

HR VA LOYIHA BOSHQARUVI INTEGRATSIYASIDA KADRLAR MOTIVATSIYASINI OSHIRISH MODELLARI

Axmedova Kamola Anvar qizi

Raqamli iqtisodiyot va agrotekhnologiyalar universiteti, magistrant

E-mail: axmedovak86@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.21503457>

Annotatsiya. Ushbu tezisdagi HR (inson resurslarini boshqarish) va loyiha boshqaruvi integratsiyasi sharoitida kadrlar motivatsiyasini oshirish modellarini ilmiy asosda tahlil qilishga bag'ishlangan. Tadqiqotda HR-loyiha integratsiyasi darajasi bilan kadrlar motivatsiyasi hamda loyiha samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik aralash (mixed-methods) metodologiya asosida baholanadi va integratsiyalashgan motivatsiya modeli taklif etiladi.

Kalit so'zlar: HR integratsiyasi, loyiha boshqaruvi, kadrlar motivatsiyasi, motivatsion KPI, Agile HR, employee engagement, HPIL, MI, loyiha samaradorligi.

Аннотация. Данный тезис посвящён научному анализу моделей повышения мотивации персонала в условиях интеграции управления человеческими ресурсами (HR) и управления проектами. В исследовании на основе смешанной (mixed-methods) методологии оценивается взаимосвязь между уровнем HR-проектной интеграции, мотивацией персонала и эффективностью проектов, а также предлагается интегрированная модель мотивации.

Ключевые слова: HR-интеграция, управление проектами, мотивация персонала, мотивационный KPI, Agile HR, вовлечённость сотрудников, HPIL, MI, эффективность проекта.

Abstract. This thesis provides a scientific analysis of models for enhancing personnel motivation within the integration of human resource management (HR) and project management. Using a mixed-methods approach, the study evaluates the relationship between the level of HR-project integration, personnel motivation, and project performance, and proposes an integrated motivation model.

Keywords: HR integration, project management, personnel motivation, motivational KPI, Agile HR, employee engagement, HPIL, MI, project performance.

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 [1]. Raqamli transformatsiya va global mehnat bozoridagi raqobatning kuchayishi sharoitida an'anaviy motivatsiya yondashuvlari yetarli

samara bermayotgani sababli, HR funksiyasini loyiha boshqaruviga strategik darajada integratsiyalash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu esa HR jarayonlari, kadrlar motivatsiyasi va loyiha natijadorligi o'rtasidagi bog'liqlikni tizimli tadqiq etish zaruratini keltirib chiqaradi.

O'zbekistonda HR va loyiha boshqaruvi masalalari ko'pincha alohida-alohida o'rganilgan bo'lib, ularning motivatsion bog'liqligi yetarlicha tahlil qilinmagan. Mavjud ilmiy adabiyotlarda HR va loyiha boshqaruvi o'rtasidagi motivatsion mexanizmlarni KPI asosida o'lchanadigan yaxlit modelga birlashtirish masalasi ochiq qolmoqda. Mazkur tadqiqotning 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 (H1-H5) ilgari surildi: integratsiya va motivatsiya bog'liqligi; motivatsiyani tizimli boshqarishning loyiha samaradorligiga ta'siri; motivatsion omillarning ta'sir kuchi; motivatsiyaning loyiha bosqichlaridagi dinamikasi; hamda integratsiyalashgan modelning amaliy samaradorligi.

ASOSIY QISM

Tadqiqotda aralash (mixed-methods) metodologik yondashuv qo'llanildi. 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. Integratsiya darajasini baholash uchun HR-Project Integration Index (HPII), motivatsiya darajasini baholash uchun Motivation Index (MI) hisoblandi; tadqiqot vositasining ishonchliligi Cronbach Alpha koeffitsienti (0,81) bilan tasdiqlandi. Integratsiyalashgan model tadqiqot obyekti - "Yevropak" MChJ da olti oylik pilot tarzda sinovdan o'tkazildi.

Tadqiqotning nazariy asosini strategik inson resurslarini boshqarish (SHRM), tizimli va kontingentlik nazariyalari hamda o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory) tashkil etadi. Ushbu yondashuvlar HR jarayonlari, loyiha boshqaruvi mexanizmlari va motivatsiya tizimlari o'rtasidagi sinergetik bog'liqlikni tushunish imkonini beradi. Tahlilda dekriptiv statistika, korrelyatsion va ko'p omilli regression tahlil, qiyosiy keys-stadi hamda kontent-tahlil usullari qo'llanilib, natijalarning ishonchliligi triangulyatsiya tamoyili asosida - har bir xulosa kamida ikki mustaqil metod bilan tasdiqlanishi orqali - ta'minlandi.

Birinchi gipoteza (H1) bo'yicha tashkilotlar integratsiya darajasiga qarab past, o'rta va yuqori guruhlariga ajratildi. 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. HPIL va MI o'rtasidagi korrelyatsiya kuchli ijobiy ($r = 0,74$; $p < 0,001$), guruhlararo farq esa statistik jihatdan ahamiyatli ($F = 42,6$; $p < 0,001$) bo'ldi. Bu natija strategik HRM (Boxall va Purcell, 2016) [2] va o'z-o'zini belgilash nazariyasi (Deci va Ryan, 2000) [3] qoidalarini mahalliy kontekstda tasdiqlaydi.

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 [4].

Uchinchi gipoteza (H3) doirasida ko'p omilli regression tahlil o'tkazildi. Model statistik jihatdan ahamiyatli bo'ldi (R -kvadrat = 0,68; $p < 0,001$). Motivatsion omillar orasida natijaga asoslangan rag'batlantirish ($\beta = 0,34$) va avtonomiya ($\beta = 0,28$) motivatsiyaga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar sifatida aniqlandi; bu Agile jamoalarda ichki omillarning ustuvorligini ko'rsatgan Moe va boshqalar (2010) xulosalariga hamohang bo'ldi [5]. Kompetensiyalarni rivojlantirish ($\beta = 0,23$), kommunikatsiya ($\beta = 0,19$), tashkiliy adolat ($\beta = 0,16$) va kasbiy o'sish ($\beta = 0,14$) omillari o'rtacha ta'sir ko'rsatdi.

To'rtinchi gipoteza (H4) motivatsiyaning loyiha hayotiy davri bosqichlaridagi dinamikasini ochib berdi. An'anaviy yondashuvda motivatsiya ijro bosqichida initsiatsiyaga nisbatan qariyb 28 foizga pasaydi (Müller va Turner, 2010) [6], integratsiyalashgan tizim esa bu pasayishni atigi 7 foizgacha yumshatdi. Beshinchi gipoteza (H5) doirasida "Yevropak" MChJ da pilot joriy etilgan to'rt komponentli model (motivatsion KPI tizimi, Agile HR mexanizmlari, kompetensiyaga asoslangan baholash va loyiha samaradorligini boshqarish) motivatsiya indeksini 26 foizga, xodimlar jalb etilganligini (engagement) 21 foiz punktga, loyiha muvaffaqiyati darajasini esa 22 foiz punktga oshirdi. Barcha besh gipoteza empirik jihatdan tasdiqlandi.

Umuman olganda, tadqiqot natijalari nazariy jihatdan SHRM, tizimli yondashuv va o'z-o'zini belgilash nazariyasini yagona integrativ modelda birlashtirdi, amaliy jihatdan esa HPIL va MI kabi o'lchanadigan boshqaruv vositalarini hamda to'rt komponentli integratsiyalashgan modelni taqdim etdi. Deloitte (2022) ma'lumotlariga ko'ra tashkilotlarning atigi 34 foizi HR analitikasi va loyiha KPI integratsiyasidan foydalanishi hisobga olinsa [7], taklif etilgan model ushbu amaliy bo'shliqni bartaraf etishga qaratilgan aniq metodik vosita



bo'lib xizmat qiladi. Natijalarning cheklovi sifatida ma'lumotlarning ko'ndalang-kesim tabiati va pilotning bitta tashkilot doirasida o'tkazilgani qayd etiladi; shu bois kelgusi tadqiqotlarda modelni turli tarmoqlarda va lonjityudinal kuzatuvlar asosida sinash maqsadga muvofiqdir.

XULOSA VA TAVSIYALAR

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. Olingan natijalar xalqaro ilmiy adabiyotlar bilan yuqori darajada muvofiq keldi va HR hamda loyiha boshqaruvi o'rtasidagi motivatsion mexanizmlarni KPI asosida o'lchanadigan yaxlit modelga birlashtirish orqali mavjud ilmiy bo'shliqni to'ldirdi.

Olingan natijalar asosida quyidagi tavsiyalar ilgari suriladi: tashkilotlarda HR funksiyasini loyihani rejalashtirish bosqichidan jalb etuvchi integratsiyalashgan HR-loyiha boshqaruvi modelini joriy etish; HPPI va MI indekslarini boshqaruv paneliga kiritib, motivatsion zaifliklarni muntazam monitoring qilish; cheklangan resurslarni eng kuchli omillarga (natijaga asoslangan rag'batlantirish, avtonomiya) ustuvor yo'naltirish; loyiha ijro bosqichida motivatsion qo'llab-quvvatlashni kuchaytirish; hamda to'rt komponentli integratsiyalashgan motivatsiya modelini bosqichma-bosqich tatbiq etish. Ushbu yondashuv tashkilotlarda inson kapitali samaradorligini oshirish va loyiha raqobatbardoshligini ta'minlashga xizmat qiladi.

Adabiyotlar, references, литературы:

1. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Newtown Square: PMI.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
4. 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. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
5. Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team. Information and Software Technology, 52(5), 480-491.
6. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of Project Management, 28(5), 437-448.



7. Deloitte. (2022). Global Human Capital Trends Report. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/human-capital-trends>
8. 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

