

**INSON RESURSLARINI BOSHQARISH AMALIYOTLARI VA
TASHKILIY SAMARADORLIK: DALILLAR, MEKANIZMLAR VA
KADRLAR ALMASHINUVINING IQTISODIY QIYMATI**

Islomjon TURDIMURODOV

Tadqiqotchi

E-mail: islomjonturdimurodov571@gmail.com

Annotatsiya. Maqolada inson resurslarini boshqarish amaliyotlari bilan tashkiliy samaradorlik o'rtasidagi empirik bog'liqlik, bu bog'liqlik amal qiladigan mexanizmlar hamda ushbu bog'liqlikni eng oson miqdoriy ifodalash imkonini beruvchi kanal – kadrlar almashinuvining iqtisodiy qiymati tahlil qilinadi. Huselid (1995:667) ma'lumotlariga ko'ra, yuqori samarali mehnat amaliyotlaridan foydalanish darajasining bir standart og'ishga ortishi kadrlar almashinuvining 7,05 foiz bandga kamayishi hamda bir xodimga to'g'ri keladigan savdo hajmi, bozor qiymati va foydaning oshishi bilan bog'liq. Combs, Liu, Hall va Ketchen (2006:518) meta-tahlili bu bog'liqlikning tadqiqotlar bo'yicha umumiy kattaligini belgilaydi. Vositachi mexanizmlar qobiliyat–motivatsiya–imkoniyat modeli orqali ko'rsatiladi. Sohaning amaliy ahamiyati mo'tadil bo'lgan o'rtacha bog'liqlikda emas, balki uning atrofidagi tizimli tafovutda ekani asoslanadi: amaliyotlar mustaqil vositalar sifatida emas, o'zaro ta'sir qiluvchi majmualar sifatida ishlaydi va ularning samarasi majmuaning tashkilot strategiyasiga mosligiga bog'liq.

Kalit so'zlar: inson resurslarini boshqarish, yuqori samarali mehnat tizimlari, tashkiliy samaradorlik, kadrlar almashinuvi, AMO modeli, xodimlarni saqlab qolish, amaliyotlar majmuasi, almashinuv qiymati.

Аннотация. В статье рассматриваются эмпирическая связь между практиками управления человеческими ресурсами и организационной результативностью, механизмы её действия и экономическая стоимость текучести персонала. Согласно данным Huselid (1995:667), увеличение

использования практик высокоэффективного труда на одно стандартное отклонение связано со снижением текучести на 7,05 процентного пункта и с ростом объёма продаж, рыночной стоимости и прибыли в расчёте на одного работника. Мета-аналитический синтез Combs, Liu, Hall и Ketchen (2006:518) устанавливает величину этой связи по совокупности исследований. Опосредующие механизмы представлены через модель «способности – мотивация – возможности». Обосновывается, что практическое значение области определяется не средней величиной связи, а систематическим разбросом вокруг неё.

Ключевые слова: *управление человеческими ресурсами, системы высокоэффективного труда, организационная результативность, текучесть кадров, модель АМО, удержание персонала, пакеты практик, стоимость текучести.*

Abstract. *The article examines the empirical relationship between human resource management practices and organisational performance, the mechanisms through which it operates, and the economic cost of employee turnover. According to Huselid (1995:667), a one standard deviation increase in the use of high performance work practices is associated with a 7.05 percentage point reduction in turnover and with higher sales, market value and profit per employee; the meta-analysis of Combs, Liu, Hall and Ketchen (2006:518) establishes the magnitude of the association across studies. The mediating mechanisms are set out through the ability-motivation-opportunity framework. It is argued that the practical significance of the field rests less on the average association than on the systematic variation around it.*

Keywords: *human resource management, high performance work systems, organisational performance, employee turnover, AMO framework, retention, HR bundles, cost of turnover.*

1. KIRISH

XX asrning katta qismida kadrlar bilan ishlash funksiyasi ma'muriy bo'lim sifatida qaralgan: u xodimlarni ishga olgan, hujjatlarni yuritgan, ish haqini hisoblagan va ishdan bo'shatishni rasmiylashtirgan. Bu funksiya korxonaning moliyaviy natijalariga hissa qo'shadimi degan savol umuman ko'tarilmagan, chunki u bunday hissa qo'sha oladigan funksiya sifatida tushunilmagan. 1990-yillar boshida yuz bergan burilish ana shu tushunchaning o'zgarishi edi va u nazariy bahs emas, dalillar natijasida yuzaga keldi.

Hal qiluvchi tadqiqot 1995-yilda chop etildi va unda mingga yaqin Amerika korxonasi o'rganildi. Uning xulosasiga ko'ra, belgilangan mehnat amaliyotlaridan ko'proq foydalangan korxonalar kadrlar almashinuvi, unumdorlik va moliyaviy ko'rsatkichlar bo'yicha o'lchanadigan darajada yaxshiroq natija ko'rsatgan, farqlar esa nafaqat statistik, balki iqtisodiy jihatdan ham ahamiyatli bo'lgan (Huselid, 1995:635). Shundan beri o'tgan o'ttiz yillik tadqiqotlar asosiy da'voni tasdiqladi, biroq dastlabki ishtiyok taklif qilganidan ancha cheklangan shaklda.

Maqolada ko'rib chiqiladigan muammo ana shu cheklovdan kelib chiqadi. Inson resurslari amaliyotlari bilan samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlik ko'plab korxonalar bo'yicha o'rtacha ko'rsatkich sifatida yaxshi asoslangan. Ammo o'rtacha ko'rsatkich taqsimotni yashiradi va har qanday alohida korxona oldida turgan amaliy savol o'rtacha korxona nima olishi emas, aynan shu korxona o'z strategiyasi, texnologiyasi va xodimlari bilan nima kutishi mumkinligidir. Adabiyotda bu savolga javoblar bir necha turli tadqiqot yo'nalishlari bo'ylab tarqalib ketgan.

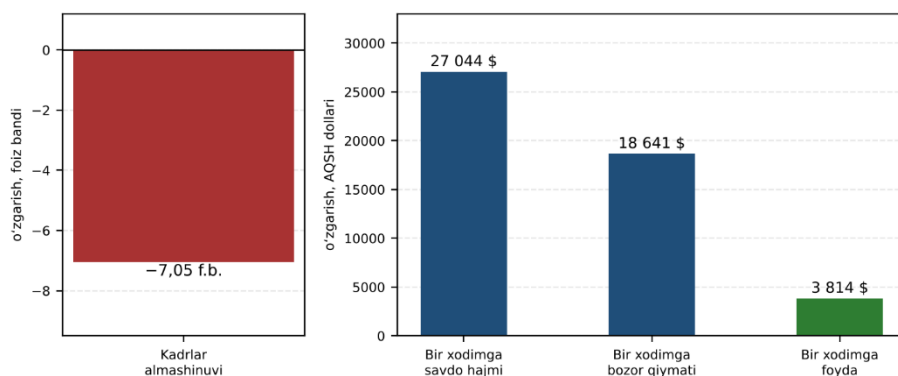
Tadqiqotning maqsadi – bog'liqlik kattaligi, u amal qiladigan mexanizmlar va iqtisodiy oqibatlarni eng oson miqdoriy ifodalash imkonini beruvchi yagona kanal – kadrlar almashinuvi haqida ma'lum bo'lgan bilimlarni jamlashdan iborat. Vazifalar: bog'liqlikka oid dalillarni ko'rib chiqish; vositachi mexanizmlarni bayon qilish; kadrlar almashinuvi xarajatlarining tuzilishini tahlil qilish; boshqaruv amaliyoti uchun, xususan O'zbekistonda faoliyat yuritayotgan korxonalar uchun xulosalar chiqarish.

Ilgari suriladigan fikr shuki, sohaning amaliy ahamiyati ikki tomondan ham noto'g'ri baholangan. Uning tarafdorlari real, ammo mo'tadil bo'lgan o'rtacha samarani bo'rttirib ko'rsatgan; tanqidchilar esa mo'tadil o'rtachani soha ahamiyatsiz ekanining dalili sifatida qabul qilgan. Ikkala talqin ham o'rtacha atrofidagi tizimli tafovutni e'tibordan chetda qoldiradi, menejer uchun foydali axborot esa aynan shu tafovutda joylashgan.

2. BOG'LIQLIKKA OID DALILLAR

Huselid 968 ta korxonani o'rganib, yuqori samarali mehnat amaliyotlari deb atagan ko'rsatkichlar indeksini tuzgan; unga xodimlarni tanlash, o'qitish, baholash, rag'batlantiruvchi ish haqi, axborot almashinuvi, shikoyatlarni ko'rib chiqish tartibi va xodimlar munosabatini o'rganish kiritilgan. Amaliyotlar kadrlar almashinuvi, bir xodimga to'g'ri keladigan savdo hajmi sifatida o'lchangan unumdorlik va ikkita moliyaviy ko'rsatkich bilan bog'langan.

Baholangan kattaliklar 1-rasmda keltirilgan. Ushbu amaliyotlardan foydalanishning bir standart og'ishga ortishi kadrlar almashinuvining 7,05 foiz bandga kamayishi, bir xodimga to'g'ri keladigan savdo hajmining 27 044 dollarga, bozor qiymatining 18 641 dollarga va foydaning 3 814 dollarga oshishi bilan bog'liq bo'lgan (Huselid, 1995:667).



1-rasm. Yuqori samarali mehnat amaliyotlaridan foydalanishning bir standart og'ishga ortishining baholangan ta'siri

Bu ko'rsatkichlar korrelyatsiya koeffitsientida emas, pul birligida ifodalangani uchun katta ta'sir ko'rsatdi va ular hozirgacha sohada eng ko'p iqtibos keltiriladigan natija bo'lib qolmoqda. Shunga qaramay, ularni ikki ehtiyotkorlik

bilan o'qish lozim. Birinchisi: tadqiqot kesishma (kross-seksion) ma'lumotlarga asoslangan – bu amaliyotlardan ko'proq foydalangan korxonalar yaxshiroq natija ko'rsatgan, ammo bu amaliyotlar natijaga sabab bo'lganini isbotlamaydi. Foydali korxonalar murakkab kadrlar tizimini moliyalashtirishga qodir va sababiy bog'liqlik shu yo'nalishda yoki ikkala yo'nalishda ham bo'lishi mumkin. Ikkinchisi: dollar ko'rinishidagi kattaliklar namunaga, davrga va 1991-yil valyutasiga bog'liq bo'lib, ularni boshqa sharoitga ko'chirish asossizdir.

1995-yildan keyin tadqiqotlarning to'planishi meta-tahliliy umumlashtirish imkonini berdi. Eng ko'p iqtibos keltiriladigani 92 ta tadqiqotni qamrab olgan va unda yuqori samarali mehnat amaliyotlari bilan tashkiliy samaradorlik o'rtasidagi o'rtacha korrelyatsiya $r = 0,20$ ga teng ekani qayd etilgan (Combs va b., 2006:501). Bu kattalik individual darajadagi psixologiya mezonlari bo'yicha mo'tadil, ammo ko'plab omillar raqobatlashadigan tashkilot darajasidagi bog'liqlik uchun sezilarli hisoblanadi.

Ushbu umumlashmaning uchta moderator xulosasi asosiy ko'rsatkichdan ko'ra amaliyroq ahamiyatga ega. Birinchisi: amaliyotlar tizimi samaradorlik bilan alohida amaliyotlarga qaraganda kuchliroq bog'liq, bu esa amaliyotlar mustaqil emas, o'zaro ta'sirda ishlashi haqidagi qoidani tasdiqlaydi (Combs va b., 2006:516). Ikkinchisi: bog'liqlik ishlab chiqarish sohasida xizmat ko'rsatish sohasiga qaraganda kuchliroq. Uchinchisi: samaradorlik moliyaviy emas, operatsion ko'rsatkichlar bilan o'lchanganda ta'sir kattaroq bo'ladi – agar kadrlar amaliyotlari moliyaviy natijalarga faqat oraliq operatsion natijalar orqali ta'sir qilsa, aynan shu kutiladi.

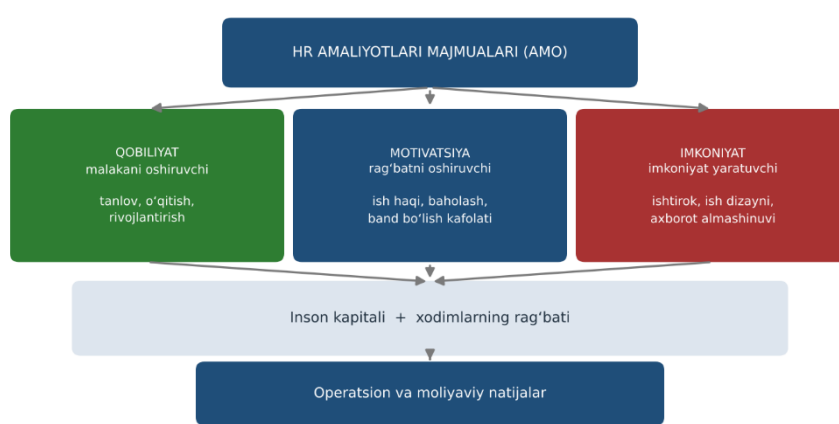
Birgalikda bu natijalar bog'liqlik mavjud va o'rtacha kattalikda ekanini, alohida vositalarga qaraganda izchil majmualar uchun kuchliroq ekanini tasdiqlaydi. Ular sababiy bog'liqlikni isbotlamaydi va kuzatuv usullari orqali bu masalani hal qila olmaslik sohaning asosiy metodologik zaifligi bo'lib qolmoqda.

3. VOSITACHI MEXANIZMLAR

Amaliyotlar bilan natijalar o'rtasidagi bog'liqlik menejerga natijaga qanday erishish haqida hech narsa aytmaydi. Buning uchun oraliq mexanizmlarni aniqlash

kerak va adabiyotning bu qismini tartibga solgan model amaliyotlarni ular ta'sir qilishi ko'zda tutilgan samaradorlik tarkibiy qismi bo'yicha tasniflaydi.

Modelga ko'ra, individual samaradorlik uchta shartning funksiyasidir: xodimning ishni bajarish qobiliyati, uni bajarishga bo'lgan rag'bat va uni bajarish imkoniyati. Shunga muvofiq amaliyotlar malakani oshiruvchi, rag'batni oshiruvchi va imkoniyat yaratuvchi majmualarga ajratiladi (2-rasm). Tanlov va o'qitish qobiliyatni oshiradi; ish haqi, baholash va band bo'lish kafolati rag'batni oshiradi; ishtirok, ish dizayni va axborot almashinuvi imkoniyat yaratadi.



2-rasm. Qobiliyat–motivatsiya–imkoniyat modeli

Ushbu modelni meta-tahliliy tekshirish yo'llarni alohida o'rgandi va uchta majmua qisman turli oraliq o'zgaruvchilar orqali amal qilishini aniqladi: malakani oshiruvchi amaliyotlar asosan inson kapitali orqali, rag'bat va imkoniyat yaratuvchi amaliyotlar esa asosan xodimlarning rag'batini orqali ta'sir qiladi (Jiang va b., 2012:1264). Amaliy xulosa shuki, majmualar bir-birining o'rnini bosmaydi. Yaxshi tanlab, yaxshi o'qitgan, ammo natijada paydo bo'lgan qobiliyatni qo'llash imkonini bermagan tashkilot foydalana olmaydigan inson kapitalini sotib olgan bo'ladi.

Bu xulosa oldingi bo'limda keltirilgan moderator natijasiga nazariy asos beradi. Agar uchta shart samaradorlik uchun birgalikda zarur bo'lsa, ularning faqat bittasiga qaratilgan amaliyotlar natijalar bilan zaif bog'liqlik ko'rsatadi, uchalarini qamrab olgan izchil tizimlar esa kuchliroq bog'liqlik ko'rsatadi. Majmualarning alohida amaliyotlardan ustunligi statistik tasodif emas, modelning bashoratidir.

Modelga yana ikkita izoh kiritiladi. Birinchisi – ichki moslik: amaliyotlar bir-biriga muvofiq bo'lishi kerak. Jamoaviy ishlashga qobiliyatli xodimlarni tanlab,

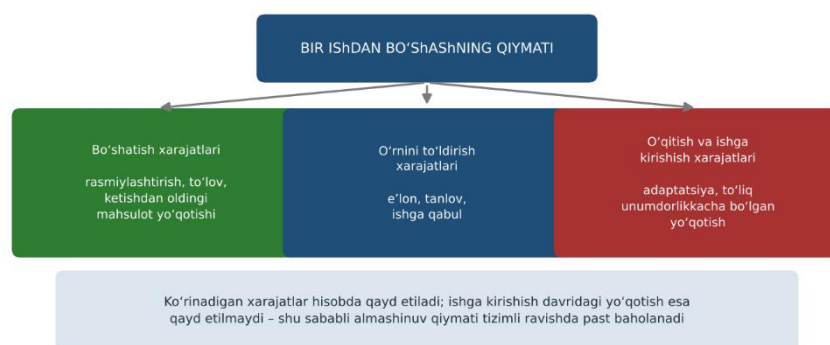
individual natijani rag'batlantiruvchi tizim zid signallar beradi va bu nomuvofiqlik samaradorlikni har bir amaliyot alohida beradigan darajadan ham pasaytirishi mumkin. Ikkinchisi – tashqi moslik: tizim tashkilotning raqobat strategiyasiga mos kelishi kerak. Narx bo'yicha raqobatlashuvchi korxona bilan innovatsiya bo'yicha raqobatlashuvchi korxona turli xususiyatli xodimlarni talab qiladi va biriga xizmat qiladigan amaliyotlar majmuasi ikkinchisiga xizmat qilmaydi. Sohadagi vaziyatli yondashuvning mohiyati shu bo'lib, u barcha tashkilotlarga mos yagona «eng yaxshi amaliyotlar» to'plami haqidagi universalistik da'voga qarshi turadi.

Uchinchi jihat kam muhokama qilinadi va u bog'liqlikning vaqt tuzilishiga tegishli. Inson resurslari amaliyotlari samaradorlikka kechikish bilan ta'sir qiladi, chunki ular amal qiladigan mexanizmlar – to'plangan qobiliyat, shakllangan rag'bat, o'rnatilgan ish tartiblari – shakllanishi uchun vaqt kerak. Kesishma tadqiqotlar bog'liqlikni bir lahzada qayd etadi va shu sababli oldingi amaliyotlar qoldig'i bo'lishi mumkin bo'lgan ta'sirlarni joriy amaliyotlarga bog'laydi. Sababiy tartibni o'rgangan kamsonli bo'ylama tadqiqotlar ikkala yo'nalishdagi dalillarni topgan: o'tgan samaradorlik joriy amaliyotlarni teskari yo'nalishdagidan kam bo'lmagan darajada bashorat qiladi (Wright va b., 2005:409). Bu bog'liqlikni yo'qqa chiqarmaydi, ammo uni amaliyotlar kirish, samaradorlik esa chiqish bo'lgan oddiy ishlab chiqarish munosabati sifatida o'qishdan ogohlantiradi.

4. KADRLAR ALMASHINUVINING IQTISODIY QIYMATI

Inson resurslari amaliyotlari ta'sir qiladigan natijalar orasida kadrlar almashinuvi iqtisodiy oqibatlari eng bevosita o'lchanadigan natija bo'lib, shu sababli u sohani iqtisodiy tahlil qilish uchun tabiiy kirish nuqtasidir.

Bitta ishdan bo'shashning qiymati uchta guruhga bo'linadi (3-rasm). Bo'shatish xarajatlari ketishni rasmiylashtirish bo'yicha ma'muriy ishlar, to'lanishi lozim bo'lgan to'lovlar va ketish qarori bilan haqiqiy ketish oralig'idagi mahsulot yo'qotishini o'z ichiga oladi. O'rnini to'ldirish xarajatlari e'lon berish, tanlov va ishga qabul qilishni qamrab oladi. O'qitish va ishga kirishish xarajatlari rasmiy adaptatsiya va – eng katta modda – yangi xodimning to'liq samaradorlikka erishgunga qadar pasaygan unumdorligini o'z ichiga oladi.



3-rasm. Bitta ishdan bo'shashning xarajatlar tuzilishi

Bu xarajatlarning ko'rinadigan va ko'rinmaydigan qismlarga taqsimlanishi nima uchun boshqaruv qarorlarida kadrlar almashinuvi tizimli ravishda past baholanishini tushuntiradi. E'lon va agentlik to'lovlari hisobda aks etadi; yangi xodim ishni o'rganayotgan oylar davomida yo'qotilgan mahsulot esa hech qayerda aks etmaydi va ataylab baholanmasa, hisob-kitobga kirmaydi. Ishga kirishish davri uzun bo'lgan joyda – malakali lavozimlar uchun u ko'pincha olti oy va undan ko'proq – aynan shu ko'rinmaydigan qism ustunlik qiladi.

Kadrlar almashinuvi bilan tashkiliy samaradorlik o'rtasidagi munosabatning o'zi almashinuv zararli degan oddiy qoidadan murakkabroq. Meta-tahliliy dalillar almashinuv darajasi bilan tashkiliy samaradorlik o'rtasida salbiy bog'liqlikni ko'rsatadi; bog'liqlik ketayotgan xodimlar korxonaga xos bilimga ega bo'lgan joyda kuchliroq, lavozimlar tashqi bozordan oson to'ldiriladigan joyda esa zaifroq (Park & Shaw, 2013:268). Juda past almashinuv darajasida munosabat teskari tomonga o'zgarishi mumkin, chunki xodimlarning ma'lum darajada yangilanishi yangi malaka olib kiradi va noto'g'ri tanlov qarorlarini tuzatish imkonini beradi.

Har qanday amaliy tahlil uchun ikkita farqlanish zarur. Birinchisi – ixtiyoriy va majburiy almashinuv o'rtasidagi farq: tashkilot ikkinchisini bevosita, birinchisini esa faqat bilvosita boshqaradi, birini kamaytiruvchi siyosat ikkinchisini oshirishi mumkin. Ikkinchisi – funksional va disfunksional almashinuv o'rtasidagi farq: past samarali xodimning ketishi yo'qotish emas va samaradorlik bo'yicha farqlamaydigan umumiy almashinuv darajasi zaif boshqaruv ko'rsatkichidir. Eng yaxshi xodimlari ketib, eng zaiflari qolayotgan tashkilot umumiy darajasi mo'tadil

bo'lishi bilan birga salohiyatining jiddiy pasayishini boshdan kechirishi mumkin.

1-jadvalda almashinuv qiymatining tarkibiy qismlari va ularning har birini baholash usuli keltirilgan.

1-jadval

Bitta ishdan bo'shash qiymatining tarkibiy qismlari va ularni baholash

Tarkibiy qism	Mazmuni	Baholash usuli	Ko'rinuvchanligi
Bo'shatish	ketishni rasmiylashtirish, hisob- kitob, ketishdan oldingi mahsulot yo'qotishi	ma'muriy vaqt $\times$ ish haqi qiymati	qisman ko'rinadi
Bo'sh lavozim	lavozim to'ldirilmagan davrdagi mahsulot yo'qotishi	lavozim hissasi $\times$ davomiylik	ko'rinmaydi
O'rnini to'ldirish	e'lon, agentlik to'lovi, tanlov, suhbat	to'g'ridan-to'g'ri sarf + tanlovchilar vaqti	ko'rinadi
Adaptatsiya	rasmiy tanishtirish va dastlabki o'qitish	dastur qiymati + tinglovchi vaqti	qisman ko'rinadi
Ishga kirishish	to'liq samaradorlikkacha pasaygan unumdorlik	samaradorlik kamomadi $\times$ davomiylik	ko'rinmaydi

Manba: muallif ishlanmasi.

Bunday hisob-kitobning amaliy qiymati olingan raqamning aniqligida emas – u muqarrar ravishda taxminiy, balki u imkon beradigan qiyosdadir. Ishdan bo'shash qiymati pul birligida ifodalangach, uni bo'shashlarni kamaytiradigan choralar qiymati bilan solishtirish mumkin bo'ladi va xodimni saqlab qolish qarori da'vo masalasi emas, odatiy investitsiya qaroriga aylanadi.

5. XODIMLARNI SAQLAB QOLISH IQTISODIY QAROR SIFATIDA

Xodimlarni saqlab qolishni investitsiya qarori sifatida qarash darhol bir oqibatga olib keladi: maqsad almashinuvni minimallashtirish emas, saqlab qolish choralarining chegaraviy xarajatini ular oldini oladigan bo'shashlarning chegaraviy xarajatiga tenglashtirishdir. Nol almashinuvga erishib bo'lmaydi va u maqsadga muvofiq ham emas; unga intilish yaxshiroq foydalanish mumkin bo'lgan resurslarni isrof qiladi.

Ixtiyoriy almashinuvni nima kamaytirishi haqidagi dalillar ancha ko'p va izchil. Ketishning eng kuchli bashoratchilari – ishdan qoniqmaslik, muqobil imkoniyatlarning mavjudligi va tashkilotga sodiqlikning zaifligi; uni kamaytiradigan amaliyotlar orasida bevosita rahbar bilan munosabat sifati va rag'batlantirish qarorlarining adolatli deb qabul qilinishi tadqiqotlarda takror-takror qayd etiladi. Ish haqi darajasi ahamiyatli, ammo odatda o'ylanganidan va tashkilot ichidagi nisbiy adolatdan kamroq.

Amaliyotda foydali bo'lgan farqlanish – umumiy almashinuv darajasi bilan o'rnini to'ldirish qiyin bo'lgan lavozimlardagi almashinuv o'rtasidagi farq. Inson kapitali tashkilot bo'ylab bir tekis taqsimlanmagan: ba'zi rollar yillar davomida to'plangan korxonaga xos bilimni o'zida mujassam etadi, boshqalari esa tashqi bozordan bir necha hafta ichida to'ldirilishi mumkin. Birinchi guruhga yo'naltirilgan saqlab qolish xarajati xuddi shu mablag'ni bir tekis taqsimlashdan ancha yuqori daromad beradi va bu farqlanishni amalga oshirmagan tashkilot saqlab qolish byudjetini tizimli ravishda noto'g'ri taqsimlaydi.

Ketishlarning vaqti ham ko'p narsani ko'rsatadi. Birinchi yilda to'plangan bo'shashlar odatda rag'batlantirish muammosini emas, tanlov yoki adaptatsiya muammosini bildiradi va ular ish haqini oshirish bilan emas, ishga qabul jarayonini o'zgartirish bilan hal qilinadi. Uch-besh yillik ish stajida to'plangan bo'shashlar esa ko'pincha lavozim bo'yicha o'sish imkoniyatining yo'qligini aks ettiradi. Umumiy yillik daraja bu ikki manzarani ham yashiradi.

Rahbariyat ixtiyoridagi yana bir vosita – ichki mehnat bozorini loyihalash.

Tashkilot ko‘rinadigan martaba yo‘lini taklif etsa, xodimning qolishdan kutadigan daromadi ketishdan kutadiganiga nisbatan ortadi va bu joriy ish haqini oshirmasdan amalga oshadi. Mexanizm maxsus inson kapitali asosidagi mexanizm bilan bir xil: to‘plangan korxonaga xos qiymatni kelajakdagi lavozimda ro‘yobga chiqarishni kutayotgan xodimda qolish uchun asos bor, bunday kutilmasi bo‘lmagan xodimda esa yo‘q. Yuqori lavozimlarni faqat tashqaridan to‘ldiradigan tashkilotlar bu vositadan mahrum bo‘ladi va ko‘pincha buning qiymatini anglamaydi.

6. O‘ZBEKISTON KORXONALARI UCHUN XULOSALAR

Milliy sharoitning bir qator xususiyatlari ushbu dalillarni qo‘llashga ta’sir qiladi va ularni turli yo‘nalishlarda aniqlashtiradi.

Birinchisi korxonalar tarkibiga tegishli. Yuqorida ko‘rib chiqilgan dalillarning katta qismi rasmiy baholash tizimlari, tizimli o‘qitish va maxsus kadrlar bo‘limlarini yuritishga qodir yirik korxonalardan olingan. Kichik korxonalar bunga qodir emas va ular uchun tegishli savol bunday tizimlarni qanday takrorlash emas, ularning qaysi unsurlarini norasmiy tarzda joriy etish mumkinligidir. Muhim funksiyalar – aniq kutilmalar, muntazam qayta aloqa, shaffof rag‘batlantirish qarorlari, qo‘llash imkoniyati – rasmiy apparatni talab qilmaydi; ular rahbarning xulq-atvorini talab qiladi, uni o‘zgartirish esa tizimlashtirishdan arzonroq.

Ikkinchisi malakali ishchi kuchining harakatchanligiga, jumladan mehnat migratsiyasiga tegishli. Ish beruvchi nima qilishidan qat’i nazar ishdan ketish ehtimoli yuqori bo‘lgan joyda saqlab qolish xarajatlarining daromadliligi pasayadi, alohida shaxslarga qaramlikni kamaytirishning daromadliligi esa ortadi. Bunday sharoitda ish tartiblarini hujjatlashtirish, muhim bilimlarni ataylab bir necha xodimda takrorlash va tizimli ish topshirish saqlab qolish choralariga nisbatan qimmatliroq bo‘ladi.

Uchinchisi o‘lchash bazasiga tegishli. 4- va 5-bo‘limlarda bayon etilgan hisob-kitoblar ko‘plab korxonalar hozircha yig‘maydigan ma’lumotlarni talab qiladi: ixtiyoriylik va samaradorlik darajasi bo‘yicha tasniflangan bo‘shashlar, lavozimlar bo‘yicha to‘ldirish muddati va to‘liq unumdorlikka erishish muddati. Ularning birortasini ham qayd etish texnik jihatdan qiyin emas, ularsiz esa

almashinuvni iqtisodiy tahlil qilish umuman mumkin emas. Bundan tashqari, zaxira va oqimni farqlash lozim: o'rtacha ish staji pasayayotgan jamoadagi past yillik bo'shash darajasi barqaror jamoadagi xuddi shu darajadan boshqa holatni bildiradi va faqat ikkalasining birikmasi qaysi holat ekanini ko'rsatadi. Har yili qayd etiladigan oddiy ish staji taqsimoti bu ma'lumotni deyarli xarajatsiz beradi.

To'rtinchisi amaliyotlarni ko'chirishga tegishli. Amaliyot bir milliy sharoitda samaradorlikni oshirgani uning boshqa sharoitda ham shunday qilishini isbotlamaydi, chunki amaliyot ta'siri xodimlar uni qanday kutilmalar asosida talqin qilishiga bog'liq. Masalan, individual natijaga bog'liq ish haqi ish jamoaviy tashkil etilgan va hamkasblar o'rtasidagi munosabat me'yorlari asl sharoitda taxmin qilinganidan farq qiladigan joyda boshqacha amal qiladi. Amaliyotlarni xorijiy dalillar kuchiga tayanib to'liq qabul qilish emas, bosqichma-bosqich joriy etib, mahalliy darajada baholash maqsadga muvofiq.

7. MUHOKAMA

Ko'rib chiqilgan materialdan uchta xulosa kelib chiqadi va ularni ajratib ko'rsatish lozim, chunki amaliy adabiyotda ular ko'pincha chalkashtiriladi.

Birinchisi: inson resurslari amaliyotlari bilan tashkiliy samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlik asoslangan, ammo mo'tadil. 0,20 lik o'rtacha korrelyatsiya na ahamiyatsiz, na tub o'zgartiruvchi; bunday amaliyotlarni raqobat ustunligining hal qiluvchi manbai sifatida taqdim etuvchi targ'ibot ham, sohani isbotlanmagan deb rad etuvchi skeptitsizm ham dalillar ko'rsatgan narsani noto'g'ri aks ettiradi.

Ikkinchisi: foydali axborot o'rtacha atrofidagi tafovutda joylashgan. Majmualar alohida amaliyotlardan ustun; ishlab chiqarish sharoiti xizmat ko'rsatishga qaraganda kuchliroq ta'sir ko'rsatadi; operatsion ko'rsatkichlar moliyaviylariga qaraganda ko'proq javob beradi. Bularning har biri amaliyotlar qanday shartlarda ishlashi haqidagi da'vo bo'lib, menejer aynan shartlarga ta'sir o'tkaza oladi.

Uchinchisi: kadrlar almashinuvi miqdoriy ifodalashning eng qulay yo'lini beradi. Ishdan bo'shash qiymatini har qanday tashkilot yig'a oladigan ma'lumotlar asosida maqbul aniqlikda baholash mumkin va baholangach, u xodimni saqlab

qolishni intilishdan hisoblanadigan investitsiyaga aylantiradi. Baholashning zaif tomoni hisobga hech qachon kirmaydigan qismlarda va aynan shu qismlar jami summada ustunlik qiladi.

Butun sohaga tegishli ogohlantirishni ochiq aytish lozim. Sababiy bog‘liqlik masalasi hal etilmagan. Uni hal qiladigan tadqiqot loyihasi – amaliyotlarning korxonalar bo‘ylab tasodifiy taqsimlanishi – mavjud emas, sinab ko‘rilgan bo‘ylama va instrumental o‘zgaruvchili yondashuvlar esa axborot beradi, ammo hal qiluvchi emas. Shu sababli amaliyotchilar mavjudligi barqaror, yo‘nalishi esa noaniq bo‘lgan bog‘liqlikka tayanib harakat qilmoqda va bunga halol javob umumiy adabiyotga tayanish emas, mahalliy darajada baholashdir.

Ushbu maqolaning cheklovlari uning usulidan kelib chiqadi. U nashr etilgan dalillarni umumlashtiradi va birlamchi ma’lumot taqdim etmaydi; u tayangan tadqiqotlar rivojlangan iqtisodiyotlarda to‘plangan; O‘zbekiston sharoitiga oid tahlil esa sifatiy xarakterga ega, chunki miqdoriy tahlilni qo‘llab-quvvatlaydigan korxona darajasidagi ma’lumotlar nashr etilgan shaklda mavjud emas.

XULOSA

Inson resurslarini boshqarish amaliyotlari bilan tashkiliy samaradorlik o‘rtasidagi bog‘liqlik empirik jihatdan asoslangan, kattaligi mo‘tadil va amaliyotlarning izchilligi hamda ularning tashkilot strategiyasiga mosligiga bog‘liq.

Husulidning baholashlari bu bog‘liqlik statistik bilan birga iqtisodiy ahamiyatga ham ega ekanining eng yaqqol isboti bo‘lib qolmoqda, keyingi meta-tahliliy dalillar esa o‘rtacha bog‘liqlikni $r = 0,20$ darajasida belgilab, amaliyotlar tizimi alohida amaliyotlardan ustun ekanini ko‘rsatadi.

Qobiliyat–motivatsiya–imkoniyat modeli buning sababini tushuntiradi: samaradorlikning uchta sharti birgalikda zarur va ularning faqat bittasiga qaratilgan amaliyotlardan tashkiliy natija kutib bo‘lmaydi.

Kadrlar almashinuvi iqtisodiy oqibatlarni miqdoriy ifodalashning eng qulay kanalini beradi. Uning qiymati ko‘rinadigan va ko‘rinmaydigan qismlardan iborat bo‘lib, ko‘rinmaydiganlari – lavozim bo‘sh turgan davrdagi va yangi xodim ishga kirishgunga qadar bo‘lgan mahsulot yo‘qotishi – ham eng katta, ham eng ko‘p

tashlab ketiladigan qism hisoblanadi; aynan shu sababli almashinuv tizimli ravishda past baholanadi.

O'zbekiston korxonalari uchun amaliy xulosalar quyidagicha: saqlab qolish xarajatlarini bir tekis taqsimlamasdan, korxonaga xos bilimni mujassam etgan lavozimlarga yo'naltirish; ishdan bo'shash qiymatini baholash imkonini beradigan ma'lumotlarni qayd etish; xorijiy amaliyotlarni boshqa joyda olingan dalillar kuchiga tayanib qabul qilmasdan, mahalliy darajada baholash. Keyingi tadqiqotlarning eng foydali yo'nalishi – O'zbekiston korxonalarida inson resurslari amaliyotlarini unumdorlik va kadrlar almashinuvi bilan bog'lovchi panel ma'lumotlar bazasini yaratish bo'lib, bu yerda ko'rib chiqilgan bog'liqliklarni mamlakat ma'lumotlari asosida tekshirish imkonini beradi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- 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.
- 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.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- 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.

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.

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.

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446.