HR VA LOYIHA BOSHQARUVI INTEGRATSIYASIDA KADRLAR MOTIVATSIYASINI OSHIRISH MODELLARI

Axmedova Kamola Anvar qizi
Raqamli iqtisodiyot va agrotexnologiyalar universiteti, magistrant
E-mail: axmedovak86@gmail.com
https://doi.org/10.5281/zenodo.21514895

Annotatsiya. Maqolada HR va loyiha boshqaruvi (project management) integratsiyasi sharoitida kadrlar motivatsiyasini oshirish modellari ilmiy asosda tadqiq etilgan. Aralash (mixed-methods) metodologiya doirasida 250 nafar respondent so‘rovi, 18 nafar ekspert bahosi, 25 nafar intervyu va 10 ta loyiha keys-stadi asosida beshta ilmiy gipoteza (H1-H5) tekshirildi. Natijalar HR-loyiha integratsiyasi va motivatsiya o‘rtasida kuchli ijobiy bog‘liqlik (r = 0,74) mavjudligini, motivatsiyani tizimli boshqarish loyiha samaradorligini 15-25 foizga oshirishini, motivatsion omillar orasida natijaga asoslangan rag‘batlantirish (β = 0,34) va avtonomiya (β = 0,28) eng kuchli ta’sirga ega ekanligini hamda taklif etilgan integratsiyalashgan motivatsiya modelining pilot joriy etilishi motivatsiya indeksini 26 foizga ko‘tarishini ko‘rsatdi.
Kalit so‘zlar: HR integratsiyasi, loyiha boshqaruvi, kadrlar motivatsiyasi, motivatsion KPI, Agile HR, employee engagement, integratsiyalashgan model, loyiha samaradorligi, HPII, MI.

Abstract. The article scientifically examines models for enhancing personnel motivation within the integration of HR and project management. Using a mixed-methods approach, five hypotheses (H1-H5) were tested through a survey of 250 respondents, assessments by 18 experts, 25 interviews and a case study of 10 projects. The results reveal a strong positive relationship between HR-project integration and motivation (r = 0.74), show that systematic motivation management improves project performance by 15-25 percent, identify performance-based rewards (β = 0.34) and autonomy (β = 0.28) as the strongest motivational drivers, and demonstrate that the pilot implementation of the proposed integrated motivation model raises the motivation index by 26 percent.
Keywords: HR integration, project management, personnel motivation, motivational KPI, Agile HR, employee engagement, integrated model, project performance.

Kirish

Zamonaviy tashkilotlarda inson kapitali samaradorligi loyiha muvaffaqiyatining hal qiluvchi omillaridan biriga aylanmoqda. Project Management Institute ma’lumotlariga ko‘ra, loyihalarning taxminan 48 foizi samarasiz kommunikatsiya va motivatsiya muammolari sababli to‘liq maqsadga erishmaydi (PMI, 2021). Bu holat kadrlar motivatsiyasi, HR jarayonlari va loyiha boshqaruvi o‘rtasidagi bog‘liqlikni tizimli tadqiq etish zarurligini ko‘rsatadi. Jahon banki tahlillarida ta’kidlanganidek, tashkilotlar faoliyatining loyihaga asoslangan boshqaruvga o‘tishi inson resurslarini boshqarish va loyiha boshqaruvi o‘rtasidagi integratsiyani kuchaytirishni talab etmoqda.

Raqamli transformatsiya, avtomatlashtirish va sun’iy intellekt texnologiyalarining keng joriy etilishi sharoitida an’anaviy motivatsiya yondashuvlari yetarli samara bermayotgani sababli, loyiha jamoalarida ishga jalb etilish, samaradorlik va mas’uliyat darajasini oshirish muammosi dolzarb bo‘lib qolmoqda. Global mehnat bozoridagi raqobatning kuchayishi hamda inson kapitalining asosiy strategik resurs sifatida namoyon bo‘lishi HR funksiyalarini ma’muriy jarayonlar doirasidan chiqarib, ularni loyiha

natijadorligini belgilaydigan boshqaruv tizimining ajralmas qismiga aylantirish zaruratini keltirib chiqarmoqda.

O‘zbekistonda HR va loyiha boshqaruvi masalalari ko‘pincha alohida-alohida o‘rganilgan bo‘lib, ularning o‘zaro bog‘liqligi va ayniqsa motivatsiya omillarining loyiha samaradorligiga ta’siri yetarli darajada tizimli tahlil qilinmagan. Mavjud ilmiy adabiyotlarda HR va loyiha boshqaruvi o‘rtasidagi motivatsion mexanizmlarni yaxlit modelga birlashtirish masalasi ochiq qolmoqda. Bu esa zamonaviy tashkilotlarda project-based HRM tizimlarini samarali joriy etishga to‘siq bo‘lib qolmoqda.

Mazkur maqolaning maqsadi HR va loyiha boshqaruvi integratsiyasi asosida kadrlar motivatsiyasini oshirishning empirik asoslangan modelini ishlab chiqish va uning tashkilot samaradorligiga ta’sirini baholashdan iborat. Tadqiqotda beshta ilmiy gipoteza ilgari surildi: H1 - integratsiya va motivatsiya bog‘liqligi; H2 - motivatsiyani tizimli boshqarishning loyiha samaradorligiga ta’siri; H3 - motivatsion omillarning ta’sir kuchi; H4 - motivatsiyaning loyiha bosqichlaridagi dinamikasi; H5 - integratsiyalashgan modelning amaliy samaradorligi. Ushbu besh gipoteza birgalikda tadqiqotning yaxlit mantiqiy zanjirini tashkil etadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Tadqiqotning nazariy asosini strategik inson resurslarini boshqarish (SHRM), tizimli va kontingentlik nazariyalari hamda o‘z-o‘zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory) tashkil etadi. Boxall va Purcell (2016) HR siyosatlari tashkilot strategiyasi bilan uzviy bog‘langanda inson resurslari raqobat ustunligining asosiy manbaiga aylanishini ta’kidlaydi. Deci va Ryan (2000) o‘z-o‘zini belgilash nazariyasida avtonomiya, kompetentlik va ijtimoiy bog‘liqlik ehtiyojlari qondirilganda ichki motivatsiya kuchayishini asoslaydi. Tizimli yondashuvga ko‘ra (Katz va Kahn, 1978) tashkilot o‘zaro bog‘liq komponentlardan tashkil topgan yaxlit tizim sifatida qaraladi, kontingentlik nazariyasi esa (Fiedler, 1967) motivatsiya mexanizmlari universal emasligini ko‘rsatadi.

Empirik tadqiqotlar HRM va loyiha boshqaruvi integratsiyasi tashkilot samaradorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishini tasdiqlaydi. Jiang va boshqalar (2012) meta-tahlilida HR tizimlarini integratsiyalashgan holda qo‘llash xodimlarning jalb etilganligini oshirishini isbotlagan. Kehoe va Wright (2013) HRM tizimlari bilan loyiha mexanizmlari o‘rtasidagi funksional muvofiqlik loyiha natijadorligini belgilashini aniqlagan. Becker va Huselid (1998) High Performance Work Systems konsepsiyasida HR amaliyotlarining tizimli qo‘llanilishi samaradorlikni sezilarli oshirishini ko‘rsatgan. Agile muhitda motivatsiya asosan ichki omillar orqali shakllanishi (Moe va boshqalar, 2010), loyiha ijro bosqichida esa motivatsiya pasayishi (Müller va Turner, 2010) qayd etilgan.

Mavjud adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, HR va loyiha boshqaruvi o‘rtasidagi motivatsion mexanizmlarni KPI asosida o‘lchanadigan yaxlit modelga birlashtirish masalasi hali yetarlicha ishlab chiqilmagan. Deloitte (2022) ma’lumotlariga ko‘ra tashkilotlarning faqat 34 foizi HR analitikasi va loyiha KPI integratsiyasidan foydalanadi. Bu esa nazariy modellar bilan amaldagi boshqaruv amaliyoti o‘rtasida konseptual uzilish mavjudligini va mazkur tadqiqotning ilmiy bo‘shlig‘ini belgilaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda aralash (mixed-methods) metodologik yondashuv qo‘llanildi. Bu murakkab ijtimoiy-iqtisodiy hodisalarni ham statistik ko‘rsatkichlar, ham ishtirokchilar tajribasi nuqtai nazaridan tahlil qilish imkonini berdi (Creswell, 2018). Miqdoriy ma’lumotlar 250 nafar respondent (HR mutaxassislari, loyiha rahbarlari va jamoa a’zolari) so‘rovi orqali, sifatli ma’lumotlar esa 18 nafar ekspert bahosi, 25 nafar mutaxassis bilan yarim tuzilmalangan intervyu va 10 ta loyiha keys-stadi orqali yig‘ildi.

Integratsiyalashgan motivatsiya modeli tadqiqot obyekti - “Yevropak” MChJ da olti oylik pilot tarzda sinovdan o‘tkazildi.

Integratsiya darajasini baholash uchun HR-Project Integration Index (HPII), motivatsiya darajasini baholash uchun Motivation Index (MI) hisoblandi. Ushbu integral indekslar HPII = (Σ Xi) / n va MI = (Σ Yi) / m formulalari asosida aniqlandi, bu yerda Xi va Yi mos ravishda integratsiya va motivatsiya ko‘rsatkichlari bo‘yicha baholar, n va m indikatorlar sonidir. Har ikkala indeks 1-5 oralig‘ida qiymat oladi. Tadqiqot vositasining ishonchliligi Cronbach Alpha koeffitsienti orqali tekshirildi va u 0,81 ni tashkil etdi, bu ilmiy adabiyotlarda qabul qilingan 0,70 mezonidan yuqori (Nunnally va Bernstein, 1994).

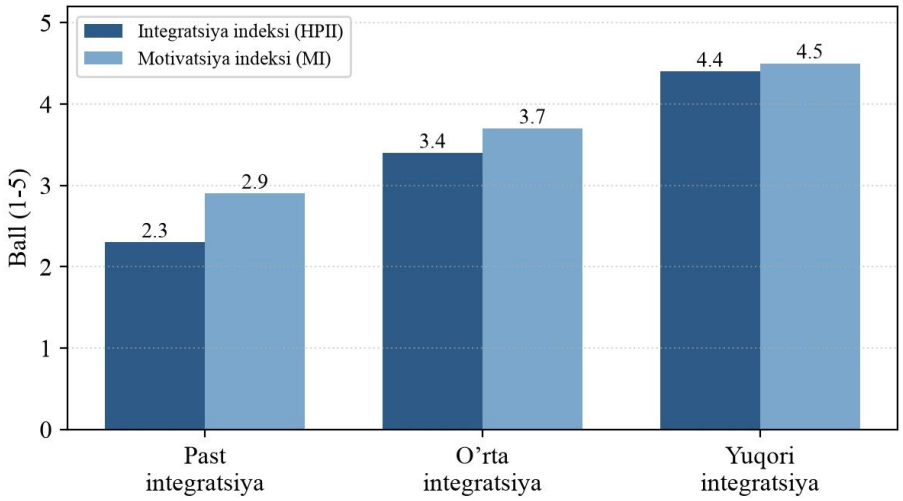
Tahlilda dekriptiv statistika, korrelyatsion va ko‘p omilli regression tahlil, qiyosiy keys-stadi hamda kontent-tahlil usullari qo‘llanildi. Barcha ko‘rsatkichlar 1-5 balli Likert shkalasi asosida o‘lchandi. Natijalarning ishonchliligi triangulyatsiya tamoyili asosida - har bir xulosa kamida ikki mustaqil metod bilan tasdiqlanishi orqali - ta’minlandi. Regression modelning ishonchliligi multikollinearlik (VIF), avtokorrelyatsiya (Durbin-Watson) va modelning umumiy mosligi kabi diagnostik testlar orqali baholandi.

Tahlil natijalari va muhokamasi

Birinchi gipoteza (H1) bo‘yicha tahlil tashkilotlarni integratsiya darajasiga qarab past, o‘rta va yuqori guruhlarga ajratish orqali amalga oshirildi (1-jadval). Yuqori integratsiyali tashkilotlarda motivatsiya indeksi o‘rtacha 4,5 ballni, past integratsiyalilarda esa 2,9 ballni tashkil etdi, ya’ni farq qariyb 55 foizni tashkil qildi. HPII va MI o‘rtasidagi korrelyatsiya kuchli ijobiy ($r = 0,74$; $p < 0,001$) bo‘ldi, dispersion tahlil (ANOVA) natijalari esa guruhlararo farq statistik jihatdan ahamiyatli ekanligini ($F = 42,6$; $p < 0,001$) tasdiqladi. Ayniqsa tashkilotga sadoqat va kasbiy rivojlanishga intilish ko‘rsatkichlarida farq eng katta bo‘ldi.

1-jadval. Integratsiya darajasi bo‘yicha motivatsiya ko‘rsatkichlarining qiyosi

Ko‘rsatkich	Past integratsiya	O‘rta integratsiya	Yuqori integratsiya
Respondentlar soni	78	96	76
Integratsiya indeksi (HPII)	2,3	3,4	4,4
Motivatsiya indeksi (MI)	2,9	3,7	4,5
Ishdan qoniqish	2,8	3,6	4,4
Tashkilotga sadoqat	2,7	3,8	4,6



1-rasm. Integratsiya (HPII) va motivatsiya (MI) indekslarining guruhlar bo‘yicha taqsimlanishi

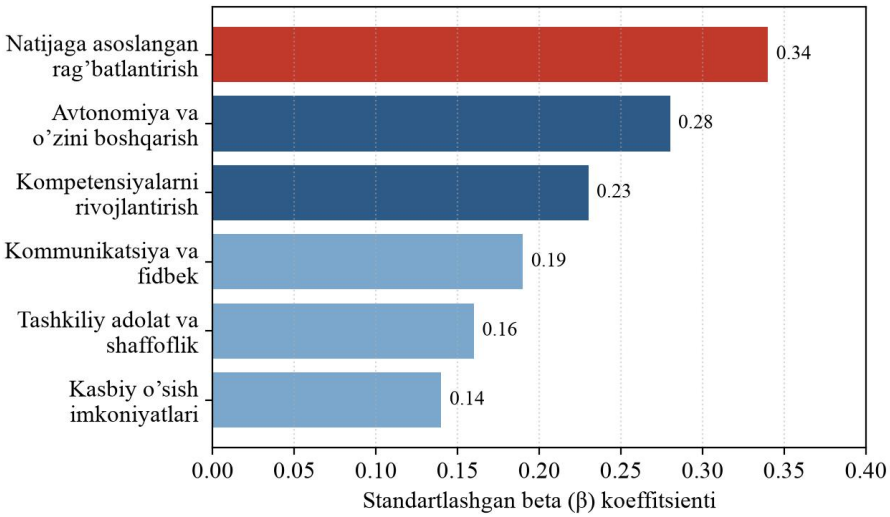
Ushbu natija Boxall va Purcell (2016) strategik HRM konsepsiyasi hamda Jiang va boshqalar (2012) xulosalarini mahalliy kontekstda tasdiqlaydi. Integratsiya motivatsiyaga to‘g‘ridan-to‘g‘ri emas, balki psixologik ehtiyojlarni (avtonomiya, kompetentlik, ijtimoiy bog‘liqlik) qondirish mexanizmi orqali ta’sir ko‘rsatadi, bu Self-Determination Theory (Deci va Ryan, 2000) qoidalariga mos keladi.

Ikkinchi gipoteza (H2) 10 ta loyiha keys-stadi asosida tekshirildi. Motivatsiya tizimi kompleks joriy etilgan loyihalarda muddatdan kechikish 15-20 foizga, sifat nuqsonlari 20-25 foizga va rejadan tashqari xarajatlar 10-15 foizga kamaydi. Bu motivatsiyani tizimli boshqarish loyiha samaradorligining uchala asosiy ko‘rsatkichini (muddat, sifat, xarajat) yaxshilashini tasdiqladi va Kehoe hamda Wright (2013) natijalarini qo‘llab-quvvatladi.

Uchinchi gipoteza (H3) doirasida ko‘p omilli regression tahlil o‘tkazildi (2-jadval, 2-rasm). Model statistik jihatdan ahamiyatli bo‘ldi (R-kvadrat = 0,68; F = 84,7; $p < 0,001$), maksimal VIF = 2,1 va Durbin-Watson = 1,93 bo‘lib, model ishonchli deb topildi. Natijaga asoslangan rag‘batlantirish ($\beta = 0,34$) va avtonomiya ($\beta = 0,28$) motivatsiyaga eng kuchli ta’sir ko‘rsatuvchi omillar sifatida aniqlandi, bu Moe va boshqalar (2010) tomonidan Agile jamoalarda aniqlangan qonuniyatlarga hamohang bo‘ldi.

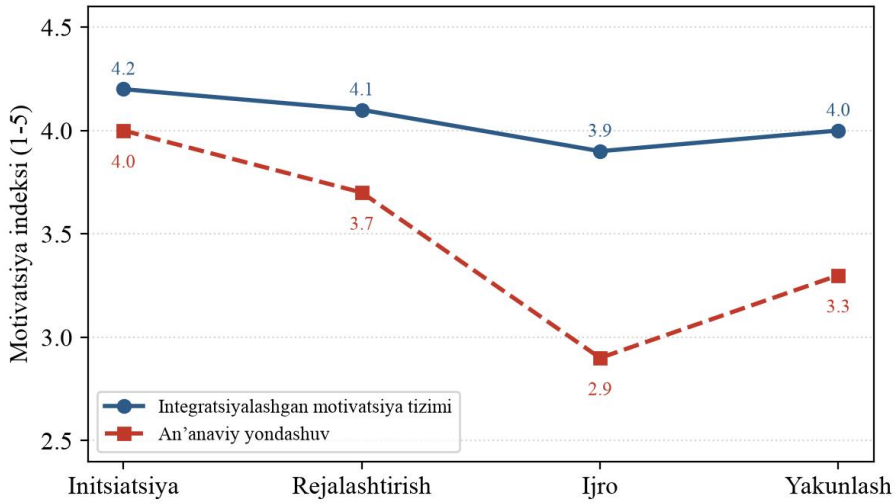
2-jadval. Motivatsion omillarning loyiha samaradorligiga ta’siri (regression tahlil)

Motivatsion omil	Korrelyatsiya (r)	Standartlashgan β	Ahamiyatlilik (p)
Natijaga asoslangan rag‘batlantirish	0,71	0,34	$p < 0,001$
Avtonomiya va o‘zini-o‘zi boshqarish	0,66	0,28	$p < 0,001$
Kompetensiyalarni rivojlantirish	0,61	0,23	$p < 0,01$
Kommunikatsiya va fidbek sikllari	0,57	0,19	$p < 0,01$
Tashkiliy adolat va shaffoflik	0,52	0,16	$p < 0,05$
Kasbiy o‘sish imkoniyatlari	0,49	0,14	$p < 0,05$



2-rasm. Motivatsiya omillarining standartlashgan beta (β) koeffitsientlari

To‘rtinchi gipoteza (H4) motivatsiyaning loyiha hayotiy davri bosqichlaridagi dinamikasini ochib berdi (3-rasm). An’anaviy yondashuvda motivatsiya ijro bosqichida initsiatsiyaga nisbatan qariyb 28 foizga pasaydi, bu Müller va Turner (2010) xulosalari bilan mos keladi. Integratsiyalashgan motivatsiya tizimi esa bu pasayishni atigi 7 foizgacha yumshatdi va yakunlash bosqichida motivatsiya qayta tiklanish tendensiyasini namoyish etdi. Bu motivatsiyani boshqarishda bosqichga moslashgan (phase-sensitive) yondashuv zarurligini ko‘rsatadi.



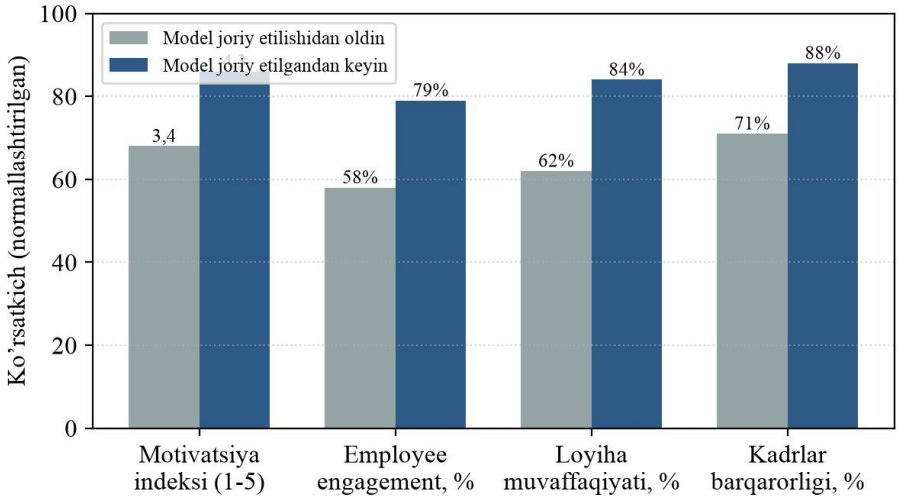
3-rasm. Loyiha hayotiy davri bosqichlarida motivatsiya indeksining dinamikasi

Beshinchi gipoteza (H5) doirasida “Yevropak” MChJ da pilot joriy etilgan to‘rt komponentli integratsiyalashgan model (motivatsion KPI tizimi, Agile HR mexanizmlari, kompetensiyaga asoslangan baholash va loyiha samaradorligini boshqarish) barcha maqsadli ko‘rsatkichlarni yaxshiladi (3-jadval, 4-rasm). Motivatsiya indeksi 3,4 dan 4,3 ballga (26 foizga), xodimlar jalb etilganligi 58 dan 79 foizga, loyiha muvaffaqiyati darajasi 62 dan 84 foizga va kadrlar barqarorligi 71 dan 88 foizga ko‘tarildi.

3-jadval. Integratsiyalashgan model joriy etilishidan oldin va keyingi ko‘rsatkichlar

Ko‘rsatkich	Modeldan oldin	Modeldan keyin	O‘zgarish
Motivatsiya indeksi (MI, 1-5)	3,4	4,3	+0,9 (+26%)
Xodimlar jalb	58%	79%	+21 f.p.

etilganligi (engagement)			
Loyiha muvaffaqiyati darajasi	62%	84%	+22 f.p.
Kadrlar barqarorligi (retention)	71%	88%	+17 f.p.



4-rasm. Integratsiyalashgan motivatsiya modeli joriy etilishidan oldin va keyingi ko‘rsatkichlar qiyosi

Umuman olganda, tadqiqot natijalari barcha besh gipotezani empirik jihatdan tasdiqladi hamda xalqaro adabiyotlar bilan yuqori darajada muvofiq keldi. Ayni vaqtda tadqiqot HR va loyiha boshqaruvi o‘rtasidagi motivatsion mexanizmlarni KPI asosida o‘lchanadigan yaxlit modelga birlashtirish orqali mavjud ilmiy bo‘shliqni to‘ldirdi. Natijalar nafaqat integratsiya va motivatsiya bog‘liqligini, balki uning ortidagi sababiy mexanizmni va amaliy boshqaruv vositalarini ham ochib berdi.

Xulosa va takliflar

Tadqiqot HR va loyiha boshqaruvi integratsiyasi kadrlar motivatsiyasini oshirishning muhim strategik omili ekanligini ko‘rsatdi. Yuqori integratsiyali tashkilotlarda motivatsiya 55 foizga yuqori (r = 0,74), motivatsiyani tizimli boshqarish loyiha samaradorligini 15-25 foizga oshiradi, natijaga asoslangan rag‘batlantirish va avtonomiya esa eng kuchli motivatsion drayverlar hisoblanadi. Motivatsiya loyiha ijro bosqichida pasayadi, ammo integratsiyalashgan tizim bu pasayishni sezilarli yumshatadi, taklif etilgan model esa pilot sinovda barcha maqsadli ko‘rsatkichlarni yaxshiladi.

Olingan natijalar asosida quyidagi takliflar ilgari suriladi: tashkilotlarda HR funksiyasini loyihani rejalashtirish bosqichidan jalb etuvchi integratsiyalashgan HR-loyiha boshqaruvi modelini joriy etish; HPII va MI indekslarini boshqaruv paneliga kiritib, motivatsion zaifliklarni muntazam monitoring qilish; cheklangan resurslarni eng kuchli omillarga (natijaga asoslangan rag‘batlantirish, avtonomiya) ustuvor yo‘naltirish; ijro bosqichida motivatsion qo‘llab-quvvatlashni kuchaytirish; hamda to‘rt komponentli integratsiyalashgan modelni bosqichma-bosqich tatbiq etish.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi HR va loyiha boshqaruvi o‘rtasidagi motivatsion mexanizmlarni yagona integrativ modelga birlashtirish va uni KPI asosida o‘lchashda namoyon bo‘ladi. Amaliy jihatdan natijalar tashkilotlarda inson kapitali samaradorligini oshirish va loyiha raqobatbardoshligini

ta’minlashga xizmat qiladi. Kelgusi tadqiqotlarda modelning turli tarmoqlardagi samaradorligini uzoq muddatli va lonjityudinal kuzatuvlar asosida baholash maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
3. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.). SAGE.
4. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01
5. Deloitte. (2022). Global Human Capital Trends Report. Deloitte Insights.
6. Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
7. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? Academy of Management Journal, 55(6), 1264-1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088
8. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The Social Psychology of Organizations (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
9. Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance HR practices on employees' attitudes and behaviors. Journal of Management, 39(2), 366-391. DOI: 10.1177/0149206310365901
10. Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team. Information and Software Technology, 52(5), 480-491.
11. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28(5), 437-448.
12. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
13. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Newtown Square: PMI.
14. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, 18(2), 295-320.