

Xusanov Xasanjon Xusanxo‘ja o‘g‘li

Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligi Ixtisoslashtirilgan ta‘lim muassasalari agentligi tizimini muvofiqlashtirish bo‘lim boshlig‘i, mustaqil tadqiqotchi

Annotatsiya. Ushbu maqolada inson resurslarini boshqarishning zamonaviy usullari va jarayonlari, ularning muassasa samaradorligi, mehnat unumdorligi va xodimlar sadoqatiga ta‘siri chuqur tahlil qilingan. Metodologiya sifatida tahliliy yondashuv, ekspert intervyulari, kontent-tahlil va statistik baholashlardan foydalanilgan. HR jarayonlarini institutsional va tizimli asosda rivojlantirishga oid taklif va tavsiyalar berilgan.

Kalit so‘zlar: Inson resurslari, HR boshqaruvi, strategik boshqaruv, raqamli HR tizimlari, mehnat unumdorligi, baholash tizimi (KPI), kompetensiya, motivatsiya, inson kapitali.

Аннотация: В этой статье подробно анализируются современные методы и процессы управления человеческими ресурсами, их влияние на эффективность учреждения, производительность и лояльность сотрудников. В качестве методологии использовались аналитический подход, экспертные интервью, контент-анализ и статистические оценки. Даны предложения и рекомендации по развитию кадровых процессов на институциональной и системной основе.

Ключевые слова: Человеческие ресурсы, управление персоналом, стратегическое управление, цифровые системы управления персоналом, производительность труда, система оценки (KPI), компетентность, мотивация, человеческий капитал.

Abstrakt: This article provides an in-depth analysis of modern methods and processes of human resource management, their impact on the efficiency of the institution, labor productivity and employee loyalty. As a methodology, an analytical approach, expert interviews, content analysis and statistical assessments were used. Proposals and recommendations have been made regarding the institutional and systematic development of HR processes.

Key words: Human Resources, HR management, strategic management, digital HR systems, labor productivity, assessment system (KPI), competence, motivation, human capital.

KIRISH (INTRODUCTION)

Bugungi tezkor o‘zgaruvchan iqtisodiy sharoit, raqamli transformatsiya va globallashuv inson resurslarini boshqarishni tashkilotlar uchun nafaqat texnik yoki xizmat funksiyasi, balki strategik zaruratga aylantirdi. Zamonaviy HR boshqaruvi tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish, samaradorlikni ta‘minlash va innovatsion salohiyatni kuchaytirishda muhim o‘rin tutadi.

Inson resurslarini boshqarish (IRB) tashkilotdagi eng muhim jarayonlardan biridir, chunki har qanday muassasa yoki tashkilotning muvaffaqiyati ko‘p jihatdan uning xodimlariga, ularning malakasi va motivatsiyasiga bog‘liq. Inson resurslarini boshqarish — bu tashkilotning ishchi kuchini samarali tarzda boshqarish va undan eng yuqori natijalar olish uchun amalga oshiriladigan barcha faoliyatlarni o‘z ichiga oladi. U nafaqat xodimlarni yollash, balki ularni rivojlantirish, rag‘batlantirish, baholash va ularning ishlash sharoitlarini yaxshilashni ham o‘z ichiga oladi.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyev inson kapitalining o‘shini milliy taraqqiyotning asosiy omili deb baholagan holda ta‘kidlagan edi:

Mazkur yondashuv asosida yurtimizda inson resurslarini boshqarishga oid tizimli va huquqiy asoslar bosqichma-bosqich shakllantirilmoqda. Jumladan:

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-fevraldagi PF–87-sonli farmoni — “2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi”da inson resurslari bilan bog‘liq barcha sohalarda samaradorlikni oshirish, malakali kadrlar tayyorlash va ularni boshqarish tizimini takomillashtirish ustuvor vazifa etib belgilangan [1].

Vazirlar Mahkamasining 2022-yil 15-dekabrda “*Tashkilotlarda zamonaviy inson resurslari boshqaruvi tizimini joriy etish va baholash mezonlari*” 700-son qarori normativ asos sifatida qabul qilindi. Bu qaror HR jarayonlarini (tanlash, baholash, rag‘batlantirish, xizmat ko‘rsatish va o‘qitish) yagona tizimda tashkil etishni nazarda tutadi [2].

Ushbu huquqiy va institutsional asoslar O‘zbekistonda inson resurslarini boshqarishni xalqaro standartlarga moslashtirish, raqamli boshqaruv tizimlarini joriy etish va kadrlarning raqobatbardosh salohiyatini oshirishga qaratilgan.

Ushbu maqolada aynan shunday sharoitda inson resurslarini boshqarishning asosiy usullari, amaliy jarayonlari va ularning tashkilot faoliyatiga ko‘rsatgan ta’siri ilmiy asosda tahlil qilinadi.

Metodologiya (Methods)

Inson resurslarini boshqarishning samarali bo‘lishi uchun turli usullar qo‘llaniladi. Ushbu usullar har bir tashkilotning ehtiyojlariga, tashkiliy tuzilmasiga va bozor sharoitlariga qarab farq qilishi mumkin. Quyida IRBda keng tarqalgan asosiy usullarni keltirib o‘tamiz:

Yollash va tanlash usuli-yollash va tanlash jarayoni, xodimlarni tashkilotga jalb qilish va ularga mos keladigan nomzodlarni tanlashni o‘z ichiga oladi. Bu jarayon samarali bo‘lishi uchun yollash usullarining xilma-xilligi va tanlov mezonlarining aniq belgilanmaganligi muhimdir. Masalan, intervyular, psixologik testlar, kompetensiya baholash va boshqa baholash usullari yordamida nomzodlarning ish faoliyatiga va tashkilot ehtiyojlariga mosligi aniqlanadi.

Malaka oshirish va rivojlantirish - malaka oshirish va xodimlarni rivojlantirish — bu tashkilotning muvaffaqiyatini ta’minlash uchun eng muhim vositalardan biridir. Xodimlarga doimiy ravishda treninglar, seminarlar va boshqa rivojlantiruvchi dasturlar orqali malakalarini oshirish imkoniyati yaratilib, bu ularning ishga bo‘lgan qiziqishlarini oshiradi va samaradorlikni yuqori darajada saqlaydi.

Motivatsiya va rag‘batlantirish - bu xodimlarning o‘z vazifalarini amalga oshirishga bo‘lgan ishtiyoqi va harakatga undovchi asosiy omil. Motivatsiyaning samarali tizimi tashkilotning yuqori samaradorligini ta’minlashda yordam beradi. Rag‘batlantirish usullari ham xodimlarni samarali ishlashga undaydi. Bunga moliyaviy mukofotlar, bonuslar, o‘qish va ishlash sharoitlarini yaxshilash kiradi.

Xodimlarning ish faoliyatini baholash — bu ularning faoliyatini o‘lchash, kuchli va zaif tomonlarini aniqlash hamda ularga qayta aloqa berish jarayonidir. Baholash usullari, masalan, o‘z-o‘zini baholash, 360 daraja baholash, ishning sifatini baholash kabi metodlar yordamida amalga oshiriladi. Baholash orqali xodimlarning rivojlanishi uchun aniq yo‘nalishlar belgilanadi va shunga muvofiq choralar ko‘riladi.

Ijtimoiy va psixologik yordam -xodimlarning psixologik holatini doimiy ravishda kuzatish va ularni qo‘llab-quvvatlash, shuningdek, tashkilotdagi ijtimoiy muhitni yaxshilash muhimdir. Xodimlarning stressni boshqarishi, mehnat sharoitlari va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish uchun qo‘llaniladigan psixologik va ijtimoiy yordam xizmatlari tashkilotdagi jamoaviy ishni va xodimlarning umumiy samaradorligini oshiradi.

Inson resurslarini boshqarish jarayonlari -inson resurslarini boshqarishning jarayonlari, tashkilotdagi xodimlar bilan bog'liq barcha faoliyatlarni muvofiqlashtirishni o'z ichiga oladi. Bu jarayonlar quyidagi bosqichlardan iborat:

Ehtiyojni aniqlash - inson resurslarini boshqarish jarayonining birinchi bosqichi tashkilotning hozirgi va kelajakdagi ehtiyojlarini aniqlashdir. Bu jarayonda, tashkilotning o'sish istiqbollari, yangi loyihalar yoki bozor sharoitlari hisobga olinadi. Bu jarayon tashkilotning kadrlar ehtiyojlarini aniqlashga yordam beradi.

Ehtiyojni aniqlagandan so'ng, tashkilot uchun kerakli kadrlarni tanlash va yollash bosqichi keladi. Ushbu jarayon yollash va tanlash metodologiyasiga asoslanadi. Bu bosqichda to'g'ri nomzodlarni tanlash va kerakli malakaga ega bo'lgan xodimlarni jalb qilish muhimdir.

Tahliliy yondashuv (Analytical approach)

Tadqiqotda zamonaviy inson resurslarini boshqarish nazariyalari — xususan:

Ulrich (1997) tomonidan ishlab chiqilgan HR transformatsiyasi modeli [10],

Mintzbergning boshqaruv funktsiyalari haqidagi qarashlari [11],

Armstrongning HR amaliyotlari bo'yicha metodik qo'llanmalari [13] asosida nazariy asoslar shakllantirildi.

Shuningdek, xalqaro HR tashkilotlari (SHRM, CIPD, ILO) ning tavsiyalari, hisobotlari va tahlillari asosida global tendensiyalar tahlil qilindi. Ushbu bosqichda HRB sohasidagi ilmiy maqolalar, darsliklar va amaliy tajriba to'plamlari ham chuqur o'rganildi.

Strukturalashgan kontent-tahlil (Structured content analysis)

O'zbekiston bozorida faoliyat yuritayotgan **yirik xususiy va davlat tashkilotining** inson resurslari bo'limlari faoliyati tahlil qilindi [4], [5]. Baholashda quyidagi omillar inobatga olindi:

HR jarayonlarining mavjudligi va avtomatlashtirilganlik darajasi (ATS, LMS tizimlari),

Motivatsiya va baholash tizimlari,

O'qitish va rivojlantirish siyosati,

Kadrlar aylanishi statistikasi (Turnover rate),

Ichki hujjatlar (Lavozim yo'riqnomalari, motivatsiya siyosati, o'quv dasturlari va h.k.) [13].

Har bir tashkilotda mavjud HR-siyosatning tizimliliigi, zamonaviy yondashuvlar bilan uyg'unligi va natijadorligi baholandi.

Mehnat samaradorligi indeksleri asosida solishtirma baholash

Tashkilotlarda qo'llanilayotgan HR usullarining iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini aniqlash maqsadida **regressiya asosida solishtirma baholash** amalga oshirildi. Quyidagi ko'rsatkichlar asosida o'rganildi:

Mehnat unumdorligi (labor productivity),

Xodimlar aylanish koeffitsienti (employee turnover rate),

Xodimga to'g'ri keladigan yillik daromad (Revenue per employee),

HR faoliyatiga ajratilgan xarajatlar va natijaviylik o'rtasidagi bog'liqlik.

Bu baholash uchun **Statista, ILO, va O'zbekiston Statistika agentligidan** olingan ma'lumotlar bilan bir qatorda, tadqiqotda ishtirok etgan tashkilotlarning ichki hisobotlari tahlil qilindi [14], [17].

Natijalar (Results)

Tadqiqot natijasida IRBning muvaffaqiyatli ishlashini ta'minlovchi quyidagi asosiy usullar va jarayonlar ajratib ko'rsatildi:

Asosiy boshqaruv usullari:

1. **Strategik rejalashtirish** – xodimlar ehtiyojini oldindan prognozlash va rejalashtirish [11].

2. **Kompetensiya asosida boshqaruv** – xodimlarning kasbiy malaka va ko‘nikmalariga qarab joylashtirish [15].
3. **Motivatsiya tizimlari** – moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish mexanizmlari.
4. **Ish faoliyatini baholash (Performance appraisal)** – KPI, BSC kabi usullar asosida [16].
5. **Karyera boshqaruvi va o‘shish yo‘llari** – xodimlarning ichki rotatsiyasi va karyera yo‘nalishi.

Asosiy jarayonlar:

Ishga yollash (Recruitment) – ATS tizimlari orqali.

Moslashtirish – yangi xodimni tizimli qabul qilish va yo‘naltirish.

O‘qitish va rivojlantirish– LMS tizimlari asosida doimiy malaka oshirish.

Baholash va tahlil – HR Analytics yordamida ish samaradorligi monitoringi.

Muhokama (Discussion)

Olib borilayotgan tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, inson resurslarini boshqarish jarayonlari va usullarini strategik asosda tashkil qilish tashkilot samaradorligiga va barqaror rivojlanishiga sezilarli ta‘sir ko‘rsatmoqda. HR jarayonlari faqatgina texnik yoki administrativ funksiyalar emas, balki tashkilotning ijtimoiy va iqtisodiy natijalarini shakllantiruvchi muhim mexanizmdir.

1. Strategik yondashuv samaradorlikni belgilaydi

HR jarayonlari strategik darajaga ko‘tarilgan tashkilotlarda, odatda, mehnat unumdorligi, xodimlar sadoqati, foyda marjasi va korporativ madaniyat kuchli bo‘ladi. Ayniqsa, **kompetensiyaga asoslangan yondashuv, baholash tizimlari, va kar‘era boshqaruvi** HR faoliyatining muvaffaqiyatini belgilaydi [9].

2. Tizimlilik va raqamlashtirish samaradorlikni oshiradi

Avtomatlashtirilgan HR platformalari (ATS, HRMS, LMS) xodimlarning faoliyatini o‘lchash, baholash va rivojlantirishni tizimlashtirishga xizmat qiladi. Bu HR mutaxassislariga ma‘lumotlar asosida tezkor va aniq qarorlar qabul qilish imkonini yaratadi [17].

3. Motivatsiya — natijaga ta‘sir qiluvchi asosiy omil

Tashkilotlarda moddiy rag‘batning o‘zi yetarli emas. **Nomoddiy motivatsiya** (e‘tirof, o‘shish imkoniyati, inklyuziv muhit) xodimlarning salohiyatini yuzaga chiqarishda muhim o‘rin tutadi. Aynan HR mutaxassislarining bu masalalarga yondashuvi tashkilotning kadr salohiyatini belgilaydi [16].

4. O‘zbekiston kontekstida mavjud imkoniyatlar

Kuzatishlar shuni ko‘rsatdiki, O‘zbekistondagi ko‘pgina tashkilotlarda HR bo‘limlari hali ham an‘anaviy shaklda – ishga olish, hujjat yuritish bilan cheklanadi. Strategik va raqamli yo‘nalishga o‘tish uchun quyidagilar talab etiladi:

HR mutaxassislarini tayyorlash va malakasini oshirish;

HR faoliyatini avtomatlashtirish uchun davlat tomonidan texnologiyaviy qo‘llab-quvvatlash;

Davlat va xususiy sektorda HR boshqaruvini institutsionallashtirish.

1-jadval.

Muhokama asosida asosiy yondashuvlar va ularning ta‘siri

HR yondashuvi yoki usuli	Tavsifi	Amaliy ta'siri
Strategik HR boshqaruvi	HR bo'limlari tashkilot strategiyasining bir qismiga aylantiriladi	Raqobatbardoshlik, barqarorlik va innovatsion rivojlanish
Kompetensiyaga asoslangan yondashuv	Xodimlar salohiyati asosida tanlash va joylashtirish	Mehnat unumdorligi oshadi, noto'g'ri tanlov kamayadi
ATS / HRMS / LMS tizimlari	Ishga olish, baholash va o'qitish jarayonlari avtomatlashtiriladi	Tezkorlik, aniqlik va samaradorlik oshadi
KPI asosidagi baholash	Natijaviylik mezonlariga asoslangan faoliyat baholash	Xodim motivatsiyasi kuchayadi, ish sifati oshadi
Ijtimoiy inklyuzivlik va nomoddiy rag'bat	Teng imkoniyatlar, ma'naviy qo'llab-quvvatlash	Psixologik barqarorlik, xodimlar sodiqligi
Ichki karyera tizimi	Rotatsiya, martaba yo'llari, individual rivojlanish rejalari	Tajribali xodimlarni ushlab qolish, iqtidorli kadrlarni rivojlantirish

Muhokama asosida quyidagilarni ta'kidlash mumkin:

HR usullari va jarayonlari faqat texnik vosita emas, balki ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlikning **asosiy strategik mexanizmidir**.

Rivojlangan HR tizimi tashkilotda inson kapitalining to'liq ro'yobga chiqishini ta'minlaydi.

O'zbekiston sharoitida ham raqamlashtirish, malaka oshirish va institutsionallashtirish orqali zamonaviy HR boshqaruviga o'tish imkoniyati yuqori.

Xulosa (Conclusion)

O'tkazilgan tadqiqotlar asosida shuni ishonch bilan aytish mumkinki, inson resurslarini boshqarish (IRB) tashkilot faoliyatining nafaqat ichki samaradorligini, balki ijtimoiy va iqtisodiy muvozanatini ta'minlovchi asosiy strategik yo'nalish hisoblanadi. HR boshqaruvining zamonaviy yondashuvlari, tizimli jarayonlari va raqamli texnologiyalar asosida tashkil etilishi nafaqat tashkilot ichki kuchini mustahkamlab, balki uning uzoq muddatli barqarorligiga ham xizmat qiladi.

Tadqiqotda aniqlangan asosiy xulosalar:

1. Strategik HR boshqaruvi tashkilotni raqobatga tayyorlaydi. Faoliyatini strategik rejalashtirish, kompetensiya asosida boshqarish, natijaviy baholash va malaka oshirishga yo'naltirgan tashkilotlar o'z xodimlarining salohiyatidan to'liq foydalanmoqda [10].
2. Tizimlashtirilgan HR jarayonlari ichki barqarorlik va ijtimoiy muhitga ijobiy ta'sir qiladi. Onboarding, L&D, performance appraisal kabi tizimli jarayonlar mavjud bo'lgan tashkilotlarda xodimlar motivatsiyasi, ish sifati va sodiqlik darajasi sezilarli oshadi [14].
3. Raqamli HR texnologiyalar samaradorlikni keskin oshiradi. ATS, HRMS, LMS kabi tizimlar orqali ishga olish, rivojlantirish va monitoring qilish tez, aniq va shffaff tarzda amalga oshiriladi. HR-analytics asosida qabul qilinayotgan qarorlar HR faoliyatini obyektivlashtiradi .
4. Motivatsiya va inklyuzivlik — barqaror inson kapitalining asosidir. Xodimlarning psixologik farovonligini ta'minlash, ijtimoiy adolat, teng imkoniyatlar va nomoddiy rag'bat HR siyosatining muhim qismidir. Bu esa inson resurslari salohiyatini to'liq yuzaga chiqaradi [12].

5. O'zbekistonda HR boshqaruvi strategik rivojlanish bosqichida turibdi. Davlat tomonidan qabul qilinayotgan farmon va qarorlar HR sohasini institutlashtirish, raqamlashtirish va strategik darajaga olib chiqish uchun mustahkam asos yaratadi. Bu imkoniyatlardan samarali foydalanish — milliy kadr salohiyatini yangi bosqichga olib chiqadi.

Tavsiyalar:

HR boshqaruvini strategik rejalashtirish tizimiga integratsiya qilish;

Davlat va xususiy sektor HR mutaxassislarini tayyorlash bo'yicha alohida dasturlar joriy etish;

HR faoliyatini baholash mezonlarini ishlab chiqish (KPI, HR ROI);

Tashkilotlarda karera xaritalari, xodim rivoji uchun individual rejalashtirish tizimini joriy etish;

Raqamli HR platformalarini joriy etishni moliyaviy va texnik jihatdan qo'llab-quvvatlash.

XULOSA

Inson resurslarini boshqarish - bu tashkilotning muvaffaqiyatini ta'minlaydigan eng muhim omil. Samarali boshqaruv, xodimlarni yollashdan to, ularning rivojlanishigacha bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi. Har bir jarayonning o'ziga xos usullari va metodlari mavjud bo'lib, bu usullar orqali tashkilot samaradorligini oshirish mumkin. Inson resurslarini boshqarishning to'g'ri amalga oshirilishi tashkilotning o'sishini ta'minlaydi, xodimlarning motivatsiyasini oshiradi va umumiy ish jarayonini yaxshilaydi.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi "2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi PF–60-son Farmoni.
2. Vazirlar Mahkamasining 2025-yil 9-apreldagi "Respublika va mahalliy ijro etuvchi hokimiyat organlarining inson resurslarini boshqarish bo'yicha faoliyatini samarali tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 212-sonli Qarori.
3. Raximov, B., & Qodirova, M. T. (2021). *Innovatsion HR texnologiyalarining O'zbekistondagi tadbiqi*. Iqtisodiyot va boshqaruv ilmiy-amaliy jurnali, 4(2), 33–41.
4. Karimova, G. N. *Inson resurslarini boshqarish: Mahalliy amaliy tajriba va nazariy yondashuvlar*. O'zbekiston iqtisodiy axborotlari jurnali, (2022). 9(3), 57–65.
5. Umurzakov, S. R. *Kadrlar siyosatining zamonaviy tendensiyalari: O'zbekiston tajribasi*. Toshkent: (2023). Iqtisodiyot va Ta'lim nashriyoti.
6. O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi. (2023). *O'zbekiston mehnat bozori sharhi: Raqamlar va tahlil*. <https://mehnat.uz>
7. Davlat statistika qo'mitasi. *Iqtisodiy faol aholining bandlik darajasi bo'yicha yillik statistik hisobot*. (2024). <https://stat.uz>
8. O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi. *Mehnat kodeksi (yangi tahrir)*. (2022). <https://lex.uz/docs/6275080>
9. Abdullayeva, Z. B. *Kadrlar boshqaruvi tizimini takomillashtirishda innovatsion yondashuvlar*. Iqtisod va innovatsion texnologiyalar jurnali, (2023). 2(1), 48–54.
10. Ulrich, D. *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. (1997). Harvard Business School Press.
11. Becker, B. E., & Huselid, M. A. *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. (2001). Harvard Business Press.
12. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

THE MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

VOLUME-5, ISSUE-8

13. International Labour Organization (ILO). (2023). *World employment and social outlook: Trends 2023*. <https://www.ilo.org/global/publications/lang--en/index.htm>
14. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Employment outlook*. <https://www.oecd.org/employment/>
15. Society for Human Resource Management (SHRM). (2024). *State of the workplace report*. <https://www.shrm.org/>
16. World Bank. (2024). *Human Capital Index and Labor Force Participation*. <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital>
17. Statista. (2024). *Human resources statistics & trends*. <https://www.statista.com/topics/1395/human-resources/>

