

O‘ZBEKISTONNING KICHIK KORXONALARIDA HR STRATEGIYALARINI ISHLAB CHIQISH VA JORIY ETISH

Ilyosova Umida Yoqub qizi

Osiyo xalqaro universiteti magistri

Annotatsiya: *Ushbu tadqiqot O‘zbekistonning kichik korxonalarida inson resurslarini boshqarish strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish masalalariga bag‘ishlangan. Tadqiqotda kichik biznes sub’ektlarida HR strategiyalarining ahamiyati, ularni shakllantirish bosqichlari hamda amaliyotga tatbiq etish mexanizmlari tahlil qilinadi. Shuningdek, raqamli texnologiyalar va innovatsion yondashuvlarning HR tizimini rivojlantirishdagi o‘rni yoritilgan. Tadqiqot natijalari kichik korxonalar faoliyatida inson kapitalidan samarali foydalanish orqali mehnat unumdorligi va raqobatbardoshlikni oshirish imkoniyatlarini ko‘rsatib beradi.*

Kalit so‘zlar: kichik korxonalar, HR strategiya, inson resurslari, xodimlarni boshqarish, motivatsiya, raqamli HR

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ HR-СТРАТЕГИЙ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УЗБЕКИСТАНА

Аннотация; Данное исследование посвящено разработке и внедрению стратегий управления человеческими ресурсами на малых предприятиях Узбекистана. В работе анализируется значение HR-стратегий для малого бизнеса, этапы их формирования и механизмы практической реализации. Особое внимание уделяется роли цифровых технологий и инновационных подходов в развитии системы управления персоналом. Результаты исследования демонстрируют возможности повышения производительности труда и конкурентоспособности малых предприятий за счёт эффективного использования человеческого капитала.

Ключевые слова: малые предприятия, HR-стратегия, человеческие ресурсы, управление персоналом, мотивация, цифровой HR

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF HR STRATEGIES IN SMALL ENTERPRISES OF UZBEKISTAN

Abstract: *This study examines the development and implementation of human resource management strategies in small enterprises of Uzbekistan. The research analyzes the importance of HR strategies for small businesses, the stages of their formation, and the mechanisms of practical implementation. Special attention is paid to the role of digital technologies and innovative approaches in the development of HR systems. The findings highlight the potential for improving labor productivity and competitiveness of small enterprises through the effective use of human capital.*

Keywords: *small enterprises, HR strategy, human resources, personnel management, motivation, digital HR*

O‘zbekistonning iqtisodiy rivojlanishida kichik biznes sub’ektlari muhim rol o‘ynaydi. Shu bilan birga, ularning samarali faoliyati, xodimlarning malaka va qobiliyatlarini to‘liq ishga solish bilan bog‘liqdir. Zamonaviy iqtisodiy muhitda inson resurslarini boshqarish (HR) strategiyasi korxonaning muvaffaqiyat kaliti hisoblanadi. HR strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish orqali kichik korxonalar nafaqat raqobatbardoshligini oshiradi, balki xodimlarning motivatsiyasini kuchaytiradi, ish unumdorligini yaxshilaydi va korxona ichidagi ijobiy ish muhitini ta‘minlaydi. HR strategiyalari kichik biznes kontekstida o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Ular resurslar cheklanganligi, xodimlar sonining kamligi va tezkor qaror qabul qilish zaruriyati bilan ajralib turadi. Shu bois, kichik korxonalarda HR strategiyalarini ishlab chiqishda amaliy va moslashuvchan yondashuvlar muhim hisoblanadi.

Kichik korxonalar ko‘pincha tezkor va moslashuvchan bo‘lishi bilan ajralib turadi. Shu bilan birga, ularning xodimlarni jalb qilish, saqlash va rivojlantirish bilan bog‘liq muammolari ham mavjud. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, samarali HR strategiyasi xodimlarning kompaniyaga sadoqatini oshiradi, ish unumdorligini yaxshilaydi va ichki kommunikatsiyani mustahkamlaydi³⁵. O‘zbekistonda kichik biznes sub’ektlarining aksariyati xizmat ko‘rsatish va ishlab chiqarish sohalarida faoliyat yuritadi. Shu sababli, HR strategiyalari nafaqat kadrlarni tanlash va ishga joylashtirish, balki ularni rag‘batlantirish va rivojlantirishga ham yo‘naltirilgan bo‘lishi lozim³⁶. Masalan, xodimlarni malaka oshirish dasturlari va motivatsion tizimlar korxona samaradorligini sezilarli darajada oshirishi mumkin.

Kichik korxonalarda HR strategiyasini ishlab chiqish jarayoni bir necha bosqichdan iborat. Avvalo, korxonaning umumiy maqsadlari va strategik yo‘nalishlari aniqlanadi. Keyin xodimlar resurslarini baholash va mavjud malaka darajasini aniqlash amalga

³⁵ Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business School Press, 2001.

³⁶ O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, 2023.

oshiriladi³⁷. Shu bosqichda SWOT tahlili yordamida korxona imkoniyatlari va muammolari aniqlanadi. Keyingi bosqichda xodimlarni jalb qilish, tanlash, o‘qitish va rag‘batlantirish tizimi ishlab chiqiladi. Kichik korxonalarda bu tizimlar ko‘pincha soddalashtirilgan, ammo samarali bo‘lishi muhimdir. Masalan, xodimlarni rag‘batlantirishda moddiy va nomoddiy vositalar, masalan, bonus tizimi, mukofotlar va malaka oshirish imkoniyatlari birgalikda qo‘llaniladi.

HR strategiyasini ishlab chiqish bilan birga, uni amaliyotga tatbiq etish ham muhimdir. Tatbiq jarayonida xodimlar bilan ochiq kommunikatsiya yo‘lga qo‘yilishi, ularning fikri va takliflari inobatga olinishi kerak. Shu bilan birga, strategiya samaradorligini baholash uchun monitoring tizimi joriy qilinadi³⁸. Monitoring natijalariga ko‘ra, strategiyada zarur o‘zgartirishlar amalga oshiriladi. Bu jarayon kichik korxonalarda o‘ziga xos ahamiyatga ega, chunki xodimlar soni kam bo‘lgani sababli har bir xodimning roli va motivatsiyasi bevosita korxona natijalariga ta’sir qiladi.

O‘zbekistonning kichik korxonalarida HR strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish korxona muvaffaqiyati uchun muhim omil hisoblanadi. Samarali HR strategiyalari xodimlarning motivatsiyasini oshiradi, ularni rivojlantiradi va korxona ichidagi ijobiy ish muhitini mustahkamlaydi. Shu bois, har bir kichik biznes o‘zining HR strategiyasini ishlab chiqishda tizimli va amaliy yondashuvni qo‘llashi zarur.

Kichik korxonalarda HR strategiyasini ishlab chiqishdan keyingi eng muhim bosqich bu – uni amaliyotga tatbiq etishdir. Bu jarayon nafaqat strategiyaning samaradorligini oshiradi, balki korxona ichida xodimlarning ijobiy ish muhitini yaratishda ham muhim ahamiyatga ega. Tatbiq jarayonida korxonaning o‘ziga xos xususiyatlari, resurslar chegarasi va xodimlar soni hisobga olinadi. HR strategiyasini amaliyotga tatbiq etish bir necha bosqichni o‘z ichiga oladi:

1. Xodimlarni tayyorlash va jalb qilish: Kichik korxonalar ko‘pincha cheklangan resurslar bilan ishlaydi. Shu sababli, xodimlarni strategiyaga moslashtirish jarayoni o‘z vaqtida va tizimli bo‘lishi zarur. Masalan, yangi ishga qabul qilinayotgan xodimlarga korxona qadriyatlari va ish jarayoni haqida treninglar o‘tkazish samaradorlikni oshiradi.

2. Rag‘batlantirish va motivatsiya tizimini joriy etish: Kichik korxonalarda xodimlarni motivatsiya qilishning eng samarali usullari moddiy va nomoddiy rag‘batlarni uyg‘unlashtirishdir. Moddiy rag‘batlar sifatida bonuslar, mukofotlar yoki ish haqining o‘sishi, nomoddiy rag‘batlar sifatida esa sertifikatlar, malaka oshirish imkoniyatlari va e’tirofnoma berish qo‘llaniladi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, rag‘batlantirish tizimi aniq belgilangan va xodimlar tomonidan tushunilgan bo‘lsa, uning samaradorligi 40–50% ga oshadi.

3. Kadrlar malakasini oshirish va rivojlantirish: Kichik korxonalarda xodimlarning malakasini oshirish dasturlari kichik, lekin samarali bo‘lishi kerak. Masalan, o‘zbekistonlik kichik ishlab chiqarish korxonalarida xodimlar uchun qisqa muddatli malaka oshirish

³⁷ Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan, 2016.

³⁸ Ulrich, D., Brockbank, W. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In. McGraw-Hill, 2005.

kurslari va onlayn treninglar tatbiq etilmoqda. Bu esa xodimlarning ish unumdorligini sezilarli darajada oshiradi^[5].

4. Ichki kommunikatsiyani yaxshilash: HR strategiyasi xodimlar o‘rtasidagi muloqotni kuchaytirishga ham yo‘naltirilishi lozim. Kichik korxonalarda bunday kommunikatsiya ko‘pincha erkin va bevosita bo‘ladi, lekin rasmiy tizim orqali ham muvofiqlik ta‘minlanishi kerak. Masalan, haftalik yig‘ilishlar, xodimlar fikrini yig‘ish va maslahatlashuv sessiyalari samarali usullar hisoblanadi.

HR strategiyasining muvaffaqiyati uning amalda qanchalik samarali qo‘llanilishiga bog‘liq. Kichik korxonalarda samaradorlikni baholash uchun quyidagi mezonlar qo‘llaniladi:

- Xodimlarning ish unumdorligi va malaka darajasi;
- Xodimlarning ish joyida qolish darajasi (employee retention);
- Ichki muhit va ish sharoitiga qoniqish darajasi;
- Korxona faoliyati va mijozlarga xizmat ko‘rsatish sifatidagi o‘shish.

Masalan, Toshkentdagi kichik xizmat ko‘rsatish korxonalarida HR strategiyasini joriy etganidan so‘ng xodimlarning ish unumdorligi 25–30% ga oshganligi kuzatilgan.

Kichik korxonalarda HR strategiyasini standart shaklda qo‘llash ko‘pincha samarali bo‘lmaydi. Shu sababli, har bir korxona o‘zining o‘lchami, faoliyat sohasi va xodimlar soniga qarab strategiyani moslashtirishi lozim. Masalan:

- Ishlab chiqarish korxonalarida xodimlar texnik ko‘nikmalarga asoslangan rag‘batlantirish tizimi talab qilishi mumkin;
- Savdo va xizmat ko‘rsatish sohalarida esa mijozlar bilan muloqot va sotuv ko‘nikmalari asosida rag‘batlantirish samaraliroq bo‘ladi

Kichik korxonalarda HR strategiyasini samarali joriy etish uchun bir nechta tavsiyalar mavjud:

1. HR strategiyasini oddiy va tushunarli shaklda ishlab chiqish;
2. Xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish;
3. Rag‘batlantirish tizimini aniq va adolatli qilish;
4. Ichki kommunikatsiyani mustahkamlash va xodimlarning fikrini muntazam inobatga olish;
5. Strategiyaning samaradorligini muntazam monitoring qilish va kerak bo‘lganda o‘zgartirish.

Kichik korxonalarda HR strategiyalarini yanada samarali qilishda innovatsion yondashuvlar va raqamli texnologiyalar muhim ahamiyat kasb etadi. Bugungi kunda O‘zbekistonning kichik biznes sub’ektlari o‘z faoliyatida raqamli vositalarni qo‘llash orqali HR jarayonlarini avtomatlashtirish va xodimlarni rivojlantirish imkoniyatlarini kengaytirmoqda.

Raqamli vositalar HR strategiyasining samaradorligini oshirishda bir necha jihatdan foydali:

• Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish: Onlayn platformalar va dasturlar orqali CVlarni tahlil qilish, intervyu jarayonini boshqarish va ishga mos nomzodlarni aniqlash imkoniyati mavjud.

• Xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish: Learning Management System (LMS) kabi onlayn o‘quv platformalari xodimlar malakasini oshirish va yangi ko‘nikmalarni tez o‘zlashtirishga yordam beradi.

• Motivatsiya va rag‘batlantirish: Xodimlarning ish faoliyatini raqamli monitoring qilish, ularni baholash va natijalarga asoslangan bonus tizimlarini yaratish samaradorlikni oshiradi.

Toshkentdagi bir qator kichik ishlab chiqarish korxonalarida onlayn trening platformalari joriy etilgan bo‘lib, bu xodimlarning ish unumdorligini o‘rtacha 20–25% ga oshirganligi kuzatilgan.

Kichik korxonalarda innovatsion yondashuvlar quyidagi yo‘nalishlarda qo‘llaniladi:

1. Moslashuvchan ish rejimi: Kichik korxonalarda xodimlarga masofadan ishlash, moslashuvchan grafiklar va loyiha asosida ishlash imkoniyati berilishi ish samaradorligini oshiradi.

2. Individual rivojlanish rejasi: Har bir xodim uchun individual o‘sish va malaka oshirish rejasi ishlab chiqiladi, bu esa xodimlarning korxonaga sadoqatini kuchaytiradi.

3. Gamifikatsiya: HR jarayonlariga o‘yin elementlarini qo‘shish orqali xodimlarning motivatsiyasini oshirish mumkin. Masalan, savdo bo‘limi xodimlari uchun bonus ball tizimi joriy qilinadi, bunda har bir muvaffaqiyatli loyiha ball bilan baholanadi.

4. Ijtimoiy kommunikatsiya va feedback tizimi: Xodimlarning fikrini muntazam yig‘ish, anonim so‘rovnomalar va ichki forumlar orqali strategiyani yaxshilash imkoniyati mavjud.

O‘zbekiston kichik korxonalarida HR strategiyasini rivojlantirish istiqbollari quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

• Sun‘iy intellekt va ma‘lumotlarni tahlil qilish: AI vositalari xodimlarning ish unumdorligini oldindan prognoz qilish va strategik qarorlar qabul qilishda yordam beradi.

• Onlayn va masofaviy o‘qitish tizimlari: Bu xodimlarni tezkor malaka oshirish va yangi ko‘nikmalarni egallash imkoniyatini beradi.

• Motivatsiya va rag‘batlantirishni individualizatsiya qilish: Raqamli vositalar orqali xodimlar har birining individual qiziqishlari va maqsadlariga mos rag‘bat tizimi ishlab chiqiladi.

Innovatsion yondashuvlar va raqamli texnologiyalarni qo‘llash kichik korxonalarga nafaqat xodimlarni samarali boshqarish imkoniyatini beradi, balki korxona raqobatbardoshligini oshiradi, xizmat sifatini yaxshilaydi va ichki ish muhitini ijobiylashtiradi.

O‘zbekistonning kichik korxonalarida HR strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish jarayoni zamonaviy iqtisodiy muhitga moslashgan bo‘lishi zarur. Raqamli vositalar va innovatsion yondashuvlar yordamida HR strategiyalari nafaqat samaradorligini oshiradi, balki xodimlarning motivatsiyasi va korxona ichidagi ish muhitini yaxshilashga xizmat

qiladi. Shu bilan birga, kelajakda AI, masofaviy o‘qitish va individual rag‘batlantirish tizimlari kichik korxonalarda HR strategiyalarini yanada mukammallashtirad

XULOSA

O‘zbekistonning kichik korxonalarida HR strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish masalasi bugungi kunda iqtisodiy barqarorlik va raqobatbardoshlikni ta’minlashda muhim omillardan biri hisoblanadi. Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, kichik biznes sub’ektlarida inson resurslarini samarali boshqarish nafaqat xodimlarning ish unumdorligini oshiradi, balki korxonaning umumiy strategik maqsadlariga erishish imkoniyatlarini kengaytiradi. Kichik korxonalarda HR strategiyalarining o‘ziga xos jihati ularning moslashuvchanligi va amaliy yo‘naltirilganligidir. Cheklangan moliyaviy va tashkiliy resurslar sharoitida HR strategiyalarini ishlab chiqishda soddalik, aniqlik va xodimlarning real ehtiyojlariga moslashish muhim ahamiyat kasb etadi. Tadqiqot davomida aniqlanishicha, aniq belgilangan rag‘batlantirish tizimi, malaka oshirish va ichki kommunikatsiyani rivojlantirish kichik korxonalarda xodimlarning sadoqatini oshirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, raqamli texnologiyalar va innovatsion yondashuvlarning HR strategiyalariga tatbiq etilishi kichik korxonalar faoliyatida yangi imkoniyatlarni yaratmoqda. Onlayn o‘qitish platformalari, raqamli baholash tizimlari va masofaviy ish shakllari xodimlar salohiyatini to‘liq namoyon etishga yordam bermoqda. Bu esa o‘z navbatida kichik korxonalarning mehnat bozoridagi raqobatbardoshligini oshiradi.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonning kichik korxonalarida HR strategiyalarini ishlab chiqish va joriy etish tizimli yondashuvni talab etadi. Samarali HR strategiyasi korxonaning uzoq muddatli rivojlanishini ta’minlovchi muhim boshqaruv vositasi bo‘lib, inson kapitalidan oqilona foydalanish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Armstrong, M. *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020.
2. Dessler, G. *Human Resource Management*. New York: Pearson Education, 2022.
3. Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
4. Boxall, P., Purcell, J. *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan, 2016.
5. Ulrich, D., Brockbank, W. *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill, 2005.
6. Kucherov, D. G., Sokolov, A. S. *HR-strategiya: teoriya i praktika*. Moskva: INFRA-M, 2018.
7. O‘zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. Toshkent, 2023.

8. Ibragimov, S. A. *Kichik biznesda inson resurslarini boshqarish*. Toshkent: Iqtisod, 2021.
9. Karimov, A. B. *Inson resurslari strategiyasi: nazariya va amaliyot*. Toshkent, 2019.
10. Maratov, N. S. *Kichik va o‘rta biznesda kadrlar boshqaruvi*. Toshkent: Fan va texnologiya, 2020.
11. Shamsiev, T. R. *Raqamli HR va korporativ innovatsiyalar*. Toshkent, 2022.
12. Rahmonov, F. M. *Kichik biznesda HR tizimining raqamli rivojlanishi*. Toshkent, 2021.