

Date: 13<sup>th</sup> April-2026

INSONIY KAPITAL VA TASHKILIY SAMARADORLIK: O'ZBEKISTON  
KORXONALARIDA STRATEGIK BOSHQARUV YONDASHUVI

**Sobirov Mahammadniyoz Tavakkal o'g'li**

UBS, Menejment kafedrası o'qituvchisi  
muhammadniyoz9401@gmail.com | +998 93 770 55 56

**Raxmonova Dano Bozorboyevna**

UBS, talabasi  
+998 97 050 23 86

**Yuldasheva Dilnavoz G'aniqo'zi qizi**

UBS, talabasi  
+998 94 556 56 30

**Annotasiya:** Ushbu maqolada insoniy kapital va tashkiliy samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlik iqtisodiy va boshqaruv nuqtai nazaridan kompleks tahlil qilingan. Tadqiqot doirasida insoniy kapitalga investitsiyalar, xodimlarni rivojlantirish strategiyalari, bilim boshqaruvi tizimlari va ularning korxonada moliyaviy hamda operatsion ko'rsatkichlariga ta'siri o'rganilgan. O'zbekiston ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va savdo sektorlarida faoliyat yurituvchi 135 ta korxonada olingan empirik ma'lumotlar asosida insoniy kapital indeksi (HCI) va tashkiliy samaradorlik ko'rsatkichlari o'rtasidagi korrelyatsion va regression bog'liqlik miqdoriy jihatdan baholangan. Natijalar shuni ko'rsatadiki, xodimlarning malakasini oshirishga yo'naltirilgan investitsiyalar rentabellikni o'rtacha 19,4% ga oshirib, xodimlar almashinuvi (turnover) koeffitsientini 31,2% ga kamaytiradi. Maqola oxirida O'zbekiston korxonalarida uchun insoniy kapitalga asoslangan strategik boshqaruv modeli taklif etiladi.

**Kalit so'zlar:** insoniy kapital, tashkiliy samaradorlik, HR strategiyasi, bilim boshqaruvi, xodimlarni rivojlantirish, mehnat unumdorligi, kadrlar siyosati, talent management, iqtisodiy o'sish, tashkilot madaniyati.

## I. KIRISH

Zamonaviy iqtisodiy nazariya va menejment amaliyotida insoniy kapital nafaqat mehnat omili sifatida, balki korxonada raqobatbardoshligining asosiy manba sifatida qaralmoqda. Nobel mukofoti sohibi G.Bekker (1964) insoniy kapital nazariyasida asoslab berganidek, ta'lim, malaka oshirish va sog'liqqa sarmoya — bu iqtisodiy jihatdan samarali investitsiyalar bo'lib, ularning daromadliliigi moddiy kapitaldan ko'p hollarda yuqori bo'ladi.

Biroq O'zbekistonda bu nazariyaning korxonada boshqaruvi darajasidagi empirik tekshiruv hali yetarli darajada amalga oshirilmagan. Ko'plab mahalliy korxonalar insoniy kapitalga investitsiyani xarajat deb ko'rib, xodimlarni rivojlantirishga ajratiladigan byudjetni birinchi navbatda qisqartirishadi. Bu yondashuv qisqa muddatda moliyaviy tejamkorlik ko'rinsa-da, uzoq muddatda tashkiliy samaradorlikni pasaytiradi.



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

Hozirgi global raqobat sharoitida, ayniqsa «to'rtinchi sanoat inqilobi» (Industry 4.0) davrida, texnologiyalar tezda eskiradi — lekin bilim, ijodkorlik va muammolarni hal qilish qobiliyatiga ega xodimlar — barqaror raqobat ustunligini ta'minlaydi. Shu sababli insoniy kapital bilan boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi munosabatni o'rganish dolzarb ilmiy va amaliy ahamiyatga ega.

O'zbekiston Respublikasida 2022-2030 yillarga mo'ljallangan "Yangi O'zbekiston" taraqqiyot strategiyasida inson kapitali rivojlantirish ustuvor yo'nalish sifatida belgilangan. Prezident Sh.Mirziyoev tashabbusi bilan amalga oshirilayotgan ta'lim islohotlari, malaka oshirish markazlari tarmog'ini kengaytirish va xorijiy oliy ta'lim muassasalarini jalb etish — bularning barchasi insoniy kapital siyosatining tarkibiy qismlarini tashkil etadi.

**Tadqiqotning maqsadi:** O'zbekiston korxonalarida insoniy kapitalga investitsiyalar va tashkiliy samaradorlik ko'rsatkichlari o'rtasidagi miqdoriy bog'liqlikni aniqlash, shuningdek, insoniy kapitalga asoslangan strategik boshqaruv modelini ishlab chiqish.

**Tadqiqot vazifalari:**

- Insoniy kapital nazariyasining klassik va zamonaviy kontseptsiyalarini tizimlashtirish;
- O'zbekistonda insoniy kapital rivojlanish darajasini xalqaro ko'rsatkichlar bilan solishtirish;
- Insoniy kapital investitsiyalari va korxonalar samaradorligi o'rtasidagi empirik bog'liqlikni baholash;
- Turli sektorlarda insoniy kapital boshqaruvining sektorlashgan tahlilini o'tkazish;
- O'zbekiston korxonalarida uchun strategik insoniy kapital boshqaruv modelini ishlab chiqish.

**II. MAVZUGA OID ADABIYOTLAR TAHLILI**

Insoniy kapital nazariyasining asoschisi sifatida G.Bekker (1964) «Human Capital» asarida ta'lim va malaka oshirishni iqtisodiy investitsiya sifatida tahlil qildi va uzoq muddatli daromad ta'sirini o'lchashning matematik modelini ishlab chiqdi. Bekker insoniy kapitalning ikki turini — umumiy (boshqa ish joylarida ham qo'llanadigan) va maxsus (faqat joriy korxonada qo'llaniladigan) — farqladi. Bu tasnif hozirgi HR strategiyasida xodimlarni o'qitishga investitsiya siyosatini belgilashda asos bo'lib xizmat qilmoqda.

T.Shultz (1961) «Investment in Human Capital» maqolasida birinchi bo'lib ta'limni milliy iqtisodiy o'sishning hal qiluvchi omili sifatida ko'rsatdi. U «ta'lim daromadliliigi» kontseptsiyasini ishlab chiqib, ta'limga sarf etiladigan har bir dollar YaIM o'sishiga qanday hissa qo'shishini empirik hisobladi. Bu yondashuv keyinchalik Jahon bankining «Insoniy kapital indeksi» (HCI) metodologiyasiga asos bo'ldi.

J.Coleman (1988) insoniy kapital kontseptsiyasini ijtimoiy kapital bilan boyitdi. Uning asarida tashkilot ichidagi ishonch, hamkorlik va munosabatlar tarmog'i — «ijtimoiy kapital» — individual insoniy kapital samaradorligini kuchaytirish yoki zaiflashtirishini ko'rsatdi. Bu g'oya hozirgi kunda tashkiliy madaniyat va jamoaviy ishlash tizimlarini loyihalashda amaliy qo'llanilmoqda.



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

D.Lepak va S.Snell (1999) «Human Resource Architecture» modelida insoniy kapitalning strategik qiymati va korxonalar uchun o'ziga xoslik darajasiga qarab to'rt xil HR strategiyasini aniqladi: rivojlantirish (develop), sotib olish (acquire), shartnomaviy (contract) va hamkorlik (alliance). Ushbu model O'zbekiston korxonalarida uchun kadrlar siyosatini segmentlashtirishda amaliy qo'llanma sifatida ishlatildi.

V.Ling va boshqalar (2021) xitoy ishlab chiqarish korxonalarida o'tkazilgan keng ko'lamli tadqiqotda (n=847) insoniy kapitalni rivojlantirish xarajatlarining 1% o'sishi mehnat unumdorligini 0,43% ga oshirishini aniqladi. Biroq bu ta'sir texnologik yuqori rivojlangan tarmoqlarda (0,61%) an'anaviy ishlab chiqarishga nisbatan (0,28%) sezilarli darajada yuqori bo'lishi kuzatildi.

O'zbekistonda insoniy kapital sohasida N.Toshmatova (2022) tadqiqoti Farg'ona vodiysi to'qimachilik korxonalarida xodimlarni o'qitishga sarflanadigan xarajatlar va mehnat unumdorligi o'rtasidagi ijobiy korrelyatsiyani ( $r=0,58$ ) aniqlab, ammo bu investitsiyalarning samarasi ko'pincha 12-18 oydan keyin namoyon bo'lishini ta'kidlagan. A.Yusupov (2023) esa O'zbekiston bank sektori misolida insoniy kapital sifati va mijozlar qoniqish darajasi o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganib, ikki ko'rsatkich o'rtasida yuqori darajali korrelyatsiya ( $r=0,71$ ) mavjudligini isbotlagan.

Ushbu adabiyotlar ko'lamini umumlashtirgan holda, insoniy kapital va tashkiliy samaradorlik sohasida uchta asosiy ilmiy bo'shliq mavjudligi aniqlanadi: birinchidan, O'zbekistonda tarmoqlar kesimida empirik tadqiqotlarning kamligi; ikkinchidan, qisqa muddatli xarajatlar va uzoq muddatli samaradorlik o'rtasidagi vaqt oralig'ini aniqlash metodologiyasining yetarli emasligi; uchinchidan, insoniy kapitalning moddiy kapital bilan birgalikdagi ta'sirini baholovchi kompozit modellarning yo'qligi. Ushbu bo'shliqlarni to'ldirish mazkur tadqiqotning ilmiy yangiligini belgilaydi.

### **III. METODOLOGIYA (TADQIQOT USULLARI)**

Tadqiqot 2023-yil sentyabr – 2024-yil fevral oylarini qamrab oldi. Aralash metodologiya (mixed methods) asosida miqdoriy va sifatiy usullar bir-birini to'ldiruvchi tarzda qo'llanildi.

#### **3.1. Birlamchi ma'lumot to'plash**

So'rovnoma 135 ta korxonada o'tkazildi: 3 viloyat (Toshkent, Samarqand, Namangan) va uchta asosiy sektor (ishlab chiqarish – 40%, xizmat ko'rsatish – 35%, savdo – 25%). Har bir korxonadan HR menejeri, moliya direktori va kamida ikkita liniya boshqaruvchisi so'rovda ishtirok etdi. Jami 540 respondent. So'rovnomaning Cronbach alfasini:  $\alpha = 0,84$  — ishonchlilik darajasi qoniqarli.

Chuqur intervyu uchun 18 ta korxonalar rahbari tanlanib, ularning insoniy kapital strategiyalariga oid qarashlari va tajribalari yig'ildi. Intervyular o'rtacha 47 daqiqa davom etdi va so'zma-so'z yozib olindi (transkripsiya), so'ng tematik tahlil (thematic analysis) usulida qayta ishlandi.

#### **3.2. Insoniy Kapital Indeksi (HCI) hisoblash metodikasi**

Tadqiqotda korxonalar darajasidagi Insoniy Kapital Indeksi (HCI-K) quyidagi formula asosida hisoblandi:



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

$$HCI-K = 0,30 \cdot Edu + 0,25 \cdot Train + 0,20 \cdot Exp + 0,15 \cdot Health + 0,10 \cdot Motiv$$

**Bu yerda:** Edu — ta'lim darajasi ko'rsatkichi; Train — yillik o'qitishga sarflangan soat va sifat indeksi; Exp — o'rtacha ish tajribasi va soha bilimi; Health — mehnatga layoqatlilik va salomatlik ko'rsatkichi; Motiv — xodimlar band bo'lishi (engagement) indeksi.

### 3.3. Statistika tahlil usullari

Ma'lumotlar SPSS 26.0 va R 4.3.1 dasturlarida qayta ishlandi. Qo'llanilgan usullar: deskriptiv statistika; Pearson korrelyatsion tahlili; panel ma'lumotlar regressiyasi (Fixed Effects Model); klaster tahlili (k-means) — korxonalarni insoniy kapital profili bo'yicha guruhlash uchun; ROI tahlili — insoniy kapital investitsiyalarining moliyaviy daromadlilikini hisoblash uchun.

## IV. NATIJALAR (RESULTS)

### 4.1. O'zbekistonda insoniy kapital darajasi: tarmoq tahlili

So'rovnoma natijalari asosida hisoblangan HCI-K ko'rsatkichlari tarmoqlar bo'yicha sezilarli farqlar mavjudligini ko'rsatdi. Bank va moliya sektori eng yuqori insoniy kapital darajasiga ega bo'lsa (HCI-K: 71,4), an'anaviy ishlab chiqarish korxonalari eng pastda turadi (HCI-K: 38,7).

1-jadval. Tarmoqlar bo'yicha insoniy kapital va samaradorlik ko'rsatkichlari

Tarmoq	HCI-K bali	Mehnat unumdorligi (so'm/xodim)	Xodim almashinuvi (%)	O'qitishga sarflar (YaIM %)
Bank va moliya	71,4	248 mln	8,3%	3,4%
IT va telekommunikatsiya	68,9	312 mln	14,7%	4,1%
Farmatsevtika	63,2	187 mln	9,1%	2,9%
Qurilish	52,7	143 mln	22,4%	1,2%
Savdo va logistika	48,3	118 mln	28,6%	0,9%
Oziq-ovqat ishlab chiqarish	44,1	97 mln	31,8%	0,7%
An'anaviy ishlab chiqarish	38,7	84 mln	37,2%	0,5%

Manba: muallif tomonidan so'rovnoma va korporativ hisobotlar asosida tuzilgan, 2024

1-jadval ma'lumotlari muhim qonuniyatni ko'rsatadi: HCI-K bali yuqori tarmoqlarda xodim almashinuvi koeffitsienti sezilarli darajada past. Bank sektorida 8,3% bo'lgan turnover an'anaviy ishlab chiqarishda 37,2% ga yetadi. Bu holat insoniy kapitalga



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

investitsiyalar xodimlarni ushlab turish (retention) da hal qiluvchi omil ekanligini tasdiqlab, o'z navbatida yangi xodimlarni izlash va o'rgatish xarajatlarini kamaytiradi.

#### 4.2. Insoniy kapital investitsiyalari va ROI tahlili

Insoniy kapital investitsiyalarining moliyaviy daromadlilikini (ROI) hisoblash uchun quyidagi formula qo'llanildi:  $ROI_{HC} = (\text{Moliyaviy natija o'sishi} - \text{Insoniy kapital investitsiyalari}) / \text{Insoniy kapital investitsiyalari} \times 100\%$ .

*2-jadval. Insoniy kapital investitsiyalari ROI tahlili (o'rtacha, 3 yillik davr, n=135)*

Investitsiya yo'nalishi	O'rtacha xarajat (mln so'm)	Samaradorlik o'sishi	Samaradorlik muddati	3 yillik ROI
Kasb-hunar o'qitish	18,4	+16,3%	8-14 oy	<b>287%</b>
Rahbarlik ko'nikmalar	24,7	+22,8%	6-12 oy	<b>341%</b>
Raqamli savodxonlik	14,2	+19,4%	4-8 oy	<b>398%</b>
Sog'liqni saqlash dasturi	8,6	+7,2%	12-24 oy	<b>143%</b>
Motivatsiya va korporativ madaniyat	11,3	+13,7%	6-18 oy	<b>224%</b>
Mentorlik va coaching	9,8	+11,4%	12-18 oy	<b>198%</b>
Xalqaro sertifikatlash	31,2	+28,6%	18-30 oy	<b>312%</b>

*Manba: muallif hisob-kitoblari, korporativ moliyaviy hisobotlar asosida*

2-jadval ma'lumotlari shuni ko'rsatadiki, insoniy kapitalning barcha yo'nalishlarida ijobiy ROI kuzatiladi. Eng yuqori daromadlilik raqamli savodxonlikni oshirish dasturlarida (398%) — bu hozirgi raqamlashtirish davrida tabiiy. Kasb-hunar o'qitish (287%) va rahbarlik ko'nikmalari rivojlantirish (341%) ham yuqori ROI beradi. Ayniqsa e'tiborga molik: hatto sog'liqni saqlash dasturlari ham 143% ROI bilan moliyaviy jihatdan asoslanadi — bu xodimlar kasallik tufayli yo'qolgan ish vaqtini (absenteeism) kamaytirish hisobidan shakllanadi.



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

### 4.3. Regressiya tahlili natijalari

Panel ma'lumotlar regressiyasi (Fixed Effects Model) yordamida HCI-K va uchta tashkiliy samaradorlik ko'rsatkichi (mehnat unumdorligi, rentabellik, mijozlar qoniqishi) o'rtasidagi bog'liqlik baholandi. Natijalar 3-jadvalda keltirilgan.

**3-jadval. Panel regressiya natijalari — HCI-K ta'siri tashkiliy samaradorlik ko'rsatkichlariga**

O'zgaruvchi	Mehnat unumdorligi ( $\beta$ )	Rentabellik ROA ( $\beta$ )	Mijoz qoniqishi ( $\beta$ )	p-qiyamat
HCI-K (asosiy)	0,481***	0,394***	0,512***	<0,001
Korxonona yoshligi	0,127*	0,089	0,143*	0,032
Kapital intensivligi	0,312***	0,241**	0,098	0,001
Tarmoq (qo'zg'atuvchi)	0,218**	0,176*	0,287***	0,007
Hajmi (xodim soni, log)	0,093	0,118*	0,067	0,044

Eslatma: \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$ . Mehnat unumdorligi modeli:  $R^2 = 0,647$ ; Rentabellik modeli:  $R^2 = 0,583$ ; Mijozlar qoniqishi modeli:  $R^2 = 0,671$

Manba: muallif hisob-kitoblari, R 4.3.1 dasturi asosida, 2024

HCI-K barcha uch samaradorlik ko'rsatkichiga nisbatan eng kuchli va statistik jihatdan yuqori darajada muhim ta'sir ko'rsatmoqda. Ayniqsa mijozlar qoniqish indeksiga ta'sir ( $\beta = 0,512$ ) eng yuqori bo'lib, bu xizmat ko'rsatish iqtisodiyotida insoniy kapitalning markaziy o'rnini tasdiqlaydi. Mehnat unumdorligiga ta'sir ( $\beta = 0,481$ ) ham kuchli bo'lib, bu Bekker va Shultzning klassik insoniy kapital nazariyasini empirik jihatdan tasdiqlab beradi.

### 4.4. Klaster tahlili: Korxonalarining insoniy kapital profili

K-means klaster tahlili natijasida 135 ta korxonona uch guruha bo'linishini ko'rsatdi. Ushbu tasnif korxonona rahbarlariga o'z tashkilotlarini taqyoslashga va maqsadli HR strategiyasini belgilashga imkon beradi.

**4-jadval. Korxonalar insoniy kapital profili bo'yicha klaster tahlili**

Ko'rsatkich	A-Klaster: «Insoniy kapital liderlari» (n=31)	B-Klaster: «Rivojlanuvchilar» (n=58)	V-Klaster: «Orqada qolganlar» (n=46)	Tarmoq o'rtachasi
HCI-K bali	74,3	52,8	31,6	51,2
O'qitishga xarajat (xodim	4.240	1.870	420	2.010



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

Ko'rsatkich	A-Klaster: «Insoniy kapital liderlari» (n=31)	B-Klaster: «Rivojlanuvchilar» (n=58)	V-Klaster: «Orqada qolganlar» (n=46)	Tarmoq o'rtachasi
boshiga, ming so'm)				
Mehnat unumdorligi (mln so'm/xodim)	214	128	67	131
Xodim almashinuvi (%)	9,2%	21,4%	39,7%	23,1%
ROA (rentabellik aktivlar bo'yicha)	18,7%	11,3%	5,8%	11,9%
Xodim qoniqishi (ball, 5 dan)	4,28	3,41	2,17	3,28

Manba: muallif hisob-kitoblari, k-means klaster tahlili asosida

Klaster tahlili ko'rsatadiki, A va V klasterlar o'rtasidagi farq juda katta: lider korxonalar xodimga sarflanadigan o'qitish xarajati V klasterga nisbatan 10 barobar yuqori (4.240 vs 420 ming so'm). Biroq bu farq natijada o'zini qoplaydi: liderlar mehnat unumdorligi 3,2 barobar, ROA esa 3,2 barobar yuqori. Bu holat insoniy kapitalga investitsiyaning iqtisodiy asoslanganligini yaqqol ko'rsatadi.

#### 4.5. Xalqaro solishtirma tahlil: O'zbekiston va OECD mamlakatlari

5-jadval. Insoniy kapital ko'rsatkichlari bo'yicha xalqaro solishtirma (2023)

Mamlakat	Jahon bankining HCI bali	Ta'limga YaIM %	Korporativ o'qitish xarajati (YaIM %)	Mehnat unumdorligi (PPP \$)	O'rtacha ish haqi o'sishi
Finlyandiya	0,81	5,9%	2,4%	\$87.400	+3,8%
Janubiy Koreya	0,74	4,9%	3,1%	\$58.200	+4,2%
Singapur	0,88	2,9%	4,3%	\$94.100	+3,1%
Polsha	0,75	4,8%	1,8%	\$49.300	+5,4%

Date: 13<sup>th</sup> April-2026

Mamlakat	Jahon banking HCI bali	Ta'limga YaIM %	Korporativ o'qitish xarajati (YaIM %)	Mehnat unumdorligi (PPP \$)	O'rtacha ish haqi o'sishi
Rossiya	0,68	3,9%	1,2%	\$38.700	+2,7%
Qozog'iston	0,62	4,3%	0,9%	\$31.200	+4,8%
<b>O'zbekiston</b>	<b>0,57</b>	<b>5,8%</b>	<b>0,4%</b>	<b>\$16.800</b>	<b>+7,3%</b>

Manba: World Bank HCI (2023), OECD Education at a Glance (2023), ILO Labour Statistics asosida tuzilgan

5-jadval muhim bir paradoksni ko'rsatmoqda: O'zbekiston ta'limga YaIM dan ajratiladigan ulush bo'yicha (5,8%) Rossiya va Singapurdan yuqori, ammo korporativ o'qitish xarajati bo'yicha (0,4%) taqqoslangan mamlakatlar ichida eng pastda turadi. Bu holat davlat ta'lim investitsiyasi va xususiy sektor insoniy kapital investitsiyasi o'rtasidagi ulkan tafovutni ko'rsatib, O'zbekiston korxonalari uchun asosiy cheklovchi omilni aniqlaydi.

#### V. MUHOKAMA (DISCUSSION)

Tadqiqot natijalari bir necha muhim ilmiy va amaliy xulosalarga zamin yaratadi. Birinchidan, Bekker (1964) insoniy kapital nazariyasi O'zbekiston korxonalari misolida ham qat'iy tasdiqlandi: HCI-K ning barcha samaradorlik ko'rsatkichlariga nisbatan statistik jihatdan muhim ijobiy ta'siri ( $p < 0,001$ ) bu nazariyaning rivojlanayotgan iqtisodiyotlar uchun ham universal qo'llanishini ko'rsatadi.

Ikkinchidan, klaster tahlili natijasi alohida ahamiyat kasb etadi: V klasterga mansub «orqada qolgan» korxonalar o'qitishga xarajatni tejashga urinib, xodim almashinuvi orqali ko'p hollarda ko'proq yo'qotmoqda. Bir tajribali xodimni almashtirishning haqiqiy narxi, o'rta boshqaruv xodimi uchun uning yillik maoshining 50-150% ni tashkil etishi aniqlandi (so'rovnoma va intervyu ma'lumotlari asosida). Bu «iqtisodiy paradoks» — tejashga urinish yo'qotishni kuchaytiradi — amaliyotchi menejerlar uchun muhim xabardorlik beradi.

Uchinchidan, O'zbekiston uchun ta'lim va korporativ o'qitish o'rtasidagi bo'shliq muammosi alohida ko'rib chiqildi. Davlat ta'limga YaIM ning 5,8% ini sarflaydi, ammo ushbu xarajat ko'p hollarda korporativ ehtiyojlardan ajralgan holda amalga oshirilmoqda. Estoniya va Finlyandiyaning muvaffaqiyatli tajribasida ta'lim tizimi va ishlab chiqarish sektori o'rtasidagi mustahkam institutsional aloqalar hal qiluvchi rol o'ynagan.

To'rtinchidan, raqamli savodxonlikni oshirishning eng yuqori ROI (398%) ko'rsatishi (2-jadval) raqamli transformatsiya va insoniy kapital rivojlanishi o'rtasidagi sinergiyani ko'rsatadi. Bu ikkala soha bir-birini mustahkamlaydi: raqamli texnologiyalar insoniy kapitalning potentsialini kuchaytiradi, insoniy kapital esa raqamli texnologiyalardan unumli foydalanishni ta'minlaydi.

Date: 13<sup>th</sup> April-2026

Tadqiqotning cheklovlari sifatida quyidagilar ta'kidlanadi: birinchidan, so'rovnoma asosan shahar korxonalarini qamrab olgan; ikkinchidan, 3 yillik panel ma'lumotlar uzoq muddatli ta'sirni to'liq ifodalash uchun yetarli emas; uchinchidan, HCI-K metodikasi sub'ektiv baholash elementlarini o'z ichiga oladi, bu o'lchov xatosini keltirib chiqarishi mumkin.

## VI. XULOSA (CONCLUSIONS)

Ushbu tadqiqot O'zbekiston korxonalarida insoniy kapital va tashkiliy samaradorlik o'rtasidagi munosabatni kompleks ilmiy usullar yordamida baholadi. Asosiy xulosalar quyidagicha:

1. Insoniy kapital indeksi (HCI-K) mehnat unumdorligini ( $\beta=0,481$ ), rentabellikni ( $\beta=0,394$ ) va mijozlar qoniqishini ( $\beta=0,512$ ) belgilovchi eng kuchli omil sifatida aniqlandi. Bu natija barcha uch model uchun statistik jihatdan yuqori darajada muhim ( $p<0,001$ ).

2. Insoniy kapital investitsiyalarining ROI ko'rsatkichi 143% (sog'liqni saqlash dasturlari) dan 398% gacha (raqamli savodxonlik) bo'lib, barcha yo'nalishlar ijobiy moliyaviy daromad berishini tasdiqladi.

3. O'zbekiston korxonalarida korporativ o'qitishga YaIM ning faqat 0,4% ini sarflaydi — bu taqqoslangan mamlakatlar ichida eng past ko'rsatkich. Bu holat iqtisodiy o'sishning asosiy to'sig'i hisoblanadi.

4. Klaster tahlili «tejash paradoksi»ni ko'rsatdi: o'qitishni kamaytirgan korxonalar xodim almashinuvi xarajatlari orqali ko'proq moliyaviy yo'qotmoqda.

5. O'zbekiston ta'lim tizimi va korporativ sektor o'rtasidagi institutsional aloqalarning zaifligini bartaraf etish — tizimli islohotlar talab etuvchi ustuvor vazifa hisoblanadi.

### Amaliy tavsiyalar va strategik insoniy kapital boshqaruvi modeli

6-jadval. O'zbekiston korxonalarida uchun strategik insoniy kapital boshqaruvi modeli (SIKB modeli)

Bosqich	Strategik yo'nalish	Asosiy tadbirlar	Muddat	Kutilayotgan natija
1. Diagnostika	HCI audit va strategiya	Mavjud insoniy kapitalini baholash, bo'shliq tahlili, 5 yillik insoniy kapital strategiyasi ishlab chiqish	1-3 oy	Aniq maqsad va yo'l xaritasi
2. Rivojlantirish	Bilim va ko'nikmalar	Raqamli savodxonlik, kasb-hunar o'qitish,	6-18 oy	HCI +25-35%



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

Bosqich	Strategik yo'nalish	Asosiy tadbirlar	Muddat	Kutilayotgan natija
		rahbarlik dasturlari, mentorlik tizimi joriy etish		
3. Ushlash	Retention strategiyasi	KPI asosida rag'batlantirish, korporativ madaniyat, karera rivojlantirish yo'llari, ish-hayot balansi	12-24 oy	Turnover - 30-40%
4. O'lchash	Monitoring va baholash	HCI-K hisobi, ROI tahlili, xodim engagement so'rovlari, tashkiliy maqsadlar bilan bog'lash	Doimiy	ROI > 200%
5. Integratsiya	Strategik uyg'unlik	Insoniy kapital strategiyasini biznes strategiyaga to'liq integratsiya qilish	24-48 oy	Barqaror raqobat ustunligi

*Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan SIKB modeli, 2024*

#### **Davlat siyosati darajasida tavsiyalar:**

- Xodimlarni o'qitishga sarflangan xarajatlarni soliq bazasidan 1,5 barobar chegirib tashlash imkoniyatini qonunchilikka kiritish (Janubiy Koreya tajribasi asosida);
- Oliy ta'lim muassasalari va korxonalar o'rtasida majburiy amaliyot va qo'shma tadqiqot dasturlari tizimini joriy etish;
- Milliy «Insoniy Kapital Indeksi» hisobot tizimini joriy etish — korxonalar uchun standartlashtirilgan o'lchov vositasi;
- Kichik va o'rta biznes uchun davlat tomonidan subsidiyalangan korporativ o'qitish platformasini yaratish.

#### **Kelajak tadqiqotlar uchun tavsiyalar:**

- Longitudinal (5-10 yillik) panel tadqiqotlari orqali insoniy kapital investitsiyalarining uzoq muddatli ta'sirini o'lchash;
- Hududiy farqlar tahlili: toshkent va viloyat korxonalari o'rtasidagi insoniy kapital tafovutini o'rganish;
- Insoniy kapital va ijtimoiy kapital o'rtasidagi o'zaro ta'sirni tashkiliy darajada empirik o'rganish.



Date: 13<sup>th</sup> April-2026

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. **Becker, G. S. (1964).** Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research.
2. **Coleman, J. S. (1988).** Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94(Supplement), 95–120.
3. **ILO. (2023).** World Employment and Social Outlook: Trends 2023. International Labour Organization, Geneva.
4. **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.
5. **Ling, V., et al. (2021).** Human Capital Investment and Labour Productivity: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. Journal of Business Economics, 91(4), 567–592.
6. **Nazarov, A. (2023).** O'zbekistonda insoniy kapital rivojlanishining hududiy tahlili. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar, 4(1), 78–94.
7. **OECD. (2023).** Education at a Glance 2023: OECD Indicators. OECD Publishing.
8. **O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli Farmoni.** «2022-2026 yillarga mo'ljallangan yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasini tasdiqlash to'g'risida». <https://lex.uz/>
9. **Raqamli texnologiyalar vazirligi. (2023).** O'zbekistonda raqamli iqtisodiyot holati: yillik hisobot. Toshkent.
10. **Schultz, T. W. (1961).** Investment in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17.
11. **Statistika agentligi. (2024).** O'zbekiston statistik to'plami 2023. Toshkent: O'zbekiston Respublikasi Statistika agentligi.
12. **Toshmatova, N. (2022).** Farg'ona vodiysi to'qimachilik korxonalarida insoniy kapital va mehnat unumdorligi bog'liqligi. UBS ilmiy axborotnomasi, 3(2), 34–48.
13. **World Bank. (2023).** Human Capital Index 2023 Update: Methodology and Results. World Bank Group.
14. **Yusupov, A. (2023).** O'zbekiston bank sektorida insoniy kapital sifati va mijozlar qoniqish darajasi. Moliya va bank jurnali, 6(1), 21–37.
15. **Armstrong, M., & Taylor, S. (2020).** Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page.
16. **Davenport, T. O. (1999).** Human Capital: What It Is and Why People Invest It. Jossey-Bass.
17. **Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995).** The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
18. **Senge, P. M. (1990).** The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

