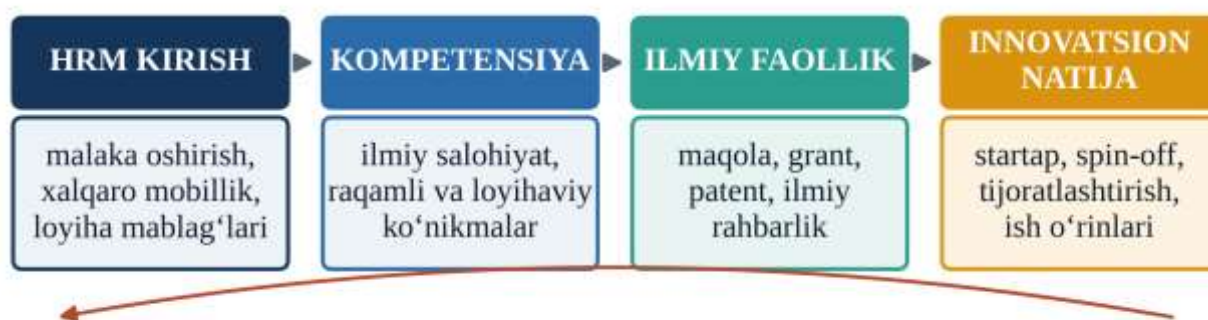
Ko'rsatkich	2024-yil	2025-yil	O'zgarish
HRM kirish ko'rsatkichlari			
Ilmiy salohiyat darajasi, %	45	50	+5 foiz punkt
Xorijda malaka oshirganlar, nafar	4 970	6 139	+23,5%
Jalb etilgan xorijiy professorlar, nafar	2 510	3 859	+53,7%
Ilmiy loyihalar mablag'i, mlrd so'm	161,5	577,1	3,6 baravar
Natijaviy ko'rsatkichlar			
Scopus va WoS maqolalari, ta	7 512	7 551	+0,5%
Yangi ilmiy loyihalar, ta	291	323	+11,0%
Innovatsion korxonalar, ta	69	106	+53,6%
Yaratilgan ish o'rinlari, ta	340	847	2,5 baravar
Hisoblangan nisbiy ko'rsatkichlar			

Ko'rsatkich	2024-yil	2025-yil	O'zgarish
Ilmiy nashrlar unumdorligi (100 xodimga)	15,1	15,2	+0,7%
Loyihaviy unumdorlik (100 xodimga)	0,59	0,65	+10,2%
Bir xodimga loyiha mablag'i, mln so'm	3,26	11,64	3,6 baravar
Malaka oshirish qamrovi, %	—	23,4	11 627 / 49 600
Xalqaro mobillik darajasi, %	10,0	12,4	+2,4 foiz punkt

Manba: Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi (2025) va Milliy statistika qo'mitasi (2025) ma'lumotlari asosida muallif hisob-kitoblari. Nisbiy ko'rsatkichlar 49,6 ming nafar professor-o'qituvchi shartli bazasi asosida hisoblangan.

Boshqa natijaviy ko'rsatkichlar bo'yicha esa o'sish sezilarli: loyihaviy unumdorlik 100 nafar xodimga 0,59 tadan 0,65 taga (+10,2%), xalqaro mobillik darajasi 10,0 foizdan 12,4 foizga ko'tarilgan. Demak, HRM investitsiyalarining qaytimi barcha natijaviy yo'nalishlarda emas, balki bibliometrik ko'rsatkichlarda to'xtab qolgan. Ushbu holat HRM ta'sir zanjirining muayyan bo'g'inida uzilish mavjudligini bildiradi (2-rasm).

HRM AMALIYOTINING INNOVATSION NATIJAGA TA'SIR ZANJIRI



Kechikish effekti: kirish investitsiyalari natijaga 1–3 yildan keyin aylanadi

2-rasm. HRM amaliyotining innovatsion natijaga ta'sir zanjiri va kechikish effekti

Manba: tadqiqot metodikasi asosida muallif tomonidan tuzilgan.

MUHOKAMA

Kuzatilgan nomutanosiblikni uchta o'zaro to'ldiruvchi sabab bilan izohlash mumkin. Birinchi izoh — kechikish effekti. Inson kapitaliga kiritilgan investitsiyalar tabiatan uzoq muddatli bo'lib, malaka oshirish va stajirovka natijalari nashr, grant yoki patent shaklida odatda 1–3 yildan keyin namoyon bo'ladi. Nazariy jihatdan bu Barney (1991) ta'kidlagan inson kapitalining «sekin to'planuvchi» xususiyatiga mos keladi: takrorlash qiyin resurs tez shakllanmaydi. Shunga ko'ra 2025-yildagi kirish ko'rsatkichlarining o'sishi 2026–2028-yillardagi natijalarda aks etishi kutiladi.

Ikkinchi izoh — ekstensiv o'sish chegarasi. Maqolalar soni o'n yillik jadal o'sishdan keyin to'yinish nuqtasiga yaqinlashgan bo'lishi mumkin. Bunday holatda miqdoriy o'sishning sekinlashuvi tanazzul emas, balki o'sish modelining o'zgarishi belgisi hisoblanadi. Bu bosqichda natijani maqolalar soni bilan emas, ularning sifati — iqtiboslar, jurnal kvartili va ilmiy ta'sir bilan o'lchash metodologik jihatdan to'g'riroq bo'ladi.

Uchinchi izoh — rag'batlantirish tuzilmasining siljishi. Innovatsion korxonalar sonining 53,6 foizga, yaratilgan ish o'rinlarining 2,5 baravarga oshgani xodimlar faolligining nashrdan tijoratlashtirish tomon siljiganini ko'rsatishi mumkin. Laursen va Foss (2003) asoslagan to'ldiruvchanlik tamoyiliga ko'ra, HRM amaliyotlari tizimining tarkibi o'zgarganda natijaning tarkibi ham o'zgaradi. Chen va Huang (2009) ko'rsatgan vositachilik mexanizmi nuqtayi nazaridan esa bilimlarni boshqarish salohiyati yetarli darajada rivojlanmagan bo'lsa, kirish resurslari natijaga to'liq aylanmaydi — bu maqolalar unumdorligining qotib qolishini qisman izohlaydi.

Nazariy jihatdan tadqiqot natijalari HRM va innovatsion natija o'rtasida bevosita emas, vositachi o'zgaruvchilar orqali amal qiluvchi bog'lanish mavjudligi haqidagi qarashni qo'llab-quvvatlaydi. Amaliy jihatdan esa universitetlarga berilgan moliyaviy mustaqillik vakolatlari (O'zbekiston Respublikasi Prezidenti, 2021) baholash mezonlarini natijaga yo'naltirish imkonini beradi. Kelgusi tadqiqotlarda ta'sirni aniqroq o'lchash uchun 5–10 ta universitetning 2021–2025-yillardagi panel ma'lumotlaridan foydalanish va kechikish lagini hisobga oluvchi regression model qurish maqsadga muvofiq (2-jadval).

2-jadval

HRM ta'sirini empirik baholash uchun tavsiya etilgan o'zgaruvchilar tizimi

Mustaqil (HRM)	o'zgaruvchi		Bog'liq (natija)	o'zgaruvchi		Kutilayotgan kechikish
Ilmiy darajali ulushi	xodimlar		100 maqolalar	xodimga	ilmiy	1–2 yil
Malaka xodimlar ulushi	oshirgan		100 loyihalari	xodimga	grant	1–2 yil
Xorijda o'taganlar ulushi	stajirovka		Xalqaro loyihalarda	qo'shma	ishtirok	2–3 yil
Jalb etilgan professorlar ulushi	xorijiy		Qo'shma iqtiboslar	nashrlar	va	2–3 yil
KPI rag'batlantirilganlar ulushi	asosida		Patent va soni	foydali	modellar	1–3 yil
Bir xodimga yuklama	pedagogik		Bir mablag'i	xodimga	loyiha	joriy yil
Fanlararo ishtirok	loyihalarda		Tijoratlashtirilgan ishlanmalar soni			2–4 yil

Manba: tadqiqot metodikasi va nazariy adabiyotlar tahlili asosida muallif tomonidan tuzilgan.

XULOSA

Tadqiqot quyidagi ilmiy xulosalarni shakllantirish imkonini berdi.

Birinchidan, 2024–2025-yillarda oliy ta'lim tizimining HRM kirish ko'rsatkichlari jadal o'sgan: ilmiy loyihalar mablag'i 3,6 baravar, jalb etilgan xorijiy professorlar soni 53,7 foizga, xorijda malaka oshirganlar soni 23,5 foizga ko'paygan, ilmiy salohiyat darajasi esa 5 foiz punktga oshgan.

Ikkinchidan, natijaviy ko'rsatkichlarning o'sishi bir xil emas: tijoratlashtirish bilan bog'liq ko'rsatkichlar sezilarli oshgan (innovatsion korxonalar +53,6%, ish o'rinlari 2,5 baravar), bibliometrik ko'rsatkich esa deyarli o'zgarmagan (+0,5%). Ilmiy nashrlar unumdorligi 100 nafar xodimga 15,1 tadan 15,2 taga o'zgargan.

Uchinchidan, bir xodimga to'g'ri keladigan loyiha mablag'ining 3,6 baravar oshishi bibliometrik qaytimning o'zgarishligi bilan birga kuzatilishi HRM investitsiyalari va ilmiy natijadorlik o'rtasida bevosita emas, vositachi o'zgaruvchilar orqali amal qiluvchi bog'lanish mavjudligini ko'rsatadi. Shu bois tadqiqot gipotezasi tasdiqlandi.

To'rtinchidan, aniqlangan nomutanosiblik uch omil bilan izohlanadi: inson kapitaliga investitsiyalarning 1–3 yillik kechikish effekti, maqolalar sonidagi ekstensiv o'sishning chegaraga yaqinlashuvi hamda xodimlar faolligining nashrdan tijoratlashtirish yo'nalishiga siljishi.

Amaliy tavsiya sifatida universitet KPI tizimida maqolalar sonining vaznini kamaytirib, iqtibos, jurnal kvartili, joriy etilgan ishlanma va tijoratlashtirish daromadi kabi sifat hamda ta'sir indikatorlarini kiritish; HRM investitsiyalari samaradorligini joriy yil emas, 2–3 yillik lag bilan baholash; malaka oshirish natijalarini sertifikat emas, o'qishdan keyingi ilmiy va pedagogik o'zgarishlar bo'yicha monitoring qilish taklif etiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

- Abdurahmonov, Q. X. (2019). Mehnat iqtisodiyoti: nazariya va amaliyot (darslik). Fan.
- Azlarova, M. M. (2019). Inson resurslarini boshqarish (o'quv qo'llanma). Iqtisodiyot. <https://book.iiu.uz/book?id=9297>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>

Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>

Milliy statistika qo‘mitasi. (2025). OTMlarda professor-o‘qituvchilar soni 49 mingdan oshgan. <https://stat.uz/uz/matbuot-markazi/qo-mita-yangiliklar/65417>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi. (2025). Vazirlikning 2025-yildagi faoliyati to‘g‘risidagi hisobot. <https://gov.uz/oz/edu/pages/hisobotlar>

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti. (2021). Davlat oliy ta’lim muassasalariga moliyaviy mustaqillik berish chora-tadbirlari to‘g‘risida (PQ–61-son qaror). <https://lex.uz/docs/-5793251>