



IMPROVING HR ACTIVITIES BASED ON CORPORATE PROJECT MANAGEMENT

Alimov Bakhodir Batirovich

Professor of the Department of Project Management of the Graduate School of Business and Entrepreneurship under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan. E-mail:

bakhodir.alimov.84@gmail.com ORCID: 0009-0001-7356-3192

Adiliva Gulmira Shamshetdinovna

Head of the Human Resources Department of the State Enterprise "Toza Hudud" under the Tashkent Regional Agency for Waste

Management and Circular Economy Development

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18160706>

ARTICLE INFO

Received: 29th December 2025

Accepted: 05th January 2026

Online: 06th January 2026

KEYWORDS

HR management, corporate project, project management, strategic HR, digital HR.

ABSTRACT

This scientific article examines the issues of improving human resource management (HR) activities based on corporate project management approaches. In the course of the research, the modern transformation of HR activities, the strategic importance of corporate projects, and the integration of project management tools into the HR system were analyzed from both theoretical and practical perspectives. According to the research findings, it is substantiated that managing HR processes on a project-based basis enhances organizational efficiency, employee productivity, and strategic adaptability.

HR FAOLIYATINI KORPORATIV LOYIHA BOSHQARUVI ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH

Alimov Bahodir Batirovich

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi loyihalarni boshqarish kafedrasini professori. Elektron pochta:

bakhodir.alimov.84@gmail.com ORCID: 0009-0001-7356-3192

Adiliva Gulmira Shamshetdinovna

Toshkent viloyati Chiqindilarni boshqarish va sirkulyar iqtisodiyotni rivojlantirish agentligining huzuridagi "Toza hudud" DK Kadrlar bo'limi boshlig'i

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18160706>

ARTICLE INFO

Received: 29th December 2025

Accepted: 05th January 2026

Online: 06th January 2026

ABSTRACT

Mazkur ilmiy maqolada inson resurslarini boshqarish (HR) faoliyatini korporativ loyiha boshqaruvi yondashuvlari asosida takomillashtirish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqot jarayonida HR faoliyatining zamonaviy transformatsiyasi, korporativ loyihalarning strategik ahamiyati hamda loyiha boshqaruvi vositalarining HR tizimiga



KEYWORDS

HR menejmenti, korporativ loyiha, loyiha boshqaruvi, strategik HR, raqamli HR.

integratsiyalashuvi nazariy va amaliy jihatdan tahlil qilindi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, HR jarayonlarini loyiha asosida boshqarish tashkilot samaradorligi, xodimlar unumdorligi va strategik moslashuvchanlikni oshirishi asoslab berildi.

KIRISH. So'nggi yillarda global iqtisodiy muhitning murakkablashuvi, raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi va mehnat bozori talablarining o'zgarishi tashkilotlardan inson resurslarini boshqarishda yangi yondashuvlarni talab etmoqda. An'anaviy funksional HR boshqaruvi ko'plab holatlarda tashkilot strategiyasi va biznes maqsadlari bilan yetarlicha integratsiyalasha olmayapti.

Shu nuqtai nazardan, korporativ loyiha boshqaruvi konsepsiyasini HR faoliyatiga joriy etish muhim ilmiy-amaliy ahamiyat kasb etmoqda. HR faoliyatini loyiha asosida tashkil etish kadrlarni rivojlantirish, motivatsiya, baholash va raqamli transformatsiya jarayonlarini tizimli boshqarish imkonini beradi.

Mazkur maqolaning maqsadi – HR faoliyatini korporativ loyiha boshqaruvi asosida takomillashtirishning nazariy asoslarini ochib berish va amaliy mexanizmlarini ishlab chiqishdan iborat.

ADABIYOTLAR SHARHI

Michael Armstrongning¹ fikricha "Human Resource Management - bu tashkilotning eng qimmatli aktivlari - xodimlarni boshqarishga strategik va moslashgan yondashuv bo'lib, u xodimlarning tashkilot maqsadlariga erishishiga individual va jamoaviy hissa qo'shishini ta'minlaydi."

Edwin Flippoing² fikricha "HRM - bu inson resurslarini rejalashtirish, tashkil etish, yo'naltirish va nazorat qilish jarayoni bo'lib, inson resurslarini jalb qilish, rivojlantirish, rag'batlantirish, integratsiya, qo'llab-quvvatlash va tuzilmadan ajratishni o'z ichiga oladi."

1-jadval

HR faoliyati tushunchasi bo'yicha ilmiy yondashuvlar³

Muallif	Ta'rif mazmuni	Manba
Armstrong, M.	HR – tashkilotning strategik maqsadlariga erishishda xodimlar salohiyatini boshqarish tizimi	Armstrong (2020)
Dessler, G.	HR – kadrlarni jalb qilish, rivojlantirish va ushlab turishga qaratilgan boshqaruv faoliyati	Dessler (2019)
Becker & Huselid	HR faoliyati kompaniya qiymatini oshiruvchi strategik resurs	Becker, Huselid (1998)

¹ Armstrong, M. Human Resource Management: Definitions and Insights from Leading Experts. Business Studies. January 07, 2025

² Edwin Flippo. Human resource management. University College of Commerce & Management Studies. https://mlsu.ac.in/econtents/1821_Human%20Resource%20Management%20Unit%201.pdf?utm_source=chatgpt.com

³ Armstrong, M., Dessler G., Becker & Huselidlarning manbalar asosida tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.



David A. DeCenzo va Stephen P. Robbinslarning⁴ keltirgan tariflari “HRM - bu siyosatlar, amaliyotlar va tizimlar yig‘indisi bo‘lib, xodimlarning xulqi, munosabatlari va ish faoliyatiga ta‘sir qiladi.”

Yuqorida biz HR yoki HRMga olimlarning tariflarini keltirgan bo‘lsak, endi korporativ loyiha va korporativ loyiha boshqaruvi tushunchalariga eng nufuzli tashkilotlarning va olimlarning tariflarini keltiramiza.

Project Management Institute (PMI)ning berilgan tarifiga qaraydigan bo‘lsak “Organizational Project Management (OPM) - bu tashkilotning strategik maqsadlariga loyiha, dastur va portfollardan foydalanish orqali erishish tizimi.”⁵ Bu ta‘rif PMI tomonidan ishlab chiqilgan OPM konsepsiyasida keltiriladi va u korporativ loyiha faoliyatini tashkilot strategiyasi bilan bog‘lashni ta‘kidlaydi.

Paul C. Dinsmore (PMI maqolasi)da ““Korporativ loyiha” - bu korxonada loyiha tamoyillarini qo‘llagan holda tashkilotning maqsadlarini amalga oshirish yo‘lida bir nechta tartiblangan loyiha, dasturni boshqarish va strategik yo‘nalishlarni bajarish jarayoni.”⁶ Bu ta‘rif korxonalarni “project-driven” (loyihalar orqali boshqariladigan) tashkilotlar sifatida qarashni ko‘rsatadi.

Gareis (1994/1996) - “Management by Projects” yondashuvida keltirgan tarifi “Gareisga ko‘ra, korporativ loyihalar - bu korxonada “management by projects” konsepsiyasi orqali tashkil etilgan, strategik maqsadlarni bajarishga qaratilgan vaqtinchalik tashabbuslar.”⁷ Bu yondashuv bo‘yicha har bir loyiha korporativ maqsadga xizmat qiladi va tashkilot ichida boshqariladi.

Artto va boshqalar (1998) - “Project Company” kontekstida ““Project company” (loyiha kompaniyasi) kontsepsiyasiga ko‘ra, korporativ loyihalar - bu tashkilot tomonidan mijozlar uchun yetkazib beriladigan yoki ichki strategik maqsadlarni bajarishda qo‘llaniladigan loyiha jarayonlari. Bu yondashuvda korporativ loyiha - bu biznes vositasi sifatida qaraladi.”⁸

2-jadval

Korporativ loyiha tushunchasining ilmiy talqinlari⁹

Muallif	Yondashuv	Manba
Kerzner, H.	Korporativ loyiha – strategik maqsadlarga yo‘naltirilgan kompleks tashabbus	Kerzner (2022)

⁴ David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins. *Fundamentals of Human Resource Management*. Publisher: Wiley, Edition: 11th Edition, Year of Publication: 2013, Page Number: Page 4

⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_project_management?utm_source=chatgpt.com

⁶ Dinsmore, P. C. (1996). *Toward corporate project management: beefing up the bottom line with MOBP*. PM Network, 10(6), 10-13.

⁷ Gareis R. (1994). *Management by Projects: Specific Strategies, Structures, and Cultures of Project-Oriented Companies*, in Cleland D.I. and Gareis R. (eds.), *Global Project Management Handbook*. New York:McGraw-Hill.; Gareis R. (1996). *The Application of the “New Management Paradigm” in the Project Oriented Company*. In IPMA International Project Management Association ‘96 World Congress in Paris Proceedings, June 24–26, Vol. 2, pp. 687–689.

⁸ Artto K., Heinonen R., Arenius M., Kovanen V., & Nyberg T. (1998). *Global Project Business and the Dynamics of Change*. Technology Development Centre Finland and Project Management Association Finland, Helsinki, Finland, 147 p.

⁹ Kerzner, H., Turner, J.R., *PMI larning manbalar asosida tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan*.



Turner, J.R.	Korporativ loyiha – tashkilot portfelining asosiy tarkibiy qismi	Turner (2016)
PMI	Korporativ loyiha – tashkilot strategiyasini amalga oshiruvchi vaqtinchalik faoliyat	PMBOK (2021)

Umuman olganda, korporativ loyiha quyidagicha tushuniladi:

- tashkilot ichida strategik maqsadlarni amalga oshirish uchun vaqtinchalik va noyob tashabbuslar yig'indisi;
- loyiha, dastur va portfollarning tizimli boshqaruvi orqali korporativ strategiyani bajarishga xizmat qiladi;
- faqat loyiha boshqaruv metodologiyasini qo'llash emas, balki strategik biznes maqsad bilan integratsiyalashgan jarayondir.

Korporativ loyiha boshqaruvi¹⁰ - bu tashkilotni project-driven (loyihalar orqali boshqariladigan) holatga o'tkazuvchi yondashuv bo'lib, korporativ maqsadlarni bir vaqtning o'zida bir nechta loyihalar orqali amalga oshirishni nazarda tutadi.

3-jadval

Korporativ loyiha boshqaruvi bo'yicha yondashuvlar¹¹

Muallif	Asosiy g'oya	Manba
Meredith & Mantel	Loyiha boshqaruvi – resurslarni optimal taqsimlash vositasi	Meredith (2018)
Cleland	Korporativ loyiha boshqaruvi – strategik boshqaruvning funksional qismi	Cleland (2017)
PMI	Integratsiyalashgan loyiha boshqaruvi modeli	PMBOK (2021)

Korporativ loyiha boshqaruvi odatda quyidagicha aniqlanadi:

- korporativ strategiya bilan integratsiyalashgan loyiha boshqaruvi tizimi,
- tashkilot maqsadlariga erishish uchun loyiha, dastur va portfollarning koordinatsiyalangan boshqaruvi,
- resurslar samaradorligi va strategik natijalarga yo'naltirilgan jarayonlar yig'indisi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Tadqiqot davomida quyidagi metodlardan foydalanildi: tizimli va funksional tahlil; solishtirma tahlil; statistik kuzatuv; grafik va jadval asosidagi tahlil; xorijiy tajribani umumlashtirish. Empirik ma'lumotlar yirik korporatsiyalar HR faoliyatini loyihalashtirish tajribasi asosida tahlil qilindi.

TAHLIL VA NATIJALAR

1. HR faoliyatining loyiha asosidagi modeli

4-jadval

HR faoliyatida loyiha boshqaruvi elementlari¹²

HR jarayoni	Loyiha elementi	Natija
-------------	-----------------	--------

¹⁰ Dinsmore, P. C. (1996). Toward corporate project management: beefing up the bottom line with MOBP. PM Network, 10(6), 10-13.

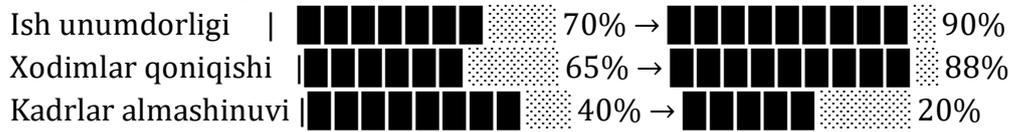
¹¹ Meredith & Mantel Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.

¹² Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.



Kadrlarni tanlash	Muddat, byudjet	Tezkor yollash
O'qitish	Gantt diagramma	Kompetensiya o'sishi
Baholash	KPI, milestone	Shaffof baholash
Motivatsiya	Risk tahlili	Ish unumdorligi

HR loyihalarining samaradorlik ko'rsatkichlari



1-rasm. HR loyihalarini joriy etishdan oldin va keyin samaradorlik (%)¹³

HR faoliyatini korporativ loyiha boshqaruvi asosida takomillashtirishga aniq misollar:

1. HR raqamlashtirish loyihasi (ERP / HRM tizimi).

Korporativ maqsad - HR jarayonlarini avtomatlashtirish va shaffoflikni oshirish. Loyiha tavsifi: SAP SuccessFactors / Oracle HCM / 1C HRM joriy etish; HRni korporativ loyiha portfeli tarkibiga kiritish; Loyihani PMO boshqaradi.

Loyiha boshqaruvi elementi: Scope, Time, Cost boshqaruvi; Risk - xodimlarning qarshiligi → Change management; stakeholder - HR, IT, moliya, rahbariyat.

Natija - kadrlar hisobi va ish haqi avtomatlashtirildi; HR xarajatlari 15-20% qisqardi va qaror qabul qilish tezlashdi.

2. Kompetensiyalarni rivojlantirish loyihasi (HR Development Project).

Korporativ maqsad - kompaniya strategiyasiga mos kadrlar zaxirasini yaratish. Loyiha tavsifi: kompetensiya modeli ishlab chiqish; ta'lim va trening loyihalari; KPI asosida baholash.

Loyiha boshqaruvi elementi: Work Breakdown Structure (WBS), Gantt diagramma, sifat boshqaruvi (training effectiveness).

Natija - xodimlar malakasi oshdi, kadrlar almashinuvi kamaydi va rahbarlar zaxirasi shakllandi.

3. Yangi xodimlarni jalb qilish (Recruitment) loyihasi.

Korporativ maqsad - strategik bo'sh ish o'rinlarini tez va sifatli to'ldirish. Loyiha tavsifi - recruiting kampaniyasini loyiha sifatida boshqarish, Agile recruitment (sprintlar asosida).

Loyiha boshqaruvi - Time-to-Hire KPI; risk: mos nomzod topilmasligi; stakeholder: rahbariyat, bo'limlar.

Natija - yollash muddati 30% qisqardi, tanlov sifati oshdi va ishlab chiqarish uzluksizligi ta'minlandi.

4. HR KPI va baholash tizimini joriy etish loyihasi.

Korporativ maqsad - xodimlar samaradorligini obyektiv baholash. Loyiha tavsifi - KPI, OKR tizimlari joriy etildi va Performance Management loyihasi.

Loyiha boshqaruvi - Balanced Scorecard, monitoring va nazorat, o'zgarishlarni boshqarish.

¹³ Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.



Natija - motivatsiya kuchaydi, mehnat unumdorligi oshdi va mukofotlash shaffoflashdi.

5. Korporativ madaniyatni rivojlantirish loyihasi.

Korporativ maqsad - xodimlar sodiqligini oshirish va qadriyatlarini mustahkamlash. Loyiha tavsifi - korporativ qadriyatlarini ishlab chiqish, team-building, ichki kommunikatsiya loyihalari.

Loyiha boshqaruvi - stakeholder engagement; risk: madaniy qarshilik; change management.

Natija - xodimlar sodiqligi oshdi, konfliktlar kamaydi va ish muhiti yaxshilandi.

6. Kadrlar zaxirasi va vorislik (Succession Planning) loyihasi.

Korporativ maqsad - rahbarlik barqarorligini ta'minlash. Loyiha tavsifi - Talent pool yaratish va Individual Development Plan (IDP).

Loyiha boshqaruvi - risk: rahbar ketishi; Portfolio management; Monitoring KPI.

Natija - rahbarlar almashinuvida uzilish bo'lmadi va ichki nomzodlar ulushi oshdi.

5-jadval

Yuqoridagi misollarning umumlashtiruvchi jadval¹⁴

HR loyihasi	Korporativ loyiha turi	Asosiy natija
HR ERP	Transformatsion	Xarajat ↓, tezlik ↑
Trening	Rivojlantirish	Malaka ↑
Recruitment	Operatsion	Time-to-hire ↓
KPI joriy etish	Strategik	Samaradorlik ↑
Madaniyat	Ijtimoiy	Sodiqlik ↑
Vorislik	Strategik	Barqarorlik ↑

HR faoliyatini korporativ loyiha boshqaruvi asosida takomillashtirish:

- HRni yordamchi funksiyadan strategik hamkor darajasiga olib chiqadi;
- resurslarni loyiha asosida samarali taqsimlash imkonini yaratadi;
- kompaniyaning uzoq muddatli raqobatbardoshligini oshiradi.

MUHOKAMA

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, HR faoliyatini korporativ loyiha boshqaruvi asosida tashkil etish: strategik va operatsion HR vazifalarini uyg'unlashtiradi; resurslardan samarali foydalanishni ta'minlaydi; HR jarayonlarida risklarni kamaytiradi; xodimlar salohiyatini oshiradi. Bu yondashuv ayniqsa yirik kompaniyalar va holding strukturalarida yuqori samara beradi.

XULOSA

Ilmiy tadqiqot asosida quyidagi xulosalarga kelindi: HR faoliyatini loyiha sifatida boshqarish zamonaviy talabdir; korporativ loyiha boshqaruvi HR strategiyasining muhim instrumentiga aylanmoqda; HR loyihalarini portfel asosida boshqarish tashkilot barqarorligini oshiradi; raqamli HR platformalari loyiha boshqaruvi samaradorligini kuchaytiradi.

¹⁴ Tadqiqotchi tomonidan ishlab chiqilgan.



Tavsiyalar: HR loyihalari ofisini (HR PMO) tashkil etish; KPI va OKR tizimlarini HR loyihalariga integratsiya qilish; HR xodimlarini loyiha boshqaruvi bo'yicha sertifikatsiyalash.

References:

1. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020.
2. Armstrong, M. Human Resource Management: Definitions and Insights from Leading Experts. Business Studies. January 07, 2025
3. Artto K. va boshqalar (1998). Global Project Business and the Dynamics of Change. Technology Development Centre Finland and Project Management Association Finland, Helsinki, Finland, 147 p.
4. Becker B., Huselid M. High Performance Work Systems. Academy of Management Journal, 1998.
5. David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins. Fundamentals of Human Resource Management. Publisher: Wiley, Edition: 11th Edition, Year of Publication: 2013, Page Number: Page 4
6. Dessler G. Human Resource Management. Pearson Education, 2019.
7. Dinsmore, P. C. (1996). Toward corporate project management: beefing up the bottom line with MOBP. PM Network, 10(6), 10-13.
8. Edwin Flippo. Human resource management. University College of Commerce & Management Studies.
https://mlsu.ac.in/econtents/1821_Human%20Resource%20Management%20Unit%201.pdf?utm_source=chatgpt.com
9. Gareis R. (1994). Management by Projects: Specific Strategies, Structures, and Cultures of Project-Oriented Companies, in Cleland D.I. and Gareis R. (eds.), Global Project Management Handbook. New York: McGraw-Hill.; Gareis R. (1996). The Application of the "New Management Paradigm" in the Project Oriented Company. In IPMA International Project Management Association '96 World Congress in Paris Proceedings, June 24-26, Vol. 2, pp. 687-689.
10. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach. Wiley, 2022.
11. Turner J.R. The Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill, 2016.
12. Project Management Institute. PMBOK® Guide – 7th Edition. PMI, 2021.
13. Meredith J., Mantel S. Project Management: A Managerial Approach. Wiley, 2018.
14. Cleland D. Strategic Project Management. McGraw-Hill, 2017.
15. Ulrich D. HR Transformation. Harvard Business School Press, 2021.
16. Алимов, Б. Б. (2023). Инвестицион Лойиҳаларни Мониторинг Қилиш – Бизнесни Самарали Бошқаришнинг Муҳим Белгисидир. Boshqaruv Va Etika Qoidalari Onlayn Ilmiy Jurnali, 3(2), 72-76.
17. Алимов, Б. (2023). Хизмат Кўрсатиш Соҳасида Лойиҳаларни Бошқаришнинг Турлари Ва Хусусиятлари. Евразийский журнал права, финансов и прикладных наук, 3(8), 186-199.



18. Алимов, Б. Б. (2024). КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ РЕЙТИНГИНИ ХОРИЖ ТАЖРИБАЛАРИ АСОСИДА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ. *Gospodarka i Innowacje*, 53, 125-138.
19. Алимов, Б., & Ҳамроев, С. (2025). АКЦИЯДОРЛИК ЖАМИЯТЛАРИДА ИНВЕСТИЦИОН ЛОЙИҲАЛАРНИНГ РЕСУРСЛАРИНИ САМАРАЛИ БОШҚАРИШ ВА МИНИМАЛЛАШТИРИШ СТРАТЕГИЯЛАРИ. *Наука и инновации в системе образования*, 4(8), 77-82.
20. https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_project_management?utm_source=chatgpt.com