

TADBIRKORLIKDA RAQOBATBARDOSHLIKNI TA'MINLASHDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH VA MENEJMENTNING O'ZARO TA'SIRI

Sultonboyeva Munira Baxodirovna

Toshkentdagi Turin Politexnika Universiteti
Menejment, iqtisod va gumanitar fanlar kafedrasida dotsenti, DSc

Аннотация

Ushbu maqolada tadbirkorlik subyektlarining raqobatbardoshligini oshirishda inson resurslarini boshqarish va menejment strategiyalarining o'zaro ta'siri nazariy jihatdan tahlil qilingan. Tadqiqot davomida resursga asoslangan yondashuv va inson kapitali nazariyasi asos qilib olingan. Yuqori samarali ish tizimlari, strategik HRM amaliyotlari hamda transformatsion yetakchilikning xodimlar motivatsiyasi va tashkilot samaradorligiga ta'siri aniqlangan. SHRM va menejment uyg'unligi orqali raqobat ustunligi yaratilishining konseptual modeli ishlab chiqilgan. Ilmiy manbalar asosida mavjud nazariyalar baholangan, empirik tadqiqot natijalari umumlashtirilgan hamda amaliy takliflar shakllantirilgan. Tadqiqot natijalari asosida inson resurslariga strategik yondashuvning muhimligi asoslab berilgan.

Калит so'zlar: raqobatbardoshlik, inson resurslarini boshqarish, strategik menejment, inson kapitali, yuqori samarali ish tizimlari, transformatsion yetakchilik, xodimlar bandligi, strategik HRM, tashkiliy samaradorlik, resursga asoslangan yondashuv

Аннотация

В данной статье теоретически проанализировано взаимное влияние управления человеческими ресурсами и управленческих стратегий на повышение конкурентоспособности субъектов предпринимательства. В ходе исследования в качестве основы были взяты ресурсный подход и теория человеческого капитала. Выявлено влияние высокоэффективных трудовых систем, стратегических HRM-практик и трансформационного лидерства на мотивацию сотрудников и организационную эффективность. Разработана концептуальная модель формирования конкурентных преимуществ через согласование SHRM и управления. На основе научных источников оценены существующие теории, обобщены результаты эмпирических исследований и сформулированы практические рекомендации. Научно обоснована значимость стратегического подхода к человеческим ресурсам.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление человеческими ресурсами, стратегический менеджмент, человеческий капитал, высокоэффективные трудовые системы, трансформационное лидерство, вовлеченность сотрудников, стратегический HRM, организационная эффективность, ресурсный подход

Abstract

This article provides a theoretical analysis of the interaction between human resource management and management strategies in enhancing the competitiveness of entrepreneurial entities. The study is based on the resource-based view and human

capital theory. The impact of high-performance work systems, strategic HRM practices, and transformational leadership on employee motivation and organizational performance has been identified. A conceptual model for achieving competitive advantage through the alignment of SHRM and management was developed. Existing theories were evaluated based on academic literature, empirical research findings were summarized, and practical recommendations were proposed. The importance of a strategic approach to human resources was scientifically substantiated.

Keywords: competitiveness, human resource management, strategic management, human capital, high-performance work systems, transformational leadership, employee engagement, strategic HRM, organizational performance, resource-based view

KIRISH

Zamonaviy biznes muhitida tashkilotlar o'rtasidagi raqobat keskinlashib bormoqda va bu sharoitda raqobat ustunligini ta'minlaydigan omillarni aniqlash strategik ahamiyat kasb etmoqda. An'anaviy raqobat manbalaridan farqli o'laroq, inson resurslari takrorlanishi qiyin bo'lgan, noyob va qimmatli aktiv sifatida e'tirof etilmoqda [1]. Gallup tadqiqot markazi ma'lumotlariga ko'ra, global miqyosda xodimlar bandligining (employee engagement) pasayishi natijasida jahon iqtisodiyoti yillik 8,9 trillion AQSh dollari miqdorida yo'qotishga duch kelmoqda, bu esa jahon yalpi ichki mahsulotining 9 foizini tashkil etadi [2].

Tadbirkorlik subyektlarida inson resurslarini boshqarish va menejment o'rtasidagi o'zaro ta'sir masalasi ilmiy adabiyotlarda keng yoritilgan bo'lsa-da, ushbu ikki soha integratsiyasining raqobatbardoshlikka ta'siri to'liq ochib berilmagan. Jay Barney tomonidan ishlab chiqilgan resursga asoslangan yondashuv (Resource-Based View — RBV) nazariyasiga ko'ra, tashkilotning barqaror raqobat ustunligi uning qimmatli, noyob, takrorlanishi qiyin va almashinuvchan bo'lmagan resurslariga bog'liq [3]. Inson resurslari aynan shu mezonlarga javob beradi va shu sababli strategik ahamiyatga ega.

Ushbu tadqiqotning maqsadi tadbirkorlikda raqobatbardoshlikni ta'minlashda inson resurslarini boshqarish va menejmentning o'zaro ta'sirini nazariy jihatdan tahlil qilish, ularning integratsiyasi mexanizmlarini aniqlash hamda tashkiliy samaradorlikka ta'sirini ilmiy asoslashdan iborat. Tadqiqot doirasida quyidagi ilmiy vazifalar belgilangan: strategik inson resurslarini boshqarish konsepsiyasini tahlil qilish; yetakchilik va menejmentning xodimlar motivatsiyasiga ta'sirini o'rganish; yuqori samarali ish tizimlarining (High-Performance Work Systems — HPWS) tashkiliy natijalariga ta'sirini baholash.

ADABIYOTLAR SHARHI

Resursga asoslangan yondashuv (Resource-Based View) nazariyasi

Resursga asoslangan yondashuv 1990-yillarda strategik menejment sohasida yetakchi paradigma sifatida shakllandi. Ushbu nazariyaning asoschilaridan biri Jay Barney tashkilotning barqaror raqobat ustunligi uning ichki resurslaridan kelib chiqishini ta'kidlagan [3]. Barney ta'rifiga ko'ra, resurs raqobat ustunligi manbai

bo'lishi uchun quyidagi VRIN mezonlariga javob berishi lozim: qimmatlilik (Valuable), noyoblik (Rare), takrorlanishi qiyinlik (Imperfectly Imitable) va almashtirib bo'lmazlik (Non-substitutable) [4].

Birger Wernerfelt resurs pozitsiyasi to'siqlari konsepsiyasini ilgari surgan bo'lib, bu yondashuv keyinchalik RBV nazariyasining rivojlanishiga asos bo'ldi [5]. Edith Penrose esa o'zining "Firmaning o'sish nazariyasi" asarida tashkilotni resurslar to'plami sifatida ko'rib chiqqan va bu g'oya zamonaviy RBV nazariyasining poydevori hisoblanadi [6]. Peteraf raqobat ustunligini ta'minlaydigan resurslar xususiyatlarini chuqurroq tahlil qilib, resurslar heterojenligining (heterogeneity) ahamiyatini ko'rsatib bergan [7].

Inson kapitali nazariyasi (Human Capital Theory)

Inson kapitali nazariyasi Gary Becker va Theodore Schultz tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ta'lim va treningga sarf-xarajatlarni investitsiya sifatida ko'rib chiqadi [8], [9]. Becker ta'kidlaganidek, inson kapitaliga qo'yilgan investitsiyalar kelajakda yuqori daromad va mehnat unumdorligini ta'minlaydi. Ushbu nazariyaga ko'ra, xodimlarning bilimi, ko'nikmalari va tajribasi tashkilotning eng muhim aktivlari hisoblanadi [10].

Schultz makroiqtisodiy rivojlanishda inson kapitali rolini o'rganib, AQSh iqtisodiyoti o'sishini an'anaviy ishlab chiqarish omillari (yer, mehnat, jismoniy kapital) bilan to'liq tushuntirib bo'lmazligini aniqlagan [11]. Mincer esa inson kapitali va ish haqi o'rtasidagi bog'liqlikni empirik jihatdan isbotlab, ta'lim va tajribaning individual daromadga ta'sirini miqdoriy baholagan [12]. Zamonaviy kontekstda inson kapitali nafaqat rasmiy ta'lim, balki sog'liq, ijtimoiy aloqalar va shaxsiy xususiyatlarni ham o'z ichiga oladi.

Strategik inson resurslarini boshqarish (Strategic HRM)

Strategik inson resurslarini boshqarish (SHRM) konsepsiyasi 1990-yillardan boshlab rivojlanib, HRM amaliyotlarini tashkilot strategiyasi bilan bog'lash zaruriyatini ta'kidlaydi [13]. Wright va McMahan SHRM ni "inson resurslarini rejalashtirish va tashkilot maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan harakatlar to'plami" sifatida ta'riflagan [14]. Delery va Doty esa SHRM da universalistik, kontingentlik va konfiguratsion yondashuvlarni farqlagan [15].

Armstrong SHRM ning asosiy printsiplari sifatida xodimlarning tashkilotning eng muhim resursi ekanligini ta'kidlagan va tegishli HR siyosatlarini samarali amalga oshirilsa, firma natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatishini isbotlagan [16]. Collins va Clark tadqiqotlari strategik HRM amaliyotlarining tashkiliy raqobat ustunligini yaratishdagi rolini empirik jihatdan tasdiqlagan [17]. Huselid va boshqalar HRM samaradorligini o'lchash muhimligini ta'kidlab, HRM amaliyotlarining mavjudligidan tashqari ularning samaradorligini baholash zarurligini ko'rsatgan [18].

Yuqori samarali ish tizimlari (High-Performance Work Systems)

Yuqori samarali ish tizimlari (HPWS) konsepsiyasi Huselid (1995) tomonidan ilgari surilgan bo'lib, bu tizim xodimlarning qobiliyatlari, motivatsiyasi va imkoniyatlarini oshirishga qaratilgan integratsiyalashgan HR amaliyotlari majmuasini anglatadi [19]. Evans va Davis HPWS ni "ichki izchil (HR amaliyotlari o'rtasida

muvofiglik) va tashqi izchil (tashkilot strategiyasi bilan muvofiglik) bo'lgan integratsiyalashgan HR amaliyotlari tizimi" sifatida ta'riflagan [20].

Takeuchi va boshqalar (2009) HPWS ning individual va tashkiliy samaradorlikka ta'sirini o'rganib, ushbu tizimning xodimlar qobiliyatlari, munosabatlari va motivatsiyasini oshirishga xizmat qilishini aniqlagan [21]. Pfeffer HPWS ning asosiy elementlarini quyidagicha belgilagan: tanlab yollash, bandlik xavfsizligi, qarorlar qabul qilishda markazlashmagan tizim, keng qamrovli trening, ma'lumot almashish va adolatli rag'batlantirish [22]. MacDuffie avtomobil sanoatida o'tkazilgan tadqiqotida HR amaliyotlari "to'plam" ning individual amaliyotlarga qaraganda samaradorlikka kuchliroq ta'sir ko'rsatishini isbotlagan [23].

METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqotda sifatli tadqiqot metodologiyasi, xususan, tavsifiy tahlil (descriptive analysis) usuli qo'llanildi. Tadqiqot mavzusining xususiyatlari, konteksti va bog'liq omillarni chuqur tushunish maqsadida ilmiy adabiyotlarni tizimli tahlil qilish (systematic literature review) yondashuvi amalga oshirildi. Ma'lumotlar yig'ish uchun Google Scholar, Web of Science, Scopus, ResearchGate va SSRN kabi ilmiy ma'lumotlar bazalaridan foydalanildi.

Tadqiqot doirasida 1991-2025 yillar oralig'ida nashr etilgan ilmiy maqolalar, monografiyalar va hisobotlar tahlil qilindi. Qidiruv so'zlari sifatida "human resource management" (inson resurslarini boshqarish), "competitive advantage" (raqobat ustunligi), "strategic HRM" (strategik HRM), "high-performance work systems" (yuqori samarali ish tizimlari), "employee engagement" (xodimlarni jalb qilish), "organizational performance" (tashkiliy samaradorlik) va "leadership" (yetakchilik) atamallari ishlatildi.

Tahlil jarayonida quyidagi nazariy asoslar qo'llanildi: resursga asoslangan yondashuv (RBV), inson kapitali nazariyasi, ijtimoiy almashish nazariyasi (Social Exchange Theory), AMO nazariyasi (Ability-Motivation-Opportunity) va xulq-atvor nazariyasi (Behavioral Theory). Ushbu nazariy ramkalar HRM amaliyotlari va tashkiliy natijalar o'rtasidagi bog'liqlikni tushuntirishda qo'llanildi.

1-jadval.

Tadqiqotda qo'llangan asosiy nazariy yondashuvlar¹

Nazariy yondashuv	Asosiy vakillari	Asosiy g'oya
Resursga asoslangan yondashuv (RBV)	Barney (1991), Wernerfelt (1984), Peteraf (1993)	Raqobat ustunligi VRIN mezonlariga javob beradigan ichki resurslardan kelib chiqadi
Inson kapitali nazariyasi	Becker (1964), Schultz (1961), Mincer (1974)	Ta'lim va treningga investitsiya mehnat unumdorligini oshiradi
AMO nazariyasi	Appelbaum (2000), Boxall (2003)	Samaradorlik = Qobiliyat × Motivatsiya × Imkoniyat
Ijtimoiy almashish nazariyasi	Blau (1964)	Xodimlar tashkilot investitsiyasiga o'z sadoqati va mehnati bilan javob beradi

¹ Manba: Mualliflar tomonidan tuzilgan

TAHLIL VA NATIJALAR

Inson resurslarini boshqarish va raqobatbardoshlik o'rtasidagi bog'liqlik

Nazariy tahlil natijalari ko'rsatadiki, inson resurslarini boshqarish va raqobatbardoshlik o'rtasida kuchli ijobiy bog'liqlik mavjud. Gallup tadqiqotlariga ko'ra, yuqori darajada band (engaged) xodimlarga ega bo'lgan tashkilotlar 23 foiz yuqori rentabellik va 18 foiz yuqori mehnat unumdorligini namoyish etmoqda [2]. Ushbu natijalar Barneyning inson resurslari VRIN mezonlariga javob berishi va shu sababli barqaror raqobat ustunligi manbai bo'lishi mumkinligi haqidagi nazariy xulosalarini tasdiqlaydi [3].

Richard va Johnson tadqiqotlari SHRM samaradorligining tashkiliy natijalarga ta'sirini isbotlagan bo'lib, ular HRM samaradorligi xodimlar almashinuvini sezilarli darajada kamaytirishi va umumiy bozor ko'rsatkichlarini yaxshilashini aniqlagan [24]. Biroq, HRM samaradorligining firma unumdorligi va kapital daromadliligiga ta'siri faqat kapital intensivligi (capital intensity) bilan moderatsiyalanganda namoyon bo'ladi. Bu esa HRM amaliyotlarining ta'siri kontekstga bog'liq ekanligini ko'rsatadi.

Shah va boshqalar zamonaviy tadqiqotlari iste'dodlarni boshqarish (talent management) strategiyalarini amalga oshirgan tashkilotlarda tashkiliy samaradorlik va xodimlar qoniqishining sezilarli darajada yuqori ekanligini aniqlagan [25]. Ushbu natijalar inson resurslariga strategik yondashuv raqobat ustunligini ta'minlashda muhim rol o'ynashini tasdiqlaydi.

Yuqori samarali ish tizimlarining tashkiliy natijalarga ta'siri

HPWS ning tashkiliy natijalarga ta'siri ko'plab empirik tadqiqotlarda isbotlangan. Becker va Huselid ta'kidlaganidek, HPWS va korporativ samaradorlik o'rtasidagi sababiy bog'liqlik strategik HRM tadqiqotlarining markaziy mavzusi hisoblanadi [19]. Shin va Konrad uch vaqt nuqtasidan iborat keng longitudinal ma'lumotlar to'plami yordamida HPWS va samaradorlik o'rtasidagi sababiy aloqalarni tekshirib, o'tgan davrdagi HPWS keyingi davrda mehnat unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini aniqlagan [26].

2-jadval.

HPWS ning tashkiliy natijalarga ta'siri (empirik natijalar)¹

Ko'rsatkich	Ta'sir darajasi	Manba
Mehnat unumdorligi oshishi	17 foiz	Gallup (2024)
Rentabellik oshishi	23 foiz	Gallup (2024)
Xodimlar almashinuvi kamayishi	21-51 foizgacha	Gallup (2024)
Mijozlar sodiqligining oshishi	10 foiz	Primeast (2025)
Xavfsizlik hodisalari kamayishi	70 foiz	TeamStage (2024)

Yetakchilik va menejmentning xodimlar motivatsiyasiga ta'siri

Gallup tadqiqotlariga ko'ra, menejerlar jamoa bandligining (team engagement) 70 foiziga ta'sir qiladi [2]. Bu shuni ko'rsatadiki, yetakchilik uslubi xodimlar motivatsiyasi va tashkiliy natijalarning eng muhim determinantlaridan biridir. McKinsey Organizational Health Index tadqiqoti 20 ta yetakchilik xatti-harakatidan

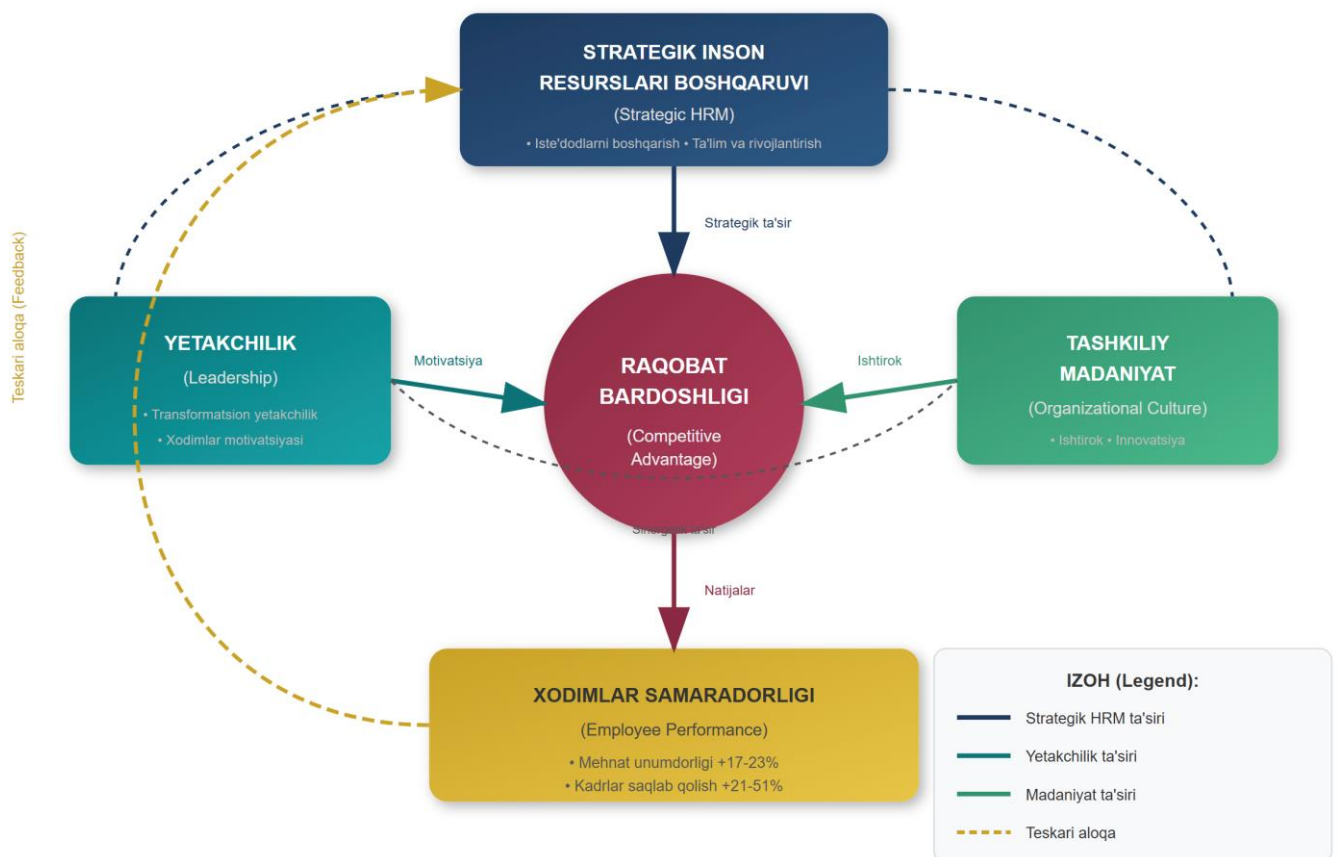
¹ Manba: Ko'rsatilgan manbalar asosida mualliflar tomonidan tuzilgan

faqat to'rttasi yetakchilik samaradorligining 89 foizini tashkil etishini aniqlagan: aniq kutilmalarni belgilash, mushkulotlarga javob berish, muammolarni echishga yo'naltirilganlik va jamoani qo'llab-quvvatlash [27].

Transformatsion yetakchilik (Transformational Leadership) uslubi xodimlar motivatsiyasini oshirishda alohida ahamiyatga ega. Khan va boshqalar tadqiqotlari transformatsion yetakchilik va xodimlar bandligi o'rtasidagi ijobiy bog'liqlikni isbotlagan bo'lib, xodimlar bandligi ish samaradorligi va affektiv tashkiliy sadoqatni oshirishda vosita (mediator) rolini o'ynaydi[28]. Ushbu topilmalar yetakchilik uslubining raqobatbardoshlikni ta'minlashdagi bevosita va bilvosita ta'sirini ko'rsatadi.

HRM va menejment integratsiyasining konseptual modeli

Nazariy tahlil asosida inson resurslarini boshqarish va menejmentning o'zaro ta'siri orqali raqobatbardoshlikni ta'minlash konseptual modeli ishlab chiqildi (1-rasm). Ushbu model to'rtta asosiy komponentdan iborat: strategik HRM, yetakchilik, tashkiliy madaniyat va xodimlar samaradorligi. Markaziy element sifatida raqobatbardoshlik turadi va barcha komponentlar unga yo'naltirilgan.



1-rasm. Inson resurslarini boshqarish va menejment o'zaro ta'siri konseptual modeli¹

¹ Manba: Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan (2025)

Model dinamik xarakterga ega bo‘lib, teskari aloqa (feedback) mexanizmi orqali xodimlar samaradorligi natijalarining strategik HRM ga ta‘sirini ko‘rsatadi. Bu esa Shin va Konrad tomonidan taklif qilingan umumiy tizimlar nazariyasiga (General Systems Theory) mos keladi, ya‘ni samaradorlik HRM ga axborot va resurslar ko‘rinishida teskari aloqa ta‘minlaydi[26].

XULOSA VA TAKLIFLAR

Ushbu nazariy tadqiqot tadbirkorlikda raqobatbardoshlikni ta‘minlashda inson resurslarini boshqarish va menejmentning o‘zaro ta‘siri masalasini ko‘p tomonlama tahlil qildi. Tadqiqot natijalari quyidagi xulosalarga olib keldi:

Birinchidan, inson resurslari resursga asoslangan yondashuv nuqtayi nazaridan barqaror raqobat ustunligining muhim manbai hisoblanadi. Xodimlarning bilimi, ko‘nikmalari va tajribasi VRIN mezonlariga javob beradi va shu sababli takrorlanishi qiyin bo‘lgan raqobat ustunligini yaratadi. Becker va Schultz (1961) nazariyalari inson kapitaliga investitsiyalarning tashkiliy samaradorlikka ijobiy ta‘sirini nazariy jihatdan asoslaydi.

Ikkinchidan, strategik HRM amaliyotlari, xususan HPWS, tashkiliy natijalarni sezilarli darajada yaxshilaydi. Gallup ma‘lumotlariga ko‘ra, yuqori darajada band xodimlarga ega tashkilotlar 23 foiz yuqori rentabellik va 18 foiz yuqori mehnat unumdorligini namoyish etadi. Bu natijalar HRM amaliyotlariga strategik yondashuv zarurligini tasdiqlaydi.

Uchinchidan, yetakchilik uslubi xodimlar motivatsiyasi va tashkiliy samaradorlikning muhim determinanti hisoblanadi. Menejerlar jamoa bandligining 70 foiziga ta‘sir qiladi, bu esa samarali yetakchilikni rivojlantirish zarurligini ko‘rsatadi. Transformatsion yetakchilik uslubi xodimlar bandligi va ish samaradorligini oshirishda alohida ahamiyatga ega.

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Tadbirkorlik subyektlariga inson resurslariga strategik aktiv sifatida yondashish va HRM amaliyotlarini tashkilot strategiyasi bilan integratsiyalash tavsiya etiladi.

2. HPWS elementlarini, jumladan tanlab yollash, keng qamrovli trening, qarorlar qabul qilishda xodimlar ishtirokini ta‘minlash va adolatli rag‘batlantirish tizimlarini joriy etish lozim.

3. Menejerlar va rahbarlarning yetakchilik kompetentsiyalarini rivojlantirish, xususan transformatsion yetakchilik ko‘nikmalarini shakllantirish dasturlarini amalga oshirish tavsiya etiladi.

4. Xodimlar bandligini muntazam o‘lchash va monitoring qilish hamda tegishli choralar ko‘rish tizimini yaratish zarur.

Kelajakdagi tadqiqotlar uchun quyidagi yo‘nalishlar taklif etiladi: HRM va menejment integratsiyasining raqobatbardoshlikka ta‘sirini empirik usullar yordamida o‘rganish; turli tarmoqlar va mintaqalarda HRM amaliyotlarining samaradorligini qiyosiy tahlil qilish; raqamli transformatsiya sharoitida HRM ning yangi shakllarini tadqiq etish.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Agustian, K., Rosadi, H. Y., Wiwin, Zen, A. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), pp. 64-69. <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/view/53>
2. Gallup (2024). State of the Global Workplace Report 2024. Gallup Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
3. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
4. Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), pp. 643-650. <https://jaybarney.org/wp-content/uploads/2022/06/13-The-resource-based-view-of-the-firm-Ten-years-after-1991.pdf>
5. Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
6. Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
7. Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
8. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
9. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), pp. 1-17.
10. Wuttaphan, N. (2017). Human Capital Theory: The Theory of Human Resource Development, Implications, and Future. *Rajabhat Journal of Sciences, Humanities & Social Sciences*, 18(2), pp. 240-253. <https://www.researchgate.net/publication/344166132>
11. Schultz, T. W. (1963). *The Economic Value of Education*. Columbia University Press.
12. Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience, and Earnings*. National Bureau of Economic Research.
13. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), pp. 295-320.
14. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 699-727.
15. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 802-835.

16. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. 3rd Edition. Kogan Page, London. https://www.focusintl.com/RBM152-066_Esra_Nemli1.pdf
17. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 740-751.
18. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171-188.
19. Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf
20. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2015). High-Performance Work Systems and Organizational Performance: The Mediating Role of Internal Social Structure. *Journal of Management*, 31(5), pp. 758-775.
21. Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-Level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), pp. 1-29.
22. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
23. MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), pp. 197-221.
24. Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), pp. 299-310. <https://www.researchgate.net/publication/233167888>
25. Shah, S. A., et al. (2024). The Role of Talent Management in Organizational Performance. *Management Studies Journal*. <https://malque.pub/ojs/index.php/msj/article/download/5924/3231>



Marketing

ilmiy, amaliy va ommabop jurnali

Muharrir:	Xakimov Ziyodulla Axmadovich
Ingliz tili muharriri:	Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich
Rus tili muharriri:	Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li
Musahhih:	Karimova Shirin Zoxid qizi
Sahifalovchi va dizaynerlar:	Sadikov Shoxrux Shuxratovich Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

2025-yil, dekabr, 12-son

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar mas'ul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelavermasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga murojaat qilish mumkin. Ilmiy maqola, ommabop maqola, reklama, hikoya va boshqa ilmiy-ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

Elektron pochta: info@marketingjournal.uz
Bot: [@marketinjournalbot](https://t.me/@marketinjournalbot)
Tel.: +998977838464, +998939266610
Jurnalning rasmiy sayti: <https://marketingjournal.uz>

Marketing jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi **Oliy attestatsiya komissiyasi rayosatining 2024-yil 04-oktabrdagi 332/5 sonli qarori** bilan milliy ilmiy nashrlar ro'yxatiga kiritilgan



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnali 2024-yil 15-martdan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Administratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan **C-5669517** reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan. **Litsenziya raqami: №240874**



"Marketing" ilmiy, amaliy va ommabop jurnalining xalqaro darajasi: **9710**. ГОСТ 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**