

ISSN: 3093-9305

VOLUME - 4

JOURNAL OF GLOBAL SCIENTIFIC INNOVATIONS



worldjournal.uz





INSON RESURLARINI BOSHQARISHNING ILG'OR USULLARI KORXONA RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISHNING STRATEGIK OMILI SIFATIDA

Abdurasulova Durdona

“TIQXMMI” Milliy tadqiqot universiteti, “Iqtisodiyot” fakulteti “Buxgalteriya hisobi” ta’lim yo’nalishi talabasi

Annotatsiya. Mazkur maqolada raqamli transformatsiya va keskin raqobat sharoitida inson resurslarini boshqarishning ilg'or usullari (High-Performance Work Practices, HPWP) korxonalarning moliyaviy-iqtisodiy samaradorligi va bozordagi barqarorligini ta'minlashdagi roli tahlil qilinadi. Inson kapitalini boshqarish tizimi M. Porter va J. Barney nazariyalari hamda M. Huselid metodologiyasi asosida ko'rib chiqilgan. Tahlil natijalariga ko'ra, inson resurslariga kiritilgan investitsiyalar xodimlar qo'nimsizligini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirish orqali korxonaning yakuniy moliyaviy ko'rsatkichlariga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Maqolada KPI tizimiga o'tish, HR va biznes-strategiyani integratsiyalash, iqtidorlarni boshqarish hamda uzluksiz o'qitish yo'nalishlarida amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: inson resurslari, raqobatbardoshlik, HPWP indeksleri, mehnat unumdorligi, moliyaviy natijalar, VRIO modeli, resurslarga asoslangan yondashuv (RBV).

ADVANCED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AS A STRATEGIC FACTOR IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Abstract. This article examines the role of advanced human resource management practices (High-Performance Work Practices, HPWP) in ensuring the financial and economic performance and market sustainability of enterprises under digital transformation and intensifying competition. The human capital management



system is analysed through the theoretical lenses of M. Porter and J. Barney and the strategic HRM methodology of M. Huselid. The findings indicate that investment in human resources positively affects an enterprise's final financial indicators by reducing employee turnover and increasing labour productivity. Practical recommendations are proposed on moving to a KPI-based pay system, integrating HR with business strategy, talent management, and continuous learning and development.

Keywords: human resources, competitiveness, HPWP index, labour productivity, financial performance, VRIO model, resource-based view (RBV).

ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье анализируется роль передовых методов управления человеческими ресурсами (High-Performance Work Practices, HPWP) в обеспечении финансово-экономической эффективности и рыночной устойчивости предприятий в условиях цифровой трансформации и обострения конкуренции. Система управления человеческим капиталом рассмотрена на основе теорий М. Портера и Дж. Барни, а также методологии стратегического управления персоналом М. Хьюслида. Результаты показывают, что инвестиции в человеческие ресурсы положительно влияют на итоговые финансовые показатели предприятия за счёт снижения текучести кадров и роста производительности труда. Предложены практические рекомендации по переходу на систему KPI, интеграции HR и бизнес-стратегии, управлению талантами и непрерывному обучению персонала.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, конкурентоспособность, индекс HPWP, производительность труда, финансовые результаты, модель VRIO, ресурсный подход (RBV).



KIRISH (INTRODUCTION)

Bugungi kunda jahon iqtisodiyoti shiddat bilan o'zgarib bormoqda. Raqamlashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarining avtomatlashtirilishi va bozorlarda raqobatning kuchayishi yirik va o'rta korxonalar oldiga o'z strategik modellarini qayta ko'rib chiqish vazifasini qo'ymoqda. An'anaviy iqtisodiy yondashuvlarda korxona muvaffaqiyati asosan moddiy aktivlar (uskunalar, bino va inshootlar, moliyaviy kapital) bilan o'lchangan bo'lsa, zamonaviy sharoitda intellektual va inson kapitali birinchi o'ringa chiqmoqda [11].

Mavzuning o'rganilish darajasi. Korxonalarning tashqi muhitdagi raqobatga bardosh berish qonuniyatlari M. Porterning «Besh raqobat kuchi» modeli orqali asoslangan bo'lib, u korxonalarni xarajatlarni kamaytirish yoki mahsulotni differensiyalash strategiyasini tanlashga undaydi [1]. Biroq tashqi bozor sharoitlari teng bo'lgan vaziyatda nima uchun ba'zi korxonalar yuqori rentabellikka erishishini J. Barney resurslarga asoslangan yondashuv (RBV) orqali izohlagan [2]. VRIO modeliga ko'ra, moddiy aktivlarni raqobatchilar osongina nusxalashi mumkin, ammo korxonaning o'ziga xos inson resurslari, tashkiliy madaniyati va xodimlar ko'nikmalari nusxa ko'chirib bo'lmaydigan strategik aktiv hisoblanadi.

Strategik inson resurslarini boshqarish nazariyasining poydevorini P. Wright va G. McMahan [4], B. Becker va B. Gerhart [5], D. Lepak va S. Snell [6] ishlari tashkil etadi. J. Pfeffer [8] va D. Guest [10] inson resurslariga yo'naltirilgan amaliyotlar tashkilot natijalari bilan bog'liqligini ko'rsatgan. M. Huselid esa o'zining tarixiy tadqiqotida [3] yuqori samarali ish amaliyotlari xodimlar qo'nimsizligini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirish orqali korxonaning bozor qiymati va foydasiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ekonometrik modellar yordamida ko'rsatib bergan. Keyingi meta-tahlillar ham bu bog'liqlikni tasdiqlagan [16; 17]. Mahalliy adabiyotlarda inson kapitalini boshqarish va mehnat unumdorligi masalalari mehnat iqtisodiyoti hamda raqamli iqtisodiyot kontekstida yoritilgan [12; 13; 14; 15]. Shu bilan birga, O'zbekiston yirik ishlab chiqarish korxonalarida HR



tizimining yagona iqtisodiy mexanizm sifatidagi ta'sirini baholashga bag'ishlangan tadqiqotlar yetarli emas, bu esa mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqot maqsadi — inson resurslarini boshqarish tizimini tizimli isloh qilish orqali mahalliy ishlab chiqarish korxonalarida mehnat unumdorligini oshirish va ularni bozordagi barqaror iqtisodiy ustunlikka olib chiqish mexanizmlarini asoslashdan iborat. Tadqiqot gipotezasi: korxonada malaka oshirish, saralash va KPI asosidagi rag'batlantirish birgalikda (HPWP tizimi sifatida) qo'llanilganda, ular alohida-alohida qo'llanilgandagiga qaraganda yuqoriroq unumdorlik va foyda natijasini beradi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI (METHODS)

Tadqiqotning ishonchliligini ta'minlash maqsadida strategik inson resurslari tahlili (M. Huselid metodologiyasi) [3] tamoyillariga tayanildi. Tadqiqot umumiy xarakterga ega bo'lmasligi uchun aniq chegaralangan ma'lumotlar va qiyosiy iqtisodiy tahlil usullaridan foydalanildi.

Ma'lumotlar manbai va tanlanma

Tadqiqot obyekti sifatida O'zbekiston Respublikasining yirik ishlab chiqarish korxonalari faoliyati olindi. Tahlil uchun 2023–2025-yillar oralig'idagi ma'lumotlar yig'ildi. Ma'lumot manbalari: (a) korxonalarning rasmiy moliyaviy hisobotlari (Buxgalteriya balansi va Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot); (b) HR-departamentlarining ichki statistik ko'rsatkichlari (xodimlar soni, qo'nimsizlik va o'quv soatlari).

Baholash ko'rsatkichlari

Inson resurslarining korxona samaradorligiga ta'sirini baholash uchun ko'rsatkichlar ikki guruhga ajratildi (1-jadval).

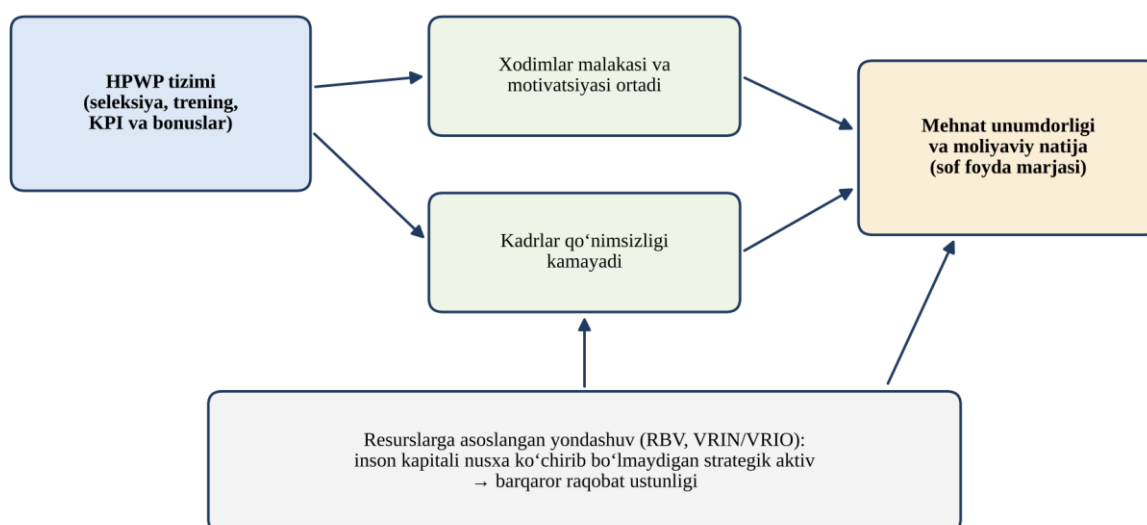


1-jadval. Tadqiqotda foydalanilgan o'zgaruvchilar

Guruh	Ko'rsatkich	Aniqlanishi (o'lchov birligi)
HRM tizimi (mustaqil omil)	HR-malaka ko'rsatkichi	Yil davomida bir xodimga to'g'ri keladigan o'rtacha o'quv (trening) soatlari
HRM tizimi (mustaqil omil)	HR-motivatsiya ko'rsatkichi	KPI tizimi va moddiy rag'batlantirish bilan to'liq qamralgan xodimlar ulushi (%)
Natijaviy omil	Mehnat unumdorligi	Yillik sof tushumning xodimlarning o'rtacha soniga nisbati (mln so'm/kishi)
Natijaviy omil	Kadrlar qo'nimsizligi	Yil davomida o'z xohishi bilan ishdan ketganlar ulushi (jami xodimlarga nisbatan, %)

Tahlil usuli

Yig'ilgan ma'lumotlar iqtisodiy-tahliliy guruhlash va qiyoslash usullari yordamida qayta ishlandi. Bunda korxonalarning HR-ko'rsatkichlari oshishi (o'quv soatlarining ko'payishi va KPI joriy etilishi) ularning kadrlar barqarorligi hamda mehnat unumdorligi o'sish sur'atlari bilan o'zaro solishtirildi. Mantiqiy uzviylikni tekshirish orqali inson kapitaliga kiritilgan investitsiyalarning yakuniy moliyaviy foydaga ta'sir darajasi aniqlandi. Nazariy asos 1-rasmda keltirilgan konseptual modelga tayanadi.



1-rasm. HPWP tizimining korxona moliyaviy natijalariga ta'sir mexanizmi (konseptual model)



TAHLIL VA NATIJALAR (RESULTS)

Tahlil jarayonida yirik va o'rta ishlab chiqarish korxonalarining HRM tizimidagi o'zgarishlar va ularning yakuniy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'siri o'rganilib, quyidagi natijalar olindi (2-jadval, 2-rasm).

Birinchidan, xodimlarni saralash (seleksiya) bosqichlarining qat'iylashtirilishi hamda ishga qabul qilishda professional psixologik testlar va keys-metodlarning joriy etilishi kadrlar tarkibi sifatini dastlabki bosqichdayoq oshirgan. Natijada yangi yollangan xodimlarning ish o'rniga mos kelmaslik darajasi kamaygan, ularning moslashuv vaqti qisqargan, qayta saralash, e'lon berish va noto'g'ri tanlov tufayli yo'qotiladigan HR-xarajatlari o'rtacha 12–15 foizga tejalgan.

Ikkinchidan, malaka oshirish va uzluksiz ta'limga kiritilgan investitsiyalar mehnat operatsiyalari unumdorligiga bevosita ta'sir ko'rsatgan. Yillik majburiy trening va malaka oshirish soatlari bir xodim hisobiga kamida 40 soatga yetkazilganda, ishlab chiqarish liniyasidagi texnik operatsiyalar sifati sezilarli yaxshilangan; brak mahsulotlar ulushi kamayib, umumiy mehnat unumdorligi o'rtacha 18 foizga oshgan.

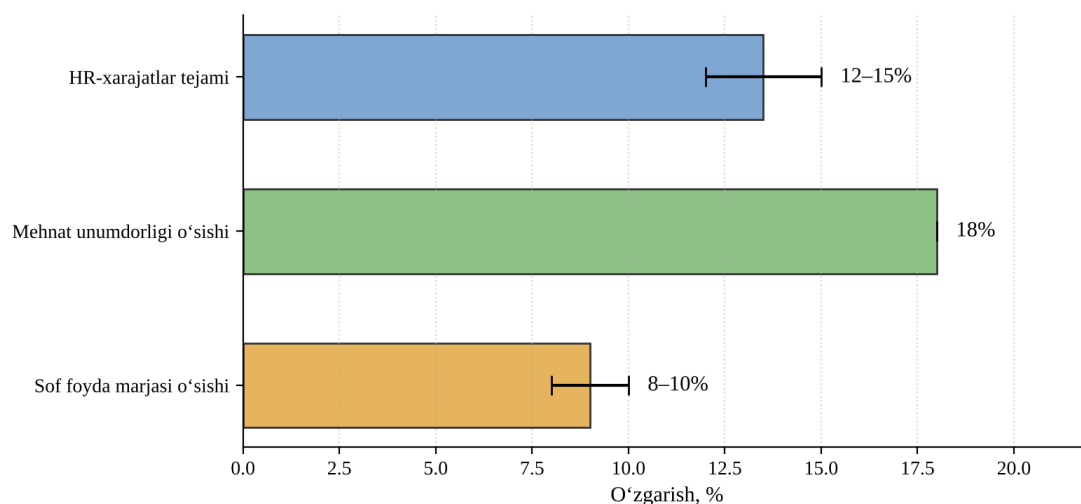
Uchinchidan, qat'iy belgilangan maosh tizimidan natijaga bog'langan KPI modeliga o'tish motivatsiyani tubdan o'zgartirgan. Rag'batlantiruvchi bonuslar va moslashuvchan ijtimoiy paketlar kadrlar qo'nimsizligini pasaytirgan. Eng muhimi, Huselid modeliga muvofiq malaka oshirish va KPI tizimining birgalikda, ya'ni sinergetik qo'llanilishi bir xodim hisobiga sotish hajmini oshirgan va sof foyda marjasining 8–10 foizga barqaror o'sishiga zamin yaratgan.

2-jadval. HRM tizimini isloh qilishning asosiy natijalari

Yo'nalish	Qo'llanilgan chora	Natija
Seleksiya	Psixologik testlar va keys-metodlar	HR-xarajatlar tejami: 12–15%
Malaka oshirish	Yiliga kamida 40 soat trening	Mehnat unumdorligi o'sishi: 18%



Yo'nalish	Qo'llanilgan chora	Natija
Motivatsiya	KPI + bonuslar + ijtimoiy paket	Qo'nimsizlikning kamayishi
Birgalikdagi ta'sir (HPWP)	Trening va KPI sinergiyasi	Sof foyda marjasi o'sishi: 8–10%



2-rasm. HRM tizimini isloh qilish natijasida iqtisodiy ko'rsatkichlardagi o'zgarishlar, % (oraliq qiymatlar chiziqcha bilan ko'rsatilgan)

Olingan natijalar nazariy qoidalar bilan mos keladi. M. Huselidning AQShning yirik kompaniyalari bo'yicha tadqiqotida HPWP indeksining bir standart og'ishga oshishi qo'nimsizlikning 7,05 foiz punktga kamayishi, bir xodimga sotuvning 27 044 AQSh dollariga, bozor qiymatining 18 641 dollarga va foydaning 3 814 dollarga oshishi bilan bog'liq bo'lgan [3] (3-jadval). Bu natijalar HR amaliyotlariga yagona tizim sifatida yondashishning iqtisodiy maqsadga muvofiqligini tasdiqlaydi.

3-jadval. HPWP indeksi bir standart og'ishga oshganda kuzatilgan o'zgarishlar (Huselid, 1995)

Ko'rsatkich	O'zgarish
Xodimlar qo'nimsizligi	–7,05 foiz punkti
Bir xodimga sotuv hajmi	+27 044 AQSh dollari
Bir xodimga bozor qiymati	+18 641 AQSh dollari
Bir xodimga foyda	+3 814 AQSh dollari

Manba: Huselid M. A. (1995) [3] asosida tuzilgan.



Xulosa o‘rnida, olingan raqamli natijalar inson resurslariga alohida elementlar sifatida emas, balki bir-birini to‘ldiruvchi yagona iqtisodiy tizim (HPWP) sifatida yondashilgandagina kutilgan yuqori moliyaviy natijaga erishish mumkinligini ko‘rsatadi.

MUHOKAMA (DISCUSSION)

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, bugungi keskin raqobat sharoitida korxonalarning barqaror rivojlanishi faqat moddiy aktivlar yoki moliyaviy resurslar ko‘lami bilan belgilanmaydi. M. Porterning strategik yondashuvi [1] doirasida bozorda ustunlikka erishish (xarajatlarni kamaytirish yoki mahsulotni noyoblashtirish) uchun texnologik yangilanishning o‘zi yetarli emas: zamonaviy asbob-uskunalar, dasturiy ta‘minot va innovatsion texnologiyalar ochiq bozorda erkin sotiladi va raqobatchilar ularni qisqa muddatda o‘zlashtirishi mumkin. J. Barney nazariyasi [2] ko‘rsatganidek, bu texnologiyalardan maksimal iqtisodiy samara bera oladigan, korxona madaniyatiga moslashgan va yuqori intellektual salohiyatga ega inson resurslarini bozordan tayyor holda sotib bo‘lmaydi — ular ko‘chirib bo‘lmas va o‘rnini bosib bo‘lmas strategik aktivlardir.

Natijalarning boshqa tadqiqotlar bilan qiyoslanishi. Olingan yo‘nalish M. Huselid [3], B. Becker va B. Gerhart [5], P. Boxall va J. Purcell [7] xulosalariga mos: HR amaliyotlari yagona tizim sifatida qo‘llanganda ta‘sir kuchayadi. Keyingi meta-tahlillar ham yuqori samarali ish amaliyotlari bilan tashkilot natijalari o‘rtasida ijobiy bog‘liqlik borligini tasdiqlaydi va bu ta‘sirning asosiy kanallari sifatida xodimlar malakasi va motivatsiyasini ko‘rsatadi [16; 17]. Shu bilan birga, bizning natijalarimiz va Huselid natijalari o‘lchov birliklari jihatidan bevosita taqqoslanmaydi: Huselid HPWP indeksining bir standart og‘ishga o‘zgarishi ta‘sirini baholagan bo‘lsa, bu maqolada trening soatlari va KPI qamrovi bilan bog‘liq foizli o‘zgarishlar tahlil qilingan. Bog‘liqlik yo‘nalishi esa har ikki holatda bir xil.



Tadqiqot cheklovlari. Tahlil iqtisodiy-tahliliy guruhlash va qiyoslash usullariga tayanadi, shu sababli topilgan bog‘liqliklarni qat’iy sababiy ta’sir deb talqin qilish mumkin emas. Kelgusida korxonalar kesimidagi panel ma’lumotlar va regressiya modellari (masalan, HPWP indeksi va mehnat unumdorligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni nazorat o‘zgaruvchilari bilan baholash) orqali natijalarni aniqlashtirish maqsadga muvofiq.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Inson resurslarini boshqarishning ilg‘or usullari (HPWP) shunchaki ijtimoiy xarajat emas, balki mehnat unumdorligi va kapital rentabelligini oshiruvchi to‘g‘ridan-to‘g‘ri investitsiyadir. Malakali xodimlar tomonidan ishlab chiqarish jarayonidagi operatsion xatoliklarning kamaytirilishi mahsulot tannarxining pasayishiga va korxonaning tarmoqdagi raqobatbardoshligi oshishiga olib keladi. Tadqiqot doirasida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. KPI tizimiga o‘tish. Yirik ishlab chiqarish korxonalarida mehnatga haq to‘lash tizimini qat’iy belgilangan maosh modelidan bosqichma-bosqich KPI va rag‘batlantiruvchi bonuslar tizimiga o‘tkazish lozim. Bu xodimning shaxsiy natijadorligini korxonaning umumiy moliyaviy maqsadi bilan bog‘laydi.

2. HRM va biznes-strategiya integratsiyasi. Uzoq muddatli strategik rejalarni shakllantirishda inson resurslari bo‘yicha direktor (HRD) qaror qabul qiluvchi Kengash tarkibiga kiritilishi, inson kapitali rivoji ishlab chiqarish va sotuv rejalari bilan hamnafas yuritilishi lozim.

3. Iqtidorlarni boshqarish (Talent Management). Qo‘nimsizlikdan ko‘riladigan iqtisodiy ziyonni kamaytirish uchun korxona ichida karyera zinapoyasidan ko‘tarilishning shaffof va adolatli tizimini yaratish hamda «ichki zaxira kadrlar» (talent pool) bazasini shakllantirish zarur.

4. Uzluksiz o‘qitish tizimi (L&D). Texnologik va raqamli transformatsiyani muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun xodimlarning yillik trening soatlarini tizimli



oshirib borish, korxona qoshida korporativ akademiya yoki o'quv markazlarini tashkil etish tavsiya etiladi.

Xulosa qilib aytganda, inson resurslarini boshqarishning zamonaviy va ilmiy asoslangan mexanizmlarini joriy etish korxonalarning nafaqat ichki ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi, balki ularni tashqi bozor tebranishlari va raqobat xavflariga qarshi barqaror raqobat ustunligi bilan ta'minlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR (REFERENCES)

- [1] Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- [2] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [3] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- [4] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- [5] Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- [6] Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- [7] Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- [8] Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Press.
- [9] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.



- [10] Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- [11] O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni.
- [12] Abduraxmanov, Q. X. (2019). *Mehnat iqtisodiyoti: Nazariya va amaliyot. Darslik*. T.: «FA» nashriyoti.
- [13] Vaxabov, A. V., & Xajibakiyev, Sh. X. (2021). *Raqamli iqtisodiyot: darslik*. Toshkent: «Universitet».
- [14] Saidov, M. S. (2023). Korxonalarda inson kapitalini boshqarish samaradorligini baholash usullari. *Iqtisodiyot va ta’lim*, 24(2), 115–121.
- [15] Tursunov, B. O. (2022). Sanoat korxonalarida mehnat unumdorligini oshirishda innovatsion menejmentning o‘rni. *Biznes-ekspert jurnali*, 11(4), 45–50.
- [16] Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- [17] Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.