UDK: 331.1:005.94/.95(100)

HR ANALITIKA ASOSIDA KADRLAR QARORLARINI QABUL QILISH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH

Zokirov Ulug'bek Inom o'g'li
Qarshi davlat unversiteti o'qituvchisi
uzokirov@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0009000153573270
Doi: https://doi.org/10.5281/zenodo.22115791

Annotatsiya: Ushbu maqolada inson resurslari sohasida qaror qabul qilish jarayonlarini takomillashtirishda HRanalitika (people analytics) tutgan o'rni tahlil qilingan. Raqamli transformatsiya sharoitida tashkilotlar an'anaviy tajribaga asoslangan qarorlardan dalillarga asoslangan boshqaruv (evidence based management) yondashuviga o'tmoqda. Resurslarga asoslangan nazariya (Resource Based View) doirasida HRanalitika salohiyatining tarkibiy qismlari — rahbariyat qo'llab quvvatlashi, tahliliy kompetensiya, ma'lumotlar sifati va ma'lumotlarga asoslangan madaniyat ko'rib chiqilgan.
Kalit so'zlar: HRanalitika, kadrlar qarorlari, dalillarga asoslangan boshqaruv, resurslarga asoslangan nazariya, raqamli transformatsiya, rivojlanayotgan mamlakatlar.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ HRАНАЛИТИКИ

Аннотация: В данной статье анализируется роль HRаналитики (people analytics) в совершенствовании процессов принятия решений в сфере управления человеческими ресурсами. В условиях цифровой трансформации организации переходят от решений, основанных на традиционном опыте, к подходу управления, основанного на доказательствах (evidencebased management). В рамках теории ресурсного подхода (ResourceBased View) рассмотрены структурные компоненты потенциала HRаналитики — поддержка руководства, аналитическая компетентность, качество данных и культура, основанная на данных.
Ключевые слова: HRаналитика, кадровые решения, управление на основе доказательств, ресурсная теория, цифровая трансформация, развивающиеся страны.

IMPROVING HR DECISIONMAKING MECHANISMS THROUGH PEOPLE ANALYTICS

Annotation: This article analyzes the role of HR analytics (people analytics) in improving decisionmaking processes in human resource management. Amid digital transformation, organizations are shifting from experiencebased decisions to evidencebased management. Drawing on the ResourceBased View, the study examines the structural components of people analytics capability, including top management support, analytical competency, data quality, and a datadriven culture.
Keywords: HR analytics, HR decisions, evidencebased management, resourcebased view, digital transformation, developing countries.

Kirish. So'nggi yillarda inson resurslarini boshqarish sohasida raqamli transformatsiya jarayonlari tezlashib, tashkilotlarni kadrlar bo'yicha qarorlarni qabul qilishda an'anaviy

intuitsiyaga asoslangan yondashuvdan voz kechishga undamoqda. HRanalitika — bu xodimlar to'g'risidagi ma'lumotlarni statistik va tahliliy usullar yordamida qayta ishlash orqali boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslash jarayoni bo'lib, u so'nggi o'n yil ichida global HR amaliyotining ajralmas qismiga aylandi. Rivojlanayotgan mamlakatlar uchun HRanalitikani joriy etish o'ziga xos qiyinchiliklar bilan bog'liq. Ma'lumotlar infratuzilmasining rivojlanmaganligi, tahliliy vositalardan foydalanish ko'nikmalarining yetishmasligi va tashkiliy madaniyatning ma'lumotlarga emas, balki tajribaga tayanishi ushbu jarayonni sekinlashtirmoqda. Shu bilan birga, raqobat kuchayib borayotgan sharoitda kadrlar bo'yicha tezkor va aniq qarorlar qabul qilish tashkilotlarning strategik ustunligini belgilovchi omilga aylanmoqda. Tadqiqotning maqsadi — HRanalitikaning kadrlar qarorlari sifatiga ta'sirini belgilovchi asosiy omillarni aniqlash hamda rivojlanayotgan mamlakatlar tashkilotlari uchun amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. HRanalitika mavzusi xalqaro ilmiy adabiyotda so'nggi yillarda faol rivojlanmoqda. Dahlbom, Siikanen, Sajasalo va Jarvenpää (2020) raqamli davrda katta ma'lumotlar (big data) va HRanalitikaning tashkiliy qaror qabul qilish jarayonlariga integratsiyalashuvini o'rganib, ma'lumotlarga asoslangan yondashuvning an'anaviy HR amaliyotidan tubdan farq qilishini ko'rsatdilar.

Hindiston misolida Ghosh va Basu (2020) IT sektorida iste'dodlarni jalb qilish jarayonida analitikadan foydalanishni tahlil qilib, rivojlanayotgan mamlakat sharoitida ham HRanalitika xodimlarni tanlash sifatini sezilarli oshirishi mumkinligini isbotladilar. Qamar va Samad (2021) tomonidan o'tkazilgan bibliometrik tahlilda HRanalitika sohasidagi tadqiqotlar soni 2015yildan buyon keskin o'sganligi va bu soha endilikda mustaqil ilmiy yo'nalish sifatida shakllanganligi qayd etilgan.

Shet, Poddar, Samuel va Dwivedi (2021) tashkilotlarda ma'lumotlar tahlilini muvaffaqiyatli joriy etishning asosiy omillarini o'rganib, rahbariyatning qo'llabquvvatlashi va tashkiliy tayyorgarlik darajasi texnologik infratuzilmadan ko'ra muhimroq ekanligini aniqladilar. Shu bilan birga, Tursunbayeva, Pagliari, Di Lauro va Antonelli (2021) HRanalitikaning axloqiy jihatlarini tahlil qilib, xodimlar ma'lumotlaridan foydalanishda maxfiylik va shaffoflik masalalari alohida e'tiborni talab qilishini ta'kidladilar.

McCartney va Fu (2022) HRanalitika sohasidagi bahsli masalalarni tizimli sharhlab, "analitika va'dasi" bilan uning amaliy natijalari o'rtasidagi tafovutni ko'rsatdilar — ko'plab tashkilotlar ma'lumot to'plash bosqichida qolib ketib, ularni strategik qarorlarga aylantira olmaydi. Dubey (2023) HRanalitikaning qaror qabul qilish jarayonidagi rolini o'rganib, tavsiflovchi, diagnostik, prognozli va me'yoriy analitika turlarini farqlagan hamda har bir turning boshqaruv qarorlariga qo'shadigan qiymatini tahlil qilgan.

Okatta, Ajayi va Olawale (2024) rivojlanayotgan mamlakatlar tashkilotlari misolida HRanalitikani strategik qaror qabul qilishda qo'llash imkoniyatlari va muammolarini o'rganib, ma'lumotlar xavfsizligi, kadrlar malakasi va tashkiliy madaniyatni asosiy to'siqlar sifatida belgiladilar. Suri va Lakhanpal (2024) tizimli adabiyotlar sharhida HRanalitikaning HR funksiyasini strategik hamkorlik darajasiga ko'tarishdagi to'rtta asosiy mexanizmini — vertikal va gorizontal moslashuv, strategik integratsiya, sababo qibat bog'liqligini isbotlash va ilmiy qat'iylik — aniqladilar.

Metodologiya. Ma'lumotlarni qayta ishlash jarayonida qiyosiy tahlil (comparative analysis) va kontenttahlil (content analysis) usullaridan foydalanildi. Rivojlanayotgan mamlakatlar mintaqalari bo'yicha HRanalitikani joriy etish darajasi va uning kadrlar qarorlari sifatiga ta'siri jadval shaklida tizimlashtirildi.

1-jadval

Rivojlanayotgan mamlakatlar mintaqalari bo'yicha HRanalitikani joriy etish darajasi va uning ta'siri[1]

Mintaqa	HRanalitikadan foydalanish (%)	Tahliliy kompetensiya darajasi (%)	Qarorlar sifati o'sishi (%)
JanubiySharqiy Osiyo	34	42	11,2
Afrika (SubSahara)	18	26	6,4
Lotin Amerikasi	37	45	10,8

Muhokama. Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, HRanalitikadan foydalanish darajasi bilan tahliliy kompetensiya darajasi o'rtasida kuchli bog'liqlik mavjud. Lotin Amerikasi va JanubiySharqiy Osiyo mintaqalarida bu ko'rsatkichlarning yuqoriligi qarorlar sifatining ham sezilarli o'sishiga olib kelgan, bu esa Putro va Pribadhi (2026) tomonidan aniqlangan tahliliy kompetensiyaning muhim rol o'ynashi haqidagi xulosani tasdiqlaydi.

Natijalar va tahlil. Tadqiqot natijalariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlarda HRanalitika asosida kadrlar qarorlari sifatini belgilovchi to'rtta asosiy omil guruhi aniqlandi: (1) rahbariyat qo'llabquvvatlashi; (2) tahliliy kompetensiya; (3) ma'lumotlar sifati; (4) ma'lumotlarga asoslangan tashkiliy madaniyat. Putro va Pribadhi (2026) tomonidan o'tkazilgan miqdoriy tahlilga ko'ra, ushbu omillar majmui strategik kadrlar qarorlari sifatiga ijobiy va statistik ahamiyatli ta'sir ko'rsatadi.

2-jadval

HRanalitika salohiyati tarkibiy qismlarining kadrlar qarorlari sifatiga ta'siri[2]

Omil	Ta'sir darajasi (β koeffitsienti)	Ahamiyatlilik darajasi (p)
Rahbariyat qo'llabquvvatlashi	0,31	$p < 0,01$
Tahliliy kompetensiya	0,28	$p < 0,01$
Ma'lumotlar sifati	0,24	$p < 0,05$
Ma'lumotlarga asoslangan madaniyat	0,19	$p < 0,05$

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, rahbariyat qo'llabquvvatlashi (β=0,31) va tahliliy kompetensiya (β=0,28) qarorlar sifatiga eng kuchli ta'sir ko'rsatuvchi omillar hisoblanadi. Umumiy modelning tushuntirish kuchi Putro va Pribadhi (2026) tadqiqotida R^2=0,582 ni tashkil etib, bu HRanalitika salohiyatining strategik kadrlar qarorlari sifatini o'rtayuqori darajada tushuntirishini ko'rsatadi. Bu natija rivojlanayotgan mamlakatlar tashkilotlari uchun avvalo rahbariyat sathida ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv madaniyatini shakllantirish, so'ngra kadrlar xodimlarining tahliliy ko'nikmalarini rivojlantirish zarurligini ko'rsatadi.

Xulosa. O'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, rivojlanayotgan mamlakatlarda HRanalitika asosida kadrlar qarorlarini qabul qilish mexanizmlarini takomillashtirish uchun

[1] Muallif tomonidan tuzilgan, 2026-yil.

[2] Putro, S. E., & Pribadhi, A. (2026) asosida muallif tomonidan tuzilgan.

quyidagi yo'nalishlarda choratadbirlar amalga oshirilishi tavsiya etiladi: birinchidan, kadrlar bo'limi xodimlari uchun ma'lumotlar tahlili va statistik vositalar bo'yicha maxsus o'quv dasturlarini joriy etish; ikkinchidan, rahbariyat sathida ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish madaniyatini shakllantirish bo'yicha strategik tashabbuslarni qo'llabquvvatlash; uchinchidan, xodimlar ma'lumotlarini yig'ish va saqlashda maxfiylik hamda xavfsizlik standartlarini joriy etish; to'rtinchidan, kichik va o'rta tashkilotlar uchun arzon va moslashuvchan HRanalitika dasturiy vositalaridan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.

1. Dahlbom, P., Siikanen, N., Sajasalo, P., & Jarvenpää, M. (2020). Big data and HR analytics in the digital era. Baltic Journal of Management, 15(1), 120–138.
2. Dubey, N. (2023). A review of literature on use of HR Analytics in decisionmaking. International Journal for Research Trends and Innovation, 8(10), 362–371.
3. Ghosh, A., & Basu, B. (2020). Leveraging analytics for talent acquisition: Case of IT sector in India. Asia Pacific Journal of Information Systems, 30(4), 879–918.
4. McCartney, S., & Fu, N. (2022). Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 12(1), 1–29.
5. Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Leveraging HR analytics for strategic decision making: opportunities and challenges. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(4), 1304–1325.
6. Putro, S. E., & Pribadhi, A. (2026). The impact of people analytics capability on strategic HR decision quality: Evidence from emerging market firms. International Journal of Economics (IJEC), 5(1), 152–165.
7. Qamar, Y., & Samad, T. A. (2021). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. Personnel Review, 51(1), 251–283.
8. Shet, S. V., Poddar, T., Samuel, F. W., & Dwivedi, Y. K. (2021). Examining the determinants of successful adoption of data analytics in human resource management: A framework for implications. Journal of Business Research, 131, 311–326.
9. Suri, N., & Lakhanpal, P. (2024). People analytics enabling HR strategic partnership: A review. South Asian Journal of Human Resources Management, 11(1), 130–164.