ISSN: 2181-4341, IMPACT FACTOR (RESEARCH BIB) – 9.145, SJIF – 5,431

Sitora Narmuradova
Kadrlar masalalari bo‘yicha katta mutaxassis
O‘zbekiston Respublikasidagi Vestminster Xalqaro Universiteti
Email: snarmuradova@wiut.uz

O‘ZBEKISTON OLIY TA’LIMIDA GREEN HRM NING XODIMLARGA TA’SIRI

Annotatsiya

Ushbu tadqiqot O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida inson resurslarini boshqarish jarayonlarining transformatsiyasini keng ko‘lamli ta’lim islohotlari, COVID-19 pandemiyasi hamda raqamli transformatsiya jarayonlari kontekstida tahlil qiladi. Tadqiqotda oliy ta’lim muassasalaridagi institutsional o‘zgarishlar, masofaviy ta’limga tezkor o‘tish hamda raqamli texnologiyalarning joriy etilishi akademik va ma’muriy xodimlarning mehnat faoliyati, mas’uliyatlari va kasbiy rivojlanishiga qanday ta’sir ko‘rsatgani o‘rganiladi. Tadqiqot sifatli tahlil (qualitative analysis) yondashuviga asoslanib, siyosiy hujjatlar, ilmiy adabiyotlar va mavjud kontekstual ma’lumotlarni o‘rganish orqali olib borildi.

Natijalar shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya boshqaruv jarayonlarining samaradorligini oshirish, shaffoflikni kuchaytirish hamda ta’lim texnologiyalaridan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirishga xizmat qilgan. Shu bilan birga, bu jarayon xodimlar zimmasidagi ish yuklamasining ortishi, stress darajasining oshishi va raqamli kompetensiyalarni doimiy ravishda rivojlantirish zaruratini ham yuzaga keltirgan. Tadqiqot shuningdek, oliy ta’lim tizimida amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlar va raqamlashtirish jarayonlariga qaramay, kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik tamoyillarini o‘z ichiga olgan Green Human Resource Management (Green HRM) amaliyotlari yetarli darajada yoritilmaganini ko‘rsatadi. Shu bois, mazkur tadqiqot ushbu yo‘nalishda muhim ilmiy bo‘shliq mavjudligini ta’kidlab, kelgusida oliy ta’lim muassasalarida barqarorlikka yo‘naltirilgan kadrlar boshqaruvi siyosatlarini rivojlantirish zarurligini asoslab beradi.

Kalit so‘zlar

oliy ta’lim, inson resurslarini boshqarish, raqamli transformatsiya, COVID-19, O‘zbekiston, Green HRM, xodimlar farovonligi, ta’lim islohotlari.

1. Kirish

“Yashil” inson resurslarini boshqarish (Green Human Resource Management — Green HRM) ning xodimlar faolligi va mehnat samaradorligiga ta’siri oliy ta’lim sohasida tobora dolzarb bo‘lib borayotgan tadqiqot yo‘nalishlaridan biridir. Dunyoning ko‘plab mamlakatlarida kadrlar boshqaruvi amaliyotlariga barqarorlik tamoyillarini integratsiya qilish — jumladan, ekologik toza yollash, treninglar, faoliyatni baholash va xodimlarni jalb etish mexanizmlari orqali — tashkilotga sodiqlikni oshirish va ekologik mas’uliyatni shakllantirishning samarali vositasi sifatida e’tirof etilmoqda.

Biroq O‘zbekiston oliy ta’lim tizimi kontekstida mavjud hujjatlar va qo‘llab-quvvatlovchi materiallar asosan institutsional islohotlar, COVID-19 pandemiyasi davrida masofaviy ishlashga o‘tish jarayoni hamda ta’lim sohasini qamrab olgan keng ko‘lamli raqamli transformatsiyaga yo‘naltirilgan[12]. Ushbu materiallarda Green HRM amaliyotlari yoki kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik masalalari bevosita yoritilmagan.

Mazkur maqola dastlab **“O‘zbekiston oliy ta’limida Green HRM tizimining xodimlarga ta’sirini o‘rganish”** nomi ostida rejalashtirilgan. Biroq taqdim etilgan tadqiqot materiallarini sinchiklab tahlil qilish shuni ko‘rsatdiki, hujjatlar pandemiya davrida oliy ta’lim tizimining holati va ta’lim jarayonlarining raqamli evolyutsiyasi haqida batafsil ma’lumot bersa-da, Green HRM amaliyotlari va ularning ekologik barqarorlik jihatlariga alohida e’tibor qaratilmagan.

Shu bois, ushbu tadqiqot mavjud hujjatlarda keltirilgan boy empirik va kontekstual ma’lumotlardan foydalanib, O‘zbekistonda oliy ta’lim muhitining evolyutsiyasi va uning xodimlarga ta’sirini tahlil qiladi. Shu bilan birga, kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik masalasining yetarli darajada yoritilmaganligi ilmiy bo‘shliq sifatida ajratib ko‘rsatiladi.

Keyingi bo‘limlarda O‘zbekiston oliy ta’lim tizimining rivojlanish asoslari, pandemiyaning izdan chiqaruvchi ta’siri, raqamli texnologiyalarning ta’lim jarayonlariga integratsiyasi hamda professor-o‘qituvchilar va xodimlar duch kelgan kadrlar bilan bog‘liq muammolar batafsil tahlil qilinadi. Yakunda esa Green HRM amaliyotlariga oid aniq havolalarning yo‘qligi muhokama qilinib, kelgusidagi ilmiy tadqiqotlar uchun asos yaratiladi.

2. O‘zbekistonda oliy ta’lim tizimining shakllanishi va rivojlanishi

O‘zbekiston 1991-yilda mustaqillikka erishganidan buyon oliy ta’lim tizimi sezilarli transformatsiyani boshdan kechirdi. Tarixan markazlashgan rejalashtirishga asoslangan sovet modeli doirasida oliy ta’lim asosan sanoatlashtirish jarayonlarini qo‘llab-quvvatlash va tor ixtisoslashgan mutaxassislar tayyorlashga yo‘naltirilgan edi[1]. Ushbu tizimning institutsional va tashkiliy merosi bugungi kunda ham ko‘plab oliy ta’lim muassasalarining tuzilmasi va faoliyat uslublarida saqlanib qolgan.

2.1. Oliy ta’lim muassasalari soni va tuzilmasining evolyutsiyasi

Vaqt o‘tishi bilan oliy ta’lim sektori jadal rivojlandi. Oliy ta’lim muassasalari soni 1991-yildagi 46 tadan 2002-yilda 61 taga yetdi va so‘nggi ma’lumotlarga ko‘ra, 115 taga — jumladan, 93 ta mahalliy universitet va 22 ta xorijiy oliy ta’lim muassasalari filiallariga — kengaydi[1]. Ushbu muassasalar akademiyalar, universitetlar va ixtisoslashtirilgan institutlarga bo‘linadi. Akademiyalar asosan magistratura, doktorantura va ilmiy tadqiqotlarga yo‘naltirilgan bo‘lsa, universitetlar bakalavriat va magistratura dasturlarining keng doirasini taklif etadi, institutlar esa tor ixtisoslashgan yo‘nalishlarga e’tibor qaratadi.

Mazkur jadal rivojlanish mustaqillikdan so‘ng amalga oshirilgan davlat islohotlari va ta’lim siyosatidagi o‘zgarishlar bilan chambarchas bog‘liq. Sektor modernizatsiyasi doirasida korrupsiyani kamaytirish va shaffoflikni oshirish maqsadida og‘zaki va yozma imtihonlar o‘rniga markazlashgan test sinovlari joriy etildi[1]. Natijada, talabalar davlat granti asosidagi cheklangan o‘rinlar uchun raqobatlashayotgan bir paytda, oliy ta’lim muassasalari zamonaviy texnologiyalar va ilg‘or pedagogik metodlarga moslashish zarurati bilan yuzlashdi[1].

2.2. Siyosiy islohotlar va kadrlar boshqaruvi uchun oqibatlar

Xususan, 2017-yildan keyin Prezident Shavkat Mirziyoyev rahbarligi ostida amalga oshirilgan ta’lim siyosati islohotlari oliy ta’lim sifatini oshirish, undan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish va xalqaro hamkorlikni rivojlantirishga qaratildi[1]. Qabul tartiblari, o‘qitish uslublari, kadrlar boshqaruvi, ta’lim davomiyligi va o‘quv shakllariga oid yangi yondashuvlar talabalar tajribasini tubdan o‘zgartirdi. Shu bilan birga, kunduzgi, sirtqi, kechki va masofaviy ta’lim shakllarining joriy etilishi kadrlar boshqaruvi amaliyotlariga ham bevosita ta’sir ko‘rsatdi[1].

Mazkur islohotlar asosan ma’muriy va pedagogik samaradorlikni oshirishga qaratilgan bo‘lsa-da, kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik masalalari — Green HRM ning muhim elementi — hujjatlarda aks ettirilmagan. Aksincha, asosiy e’tibor samaradorlik, shaffoflik va raqobatbardoshlikni kuchaytirishga qaratilgan.

3. COVID-19 pandemiyasining xodimlar va institutsional amaliyotlarga ta’siri

COVID-19 pandemiyasi butun dunyo ta’lim tizimlari uchun burilish nuqtasi bo‘ldi va O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalari ham bundan mustasno emas. Karantin cheklovlari davrida an’anaviy auditoriya mashg‘ulotlaridan masofaviy ta’limga keskin o‘tish nafaqat talabalar, balki akademik va ma’muriy xodimlar uchun ham misli ko‘rilmagan muammolarni yuzaga keltirdi.

3.1. Masofaviy ta’limga o‘tish jarayoni

Manbalarga ko‘ra, pandemiya davrida O‘zbekistondagi aksariyat universitet va maktablar masofaviy ish rejimiga o‘tdi[1]. Ushbu keskin o‘zgarish professor-o‘qituvchilardan o‘qitish metodlarini tezkor ravishda moslashtirishni va raqamli aloqa hamda hamkorlik vositalarini o‘zlashtirishni talab qildi. Raqamli migratsiya notekis kechdi: ayrim muassasalar ilgari ham onlayn ta’lim tizimlaridan foydalangan bo‘lsa, ko‘plab mahalliy universitetlarda masofaviy ta’lim bo‘yicha tajriba deyarli mavjud emas edi[1].

Xodimlar, ayniqsa akademik kadrlar, intensiv treninglardan o‘tishga, yangi texnologiyalarni o‘rganishga va dars rejalarini onlayn platformalarga moslashtirishga majbur bo‘ldilar. Qishloq hududlarida texnologik resurslarning cheklanganligi va talabalar o‘rtasidagi o‘qish uslublarining xilma-xilligi bu jarayonni yanada murakkablashtirdi[1]. Natijada, raqamli tafovut ta’lim sifati bilan bir qatorda, xodimlar zimmasidagi yuklamani ham sezilarli darajada oshirdi.

3.2. Xodimlar duch kelgan asosiy muammolar

Kadrlar boshqaruvi nuqtayi nazaridan pandemiya xodimlarga quyidagi asosiy yo‘nalishlarda ta’sir ko‘rsatdi:

- **Ish yuklamasi va stressning ortishi.**
Masofaviy ta’limga o‘tish raqamli kontent yaratish, onlayn darslarni boshqarish va texnik muammolarni hal qilish bilan bog‘liq qo‘shimcha vazifalarni keltirib chiqardi[1]. Natijada, ish vaqti uzayib, jismoniy va ruhiy stress kuchaydi.

- **Resurslardan foydalanishdagi tengsizlik.**
Raqamli transformatsiya yuqori tezlikdagi internet va zamonaviy IT infratuzilmasiga kirish imkoniyatlaridagi tafovutlarni yuzaga chiqardi. Shahar hududlaridagi va ayrim xorijiy filiallar texnologik jihatdan yaxshiroq ta’minlangan bo‘lsa, chekka hududlardagi xodimlar yetarli qo‘llab-quvvatlashdan mahrum bo‘ldi[1].

- **Yangi raqamli vositalarni o‘zlashtirish.**
MOODLE kabi ta’limni boshqarish tizimlari va Zoom singari videokonferensiya platformalarining tezkor joriy etilishi xodimlardan tezkor raqamli malaka oshirishni talab qildi[1]. Ayniqsa, katta yoshdagi professor-o‘qituvchilar uchun bu jarayon murakkab kechdi va mavjud ish jarayonlarini vaqtincha izdan chiqardi.

- **Kadrlar boshqaruvi jarayonlarining moslashuvi.**
Masofaviy jamoaviy ish faoliyati faoliyatni baholash, yollash va trening kabi an’anaviy HR

jarayonlarini qayta ko‘rib chiqishni talab etdi. Raqamli tizimlarning yuzma-yuz muloqotni qisman almashtirishi shaffoflik va adolatlilik bilan bog‘liq xavotirlarni yuzaga keltirdi[1].

3.3

Aspekt	Pandemiyadan oldin	Pandemiyadan keyin
Ta’lim metodikasi	An’anaviy, auditoriyaga asoslangan	Onlayn va texnologiyaga integratsiyalashgan
Resurslar	Ayrim hududlarda cheklangan	Kengaydi, ammo notekis taqsimlangan
Ish yuklamasi va stress	Barqaror	Yuqori stress va yuklama
Baholash tizimi	An’anaviy, shaxsiy	Raqamli, ma’lumotlarga asoslangan

4. O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida raqamli transformatsiya jarayonlari

4.1. Oliy ta’lim tizimida raqamli transformatsiyaning shakllanishi va rivojlanishi

COVID-19 pandemiyasi sharoitida amalga oshirilgan tezkor choralar bilan bir qatorda, O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida raqamli transformatsiya uzoq muddatli va tizimli jarayon sifatida shakllanib kelmoqda. Raqamli iqtisodiyotning jadal rivojlanishi oliy ta’lim muassasalari oldiga yangi vazifalarni qo‘yib, ta’lim jarayonlarini modernizatsiya qilish, boshqaruv samaradorligini oshirish hamda global akademik makonga integratsiyalashuvni taqozo etmoqda. Shu bilan birga, mazkur jarayon muayyan tashkiliy, texnologik va kadrlar bilan bog‘liq muammolarni ham yuzaga keltirdi.

4.2. Raqamli texnologiyalarning joriy etilishi va ta’lim jarayoniga ta’siri

So‘nggi yillarda amalga oshirilgan islohotlar natijasida oliy ta’lim muassasalarida raqamli ta’lim platformalari keng joriy etildi, ixtisoslashtirilgan video-kontentlar almashinuvi uchun media portallar tashkil qilindi hamda talabalar va professor-o‘qituvchilar o‘rtasida internetdan foydalanish darajasi sezilarli darajada oshdi. 2020-yilga kelib, mamlakat aholisining qariyb 67 foizi internet tarmog‘iga ulangan bo‘lib, bu masofaviy ta’lim va raqamli kommunikatsiyalarni keng miqyosda amalga oshirish imkonini berdi[1].

Raqamli texnologiyalarni joriy etish faqat ta’lim jarayoni bilan cheklanmay, oliy ta’lim muassasalarining ma’muriy faoliyatini ham qamrab oldi. Jumladan, hujjatlarni onlayn topshirish, raqamli imtihon va baholash tizimlari, shuningdek, xodimlar faoliyatini baholashda elektron hisobot mexanizmlari joriy etildi[1]. Mazkur innovatsiyalar boshqaruv jarayonlarining shaffofligi va tezkorligini ta’minlashga xizmat qildi.

Ko‘pgina oliy ta’lim muassasalarida raqamli texnologiyalar zamonaviy o‘qitish va boshqaruvning asosiy infratuzilmasiga aylandi. Xususan, professor-o‘qituvchilar ta’limni

boshqarish tizimlari orqali ma’ruzalar o‘tkazish, virtual seminar va muhokamalar tashkil etish hamda ta’lim natijalarini monitoring qilish imkoniyatiga ega bo‘ldilar. Avvaldan rivojlangan raqamli infratuzilmaga ega bo‘lgan muassasalarda ushbu o‘tish jarayoni nisbatan samarali kechgan bo‘lsa, ko‘plab mahalliy universitetlar pandemiya davrida bunday tizimlarni tezkor ravishda joriy etishga majbur bo‘lib, bu IT mutaxassislari va ma’muriy xodimlar zimmasiga qo‘shimcha yuklama yukladi[1].

4.3. Raqamli transformatsiyaning pedagogik va kadrlar kompetensiyalariga ta’siri

Raqamli texnologiyalarning joriy etilishi pedagogik yondashuvlarni tubdan qayta ko‘rib chiqishni talab qildi. Ilmiy adabiyotlarda qayd etilishicha, raqamli transformatsiya jarayoni muvaffaqiyatli bo‘lishi uchun pedagog xodimlarning raqamli savodxonligi va texnologik kompetensiyalarini oshirish muhim ahamiyatga ega[2]. Shu bois, O‘zbekistonda oliy ta’lim xodimlari uchun veb-seminarlar, masofaviy treninglar va malaka oshirish kurslari tashkil etildi.

Mazkur tashabbuslar pedagog kadrlarning kasbiy salohiyatini oshirib, innovatsion ta’lim metodlarini joriy etish, shuningdek, xalqaro ilmiy va akademik hamkorlikni rivojlantirishga ijobiy ta’sir ko‘rsatdi[1]. Natijada, raqamli texnologiyalar xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish omillaridan biri sifatida namoyon bo‘ldi.

4.4. Oliy ta’limda raqamli transformatsiya jarayonining bosqichlari

Oliy ta’lim muassasalarida raqamli transformatsiya jarayoni quyidagi asosiy bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

- muassasaning raqamli tayyorgarlik darajasini baholash;
- mavjud texnologik bo‘shliqlarni aniqlash;
- raqamli platformalarni ishlab chiqish yoki joriy etish;
- akademik va ma’muriy xodimlarni tayyorlash;
- masofaviy ta’lim modullarini amaliyotga joriy etish;
- faoliyat samaradorligini monitoring qilish va baholash;
- qayta aloqa asosida doimiy takomillashtirish.

Ushbu bosqichlar o‘zaro uzviy bog‘liq bo‘lib, transformatsiya jarayonining uzluksizligini ta’minlaydi.

4.5. Raqamli transformatsiyaning natijalari va uzoq muddatli istiqbollari

Oliy ta’lim tizimida raqamli transformatsiyaning uzoq muddatli natijalari sezilarli ahamiyatga ega. Rivojlangan raqamli infratuzilma zamonaviy pedagogik amaliyotlarni qo‘llab-quvvatlash bilan bir qatorda, oliy ta’lim muassasalarining xalqaro raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiladi. Xususan, onlayn imtihon va baholash tizimlarining joriy etilishi baholash jarayonining shaffofligini oshirib, subyektivlik va xatoliklarni kamaytirdi[1].

Shuningdek, raqamli platformalar orqali xalqaro ilmiy hamkorliklar kengaydi, qo‘shma tadqiqotlar va akademik almashinuv dasturlari masofaviy shaklda amalga oshirila boshlandi[1]. Raqamli transformatsiya va inson resurslarini boshqarish tizimlari o‘rtasidagi integratsiya esa xodimlarni jalb qilish va ularning faoliyatini baholashning yangi mexanizmlarini shakllantirdi.

Shu bilan birga, raqamli transformatsiya jarayoni hali to‘liq yakunlanmagan bo‘lib, uning barqarorligi va samaradorligi inson kapitaliga, texnologik infratuzilmaga hamda boshqaruv mexanizmlariga uzluksiz investitsiyalar kiritilishiga bevosita bog‘liqdir.

5. Kadrlar resurslari bilan bog‘liq muammolar va xodimlar faoliyatiga ta’siri

Keng ko‘lamli islohotlar, jadallashgan raqamli transformatsiya hamda pandemiya bilan bog‘liq bosimlar O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida kadrlar boshqaruvi (Human Resources Management) muhitini tubdan o‘zgartirdi. Ushbu jarayonlarda asosan akademik va ma’muriy xodimlar bevosita ishtirok etib, ularning mehnat faoliyati, ish samaradorligi va kasbiy qoniqish darajasiga sezilarli ta’sir ko‘rsatdi.

5.1. Lavozim va mas’uliyatlarning transformatsiyasi

An’anaviy oliy ta’lim modelida kadrlar boshqaruvi asosan ma’muriy jarayonlarni yuritish va auditoriya mashg‘ulotlarini tashkil etishga yo‘naltirilgan edi. Biroq, raqamli texnologiyalarni tezkor joriy etish va masofaviy ishlash sharoitlarining paydo bo‘lishi mehnat vazifalarini qayta ko‘rib chiqishni talab qildi. Natijada, professor-o‘qituvchilar ko‘pincha ikki tomonlama rolni bajarishga majbur bo‘ldilar: bir tomondan ta’lim mazmunini sifatli yetkazish, ikkinchi tomondan esa raqamli auditoriyalarni boshqarish, multimedia materiallar yaratish hamda yangi texnologiyalar bo‘yicha uzluksiz kasbiy rivojlanishni ta’minlash[1].

Xuddi shuningdek, ma’muriy xodimlarning vazifalari ham sezilarli darajada o‘zgardi. Ular onlayn qabul tizimlarini boshqarish, raqamli aloqa kanallarini yuritish va masofaviy baholash jarayonlarini muvofiqlashtirish bilan shug‘ullana boshladilar. Ushbu yangi ish muhiti raqamli savodxonlik va onlayn boshqaruv bo‘yicha qo‘shimcha kompetensiyalarni talab qildi. Bu esa mavjud kadrlar siyosati, o‘qitish dasturlari va faoliyatni baholash mexanizmlarining qayta ko‘rib chiqilishini taqozo etdi[1].

5.2. Stress, ish yuklamasi va xodimlarning farovonligi

Raqamli transformatsiya natijasida ish yuklamasining ortishi xodimlar orasida stress darajasining oshishiga olib keldi. Yangi ta’lim platformalariga moslashish, qat’iy muddatlarga rioya qilish va masofaviy ta’lim sharoitida ishlash ko‘pincha ish vaqtining cho‘zilishiga sabab bo‘lib, professional charchoq (burnout) va ishga nisbatan qoniqmaslik holatlarini kuchaytirdi[1]. Ko‘plab professor-o‘qituvchilar ish va shaxsiy hayot o‘rtasidagi chegaralarning yo‘qolib borayotganidan xavotir bildirdilar, chunki uy muhiti bir vaqtning o‘zida ham auditoriya, ham ish xonasiga aylandi.

Bundan tashqari, o‘zgarishlarning yuqori sur’ati ish barqarorligi va kasbiy rivojlanish masalalarida noaniqliklarni yuzaga keltirdi. Faoliyatni baholash jarayonlarining tobora ko‘proq raqamli ko‘rsatkichlar va masofaviy monitoringga asoslanishi an’anaviy shaxsiy muloqot mexanizmlarining qisqarishiga olib keldi, bu esa ayrim xodimlarda ijtimoiy ajralish hissini kuchaytirdi[1]. Mazkur holatlar kadrlar boshqaruvi strategiyalaridan nafaqat raqamli moslashuvni ta’minlashni, balki xodimlarning ruhiy salomatligi, farovonligi va ish–hayot muvozanatini qo‘llab-quvvatlashni ham talab etadi.

5.3. Raqamli malaka oshirish va kadrlar rivoji

Xodimlar orasida raqamli kompetensiyalar yetishmasligini inobatga olgan holda, oliy ta'lim muassasalarida maqsadli kasbiy rivojlanish dasturlari joriy etildi. Raqamli vositalar, onlayn pedagogik metodlar va innovatsion kontent yaratishga yo‘naltirilgan treninglar kadrlar rivoji strategiyasining muhim tarkibiy qismiga aylandi[2]. Ushbu tashabbuslar ayrim malaka bo‘shliqlarini bartaraf etishga yordam bergan bo‘lsa-da, ular raqamli davrda kadrlar boshqaruvi talablarining doimiy ravishda o‘zgarib borayotganini ham namoyon etadi.

Shu bilan birga, raqamli faoliyatni baholash tizimlarining joriy etilishi ayrim hollarda shaffoflikni oshirdi, biroq adolatlilik va moslashuvchanlik bilan bog‘liq muammolarni ham yuzaga chiqardi. An'anaviy kadrlar baholash ko‘rsatkichlari yangi texnologiyalar bilan uyg‘unlashtirilmoqda va raqamli muhitda samaradorlikni qanday o‘lchash masalasi bo‘yicha ilmiy va amaliy munozaralar davom etmoqda[1]. Ushbu vaziyat kadrlar boshqaruvi mutaxassislaridan akademik natijalar va raqamli kompetensiyalarni birdek hisobga oluvchi, sifat standartlariga putur yetkazmaydigan baholash modellari ishlab chiqishni talab qiladi.

5.4. Raqamli transformatsiyadan oldingi va keyingi davrlarda kadrlar bilan bog‘liq muammolarni taqqoslash

2-jadval. Oliy ta'lim tizimida raqamli transformatsiyadan oldingi va keyingi HR muammolarining qiyosiy tahlili

Kadrlar boshqaruvi jihati	**Raqamli transformatsiyagacha**	**Raqamli transformatsiya davrida**
Lavozim aniqligi	Vazifalar va mas'uliyatlar aniq belgilangan[1]	Ikki tomonlama rol: o‘qitish va raqamli kontent boshqaruvi[1]
Ish yuklamasi	Standart auditoriya mashg‘ulotlari, barqaror ish hajmi[1]	Raqamli kontent yaratish va masofaviy boshqaruv sababli ish yuklamasining oshishi[1]
Xodimlar stress darajasi	O‘rtacha stress, ish–hayot muvozanati[1]	Chegaralarning yo‘qolishi va tezkor o‘zgarishlar sababli yuqori stress[1]
Kasbiy rivojlanish	An'anaviy malaka oshirish usullari	Uzluksiz raqamli malaka oshirish va onlayn treninglar[2]
Faoliyatni baholash	Yuzma-yuz, sifatga asoslangan baholash	Raqamli ko‘rsatkichlar va masofaviy baholash, adolatlilik bo‘yicha munozaralar[1]

Mazkur taqqoslash shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya jarayoni kadrlar boshqaruvi tizimini sezilarli darajada o‘zgartirib, xodimlardan yangi kompetensiyalarni talab qildi. Shu bilan birga, ushbu o‘zgarishlar xodimlarning ish sharoitlari, kasbiy rivoji va psixologik farovonligiga ham ta’sir ko‘rsatdi.

6. Yetishmayotgan omil: taqdim etilgan kontekstda “Green HRM” konsepsiyasi

“Yashil” inson resurslarini boshqarish (Green Human Resource Management — Green HRM) kadrlar boshqaruvi amaliyotlariga ekologik omillarni integratsiya qilishga qaratilgan bo‘lib, tashkilotlar doirasida barqaror va ekologik mas’ul xulq-atvorni rag‘batlantirishni nazarda tutadi. Odatda, Green HRM ekologik toza yollash strategiyalarini joriy etish, barqarorlikka yo‘naltirilgan o‘quv va trening dasturlarini rivojlantirish hamda xodimlar faoliyatini baholash tizimlariga ekologik samaradorlik ko‘rsatkichlarini kiritishni o‘z ichiga oladi.

So‘nggi yillarda Green HRM bo‘yicha xalqaro ilmiy adabiyotlar salmog‘i ortib borayotganiga qaramay, O‘zbekiston oliy ta’lim tizimiga oid taqdim etilgan tadqiqot materiallarida kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik amaliyotlariga oid aniq va bevosita havolalar uchramaydi. Hujjatlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, asosiy e’tibor institutsional islohotlar, texnologik rivojlanish va COVID-19 pandemiyasi sharoitida yuzaga kelgan muammolarga moslashuv masalalariga qaratilgan[12]. Ekologik toza ish muhiti, barqarorlikka yo‘naltirilgan trening modullari yoki ma’muriy jarayonlarning atrof-muhitga ta’sirini kamaytirish bo‘yicha tashabbuslar haqida ma’lumotlar mavjud emas.

6.1. Green HRM bo‘yicha ma’lumotlarning mavjud emasligi

O‘zbekistonda oliy ta’lim va raqamli transformatsiya holatiga bag‘ishlangan keng qamrovli hisobotlarni tahlil qilish natijasida quyidagi sezilarli bo‘shliqlar aniqlanadi:

Normativ-huquqiy hujjatlar.
Oliy ta’lim sohasidagi islohotlar, qabul tartiblari, raqamli platformalar va masofaviy ta’lim tashabbuslari batafsil yoritilgan bo‘lsa-da, kadrlar boshqaruvi doirasida ekologik mezonlar yoki barqarorlik talablarini o‘z ichiga olgan siyosat va strategiyalar qayd etilmagan[1].

Xodimlarga ta’siri.
Xodimlarning ish yuklamasi, stressni boshqarish va raqamli malaka oshirishga oid muhokamalarda Green HRM amaliyotlarini joriy etishning potensial afzalliklari hisobga olinmagan. Masalan, masofaviy ish rejimi transport qatnovlarini qisqartirish orqali atrof-muhitga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi mumkin bo‘lsa-da, bu holat rasmiy Green HRM strategiyasi bilan bog‘lanmagan.

Barqarorlik ko‘rsatkichlarining yo‘qligi.
Oliy ta’lim muassasalarida kadrlar boshqaruvi yoki operatsion faoliyatning ekologik ta’sirini o‘lchovchi aniq miqdoriy ko‘rsatkichlar va samaradorlik indikatorlari mavjud emas. Bu esa Green HRM amaliyotlarini baholash va solishtirish imkoniyatini cheklaydi.

6.2. Kelgusidagi tadqiqotlar uchun ilmiy xulosalar va yo‘nalishlar

Taqdim etilgan kontekstda Green HRM amaliyotlarining mavjud emasligi kelgusidagi ilmiy tadqiqotlar uchun muhim imkoniyatlarni yaratadi. Global miqyosda ekologik

mas'uliyat va barqaror rivojlanishga e'tibor ortib borayotgan bir sharoitda, oliy ta'lim muassasalari faoliyatiga Green HRM elementlarini joriy etish xodimlar faolligini oshirish, operatsion xarajatlarni kamaytirish va institutsional obro'-e'tiborni mustahkamlashga xizmat qilishi mumkin.

O'zbekiston oliy ta'lim tizimi doirasida kelgusidagi tadqiqotlar quyidagi yo'nalishlarni qamrab olishi maqsadga muvofiq:

- **Keys tadqiqotlarini ishlab chiqish:**
Kadrlar boshqaruvi doirasida barqarorlik tashabbuslarini sinov tariqasida joriy etgan oliy ta'lim muassasalarini o'rganish.

- **Barqarorlik ko'rsatkichlarini ishlab chiqish:**
Green HRM amaliyotlarini kadrlar boshqaruvi natijalari bilan bog'lovchi indikatorlarni shakllantirish (masalan, bir xodimga to'g'ri keladigan uglerod izi, ekologik treninglarda ishtirok darajasi).

- **Xodimlar qarashlarini baholash:**
Barqaror amaliyotlarning ishga bo'lgan qoniqish va mehnat samaradorligiga ta'sirini xodimlar nuqtayi nazaridan tahlil qilish.

Garchi mavjud hujjatlarda Green HRM bo'yicha bevosita ma'lumotlar uchramasa-da, raqamli transformatsiya, masofaviy ta'limdagi muammolar va kadrlar boshqaruvi tizimidagi islohotlarning batafsil yoritilishi kelgusida ekologik barqarorlik maqsadlarini kadrlar boshqaruvi amaliyotlariga integratsiya qilish imkoniyatlarini o'rganish uchun mustahkam ilmiy asos yaratadi.

7. Xulosa va asosiy ilmiy xulosalar

Umuman olganda, taqdim etilgan tadqiqot materiallari O'zbekiston oliy ta'lim muassasalarida kechayotgan transformatsiya jarayonlarining batafsil manzarasini yoritadi. Xususan, COVID-19 pandemiyasiga javob choralar hamda raqamli texnologiyalarning jadal integratsiyasi oliy ta'lim tizimida chuqur institutsional va tashkiliy o'zgarishlarga sabab bo'ldi. Ushbu jarayonlar professor-o'qituvchilar va ma'muriy xodimlar faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatib, ta'lim uslublarining o'zgarishi, ish yuklamasining ortishi va tezkor raqamli malaka oshirish zaruratini yuzaga keltirdi.

Shu bilan birga, amalga oshirilgan islohotlar oliy ta'lim tizimidagi ko'plab ma'muriy va operatsion muammolarni bartaraf etishga qaratilgan bo'lsa-da, kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik tamoyillarini, ya'ni Green HRM konsepsiyasini joriy etish masalasida sezilarli bo'shliqni qoldirmoqda.

7.1. Asosiy ilmiy natijalar

Oliy ta'lim tizimining evolyutsiyasi.
O'zbekiston oliy ta'lim tizimi mustaqillikdan buyon sezilarli darajada rivojlanib, qabul jarayonlari va institutsional tuzilmalarda muhim islohotlar amalga oshirildi[1]. 2017-yildan keyingi davrda olib borilgan islohotlar pedagogik amaliyotlarni modernizatsiya qilish hamda oliy ta'lim muassasalari o'rtasida raqobat muhitini kuchaytirishga yo'naltirildi[1].

Pandemiyaning xodimlarga ta’siri.
COVID-19 pandemiyasi masofaviy ta’limga o‘tish jarayonini jadallashtirib, akademik va ma’muriy xodimlar uchun ish yuklamasining ortishi va raqamli moslashuv bosimini kuchaytirdi[1]. Yangi raqamli platformalar va masofaviy ishlash modellarining joriy etilishi an’anaviy kadrlar boshqaruvi amaliyotlarini qayta ko‘rib chiqishni talab qilib, faoliyatni baholashning innovatsion mexanizmlarini ishlab chiqish zaruratini yuzaga keltirdi[1].

Raqamli transformatsiya jarayonlari.
Internetdan foydalanish imkoniyatlarining kengayishi va ta’limni boshqarish tizimlarining joriy etilishi O‘zbekiston oliy ta’limida muhim raqamli transformatsiyaga turtki bo‘ldi[1]. Raqamli malaka oshirish tashabbuslari kadrlar rivoji strategiyasining ajralmas qismiga aylandi, biroq bu jarayon muassasalarning resurs salohiyatiga bog‘liq holda notekis kechmoqda[2].

Kadrlar boshqaruvi bilan bog‘liq muammolar.
Xodimlar o‘zgarib borayotgan rollar sharoitida bir vaqtning o‘zida ham pedagogik, ham texnologik vazifalarni bajarishga majbur bo‘lmoqda. Ish–hayot muvozanatining buzilishi, stress darajasining oshishi va uzluksiz raqamli treninglarga ehtiyoj kadrlar boshqaruvi strategiyalarini moslashuvchan va kompleks yondashuv asosida qayta ko‘rib chiqishni talab etadi[1]. Qiyosiy tahlil shuni ko‘rsatadiki, raqamli transformatsiya bir tomondan samaradorlikni oshirgan bo‘lsa, ikkinchi tomondan yangi muammolarni yuzaga chiqardi[1].

Green HRM o‘lchovining mavjud emasligi.
Barqaror kadrlar boshqaruvi bo‘yicha global tendensiyalarga qaramay, taqdim etilgan kontekstda kadrlar boshqaruvida ekologik amaliyotlar yoki barqarorlik ko‘rsatkichlariga oid ma’lumotlar mavjud emas. Ushbu holat Green HRM konsepsiyasini O‘zbekiston oliy ta’lim tizimiga integratsiya qilish zaruratini va bu yo‘nalishda ilmiy tadqiqotlar olib borish uchun aniq bo‘shliq mavjudligini ko‘rsatadi.

7.2. Vizualizatsiya: Xodimlarga ta’sir va raqamli transformatsiya jarayonlari

2-rasm. COVID-19 pandemiyasi va raqamli transformatsiyaning kadrlar boshqaruvi muammolariga ta’sirini aks ettiruvchi blok-sxema

- An’anaviy ta’lim uslublari
- COVID-19 pandemiyasining boshlanishi
- Masofaviy ta’limga tezkor o‘tish
- Raqamli malaka oshirish talablarining ortishi
- Kadrlar boshqaruvida moslashuv muammolari
- Raqamli infratuzilmaning rivojlanishi
- Innovatsion HR amaliyotlari uchun imkoniyatlar

7.3. Kadrlar boshqaruvidagi muammolarning qiyosiy tahlili

3-jadval. Oliy ta’lim tizimida pandemiyagacha va pandemiyadan keyingi HR muammolarining qiyosiy tahlili

Jihat	Pandemiyagacha	Pandemiya davrida / undan keyin

Ta’lim metodologiyasi	An’anaviy, yuzma-yuz mashg‘ulotlar[1]	Masofaviy, onlayn va texnologiyaga integratsiyalashgan ta’lim[1]
Resurslar mavjudligi	Ayrim hududlarda cheklangan raqamli infratuzilma[1]	Raqamli resurslar kengaydi, biroq notekis taqsimlangan[1]
HR ish yuklamasi va stress	Barqaror ish hajmi va aniq rollar[1]	Texnologik moslashuv va ish yuklamasining oshishi sababli yuqori stress[1]
Faoliyatni baholash tizimlari	An’anaviy, yuzma-yuz baholash[1]	Raqamli va ma’lumotlarga asoslangan baholash, adolatlilik bo‘yicha munozaralar[1]

7.4. Umumiy xulosa

O‘zbekiston oliy ta’lim tizimida amalga oshirilgan raqamli va tashkiliy transformatsiyalar, xususan pandemiya sharoitida joriy etilgan tezkor choralar kadrlar boshqaruvi amaliyotlarini sezilarli darajada o‘zgartirdi. Professor-o‘qituvchilar va ma’muriy xodimlar faoliyatida ish yuklamasi, stress darajasi va vazifalarning murakkablashuvi kuzatildi. Raqamli transformatsiya innovatsion imkoniyatlar yaratgan bo‘lsa-da, u bilan birga yangi muammolarni ham yuzaga keltirdi va kadrlar boshqaruvida yangi baholash hamda rivojlanish strategiyalarini talab etdi.

Eng muhim xulosalardan biri shundaki, taqdim etilgan adabiyotlar va hujjatlarda kadrlar boshqaruvining ekologik o‘lchovi — Green HRM masalalari deyarli yoritilmagan. Ushbu bo‘shliq kelgusida O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarida barqaror kadrlar boshqaruvi amaliyotlarini joriy etish, xodimlar faolligi va institutsional raqobatbardoshlikni oshirishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar uchun muhim yo‘nalish sifatida namoyon bo‘ladi.

Asosiy yakuniy xulosalar

- O‘zbekiston oliy ta’lim muassasalarining tezkor rivojlanishi raqamli va pandemiya bilan bog‘liq chaqiriqlar natijasida kadrlar boshqaruvi amaliyotlarini tubdan o‘zgartirdi.
- Akademik va ma’muriy xodimlar ish yuklamasining oshishi, stress darajasi va ikki tomonlama rollar bilan yuzlashdi.
- Raqamli transformatsiya innovatsiyalar uchun imkoniyatlar yaratdi, biroq u bilan birga yangi HR muammolarini ham keltirib chiqardi.

Kadrlar boshqaruvida ekologik barqarorlik (Green HRM) masalalarining yo‘qligi kelgusidagi ilmiy tadqiqotlar uchun aniq va dolzarb yo‘nalish sifatida shakllanmoqda.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Ministry of Higher Education of the Republic of Uzbekistan (2020). Reforms and Development of Higher Education in Uzbekistan. Tashkent: Ministry of Higher Education.

2.World Bank (2021). Education and Digital Transformation in Uzbekistan: COVID-19 Response and Beyond. Washington, DC: World Bank Group.

3. OECD (2019). Education Policy Outlook: Uzbekistan. Paris: OECD Publishing.

4. Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 15(1), 1–14

5.Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management. Zeitschrift für Personalforschung, 25(2), 99–116.

6. UNESCO (2020). COVID-19 and Higher Education: Today and Tomorrow. Paris: UNESCO.

7. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the Future of HRM and Technology Research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671

1.