

## XODIMLARNI RIVOJLANTIRISH – KADRLAR SIYOSATIDAGI ASOSIY USTUVOR YO‘NALISHLARDAN BIRI

**Sattarov Shuxrat Abug‘affarovich**

Davlat Statistika qo‘mitasi huzuridagi  
Kadrlar malakasini oshirish va statistik tadqiqotlar instituti  
mustaqil tadqiqotchisi  
E-mail: [sattarovsh1991@gmail.com](mailto:sattarovsh1991@gmail.com)

### **Annotatsiya**

Mazkur maqolada xalqaro mehnat bozoridagi holat, kompaniyalarda xodimlar faoliyati samaradorligini oshirishda o‘quv jarayonlarining o‘rni va ahamiyati, malaka oshirish sohasidagi xorij tajribasi tahlil qilingan. Shuningdek, mahalliy mehnat bozori misolida mavjud holat o‘rganilib, inson kapitaliga yo‘naltirilgan investitsiyalar ahamiyati yoritilgan. Bunda ish beruvchilar tomonidan xodimlarning kasbiy mahoratini oshirish va malakali mutaxassislar tarkibini tayyorlash orqali faoliyat samaradorligiga erishish bo‘yicha kompaniyalar tajribasi o‘rganilgan.

Ilmiy manbada xodimlar malakasini oshirish bo‘yicha mehnat bozoridagi mavjud zamonaviy instrumentlardan – kouching, seminar, trening, vebinar, master-klasslarga to‘xtalib o‘tilgan. Amaliyotda mavjud bo‘lgan o‘qitishlarning shakliga ko‘ra an‘anaviy va masofaviy turlari, ularning ustunlik va kamchiliklari xususida tahlillar qilingan.

**Kalit so‘zlar:** HR, korporativ strategiya, strategik resurs, global iqtisodiyot, inson kapitali, mehnat bozori, byudjet, malaka oshirish, seminar, trening, kouching, kasbiy rivojlanish.

### **Аннотация**

В данной статье проанализировано состояние международного рынка труда, роль и значение учебных процессов в повышении эффективности деятельности сотрудников в компаниях, а также зарубежный опыт в области повышения квалификации. Кроме того, на примере местного рынка труда изучена существующая ситуация и раскрыта важность инвестиций, направленных на развитие человеческого капитала. Изучен опыт компаний по повышению профессионального мастерства сотрудников и формированию состава квалифицированных специалистов с целью повышения эффективности деятельности.

В научной работе рассмотрены современные инструменты на рынке труда для повышения квалификации сотрудников — коучинг, семинары, тренинги, вебинары и мастер-классы. Также проведён анализ традиционных и дистанционных форм обучения, их преимуществ и недостатков.

**Ключевые слова:** HR, корпоративная стратегия, стратегический ресурс, глобальная экономика, человеческий капитал, рынок труда, бюджет, повышение квалификации, семинар, тренинг, коучинг, профессиональное развитие.

## Abstract

This article analyzes the state of the international labor market, the role and importance of training processes in improving employee performance in companies, and the experience of foreign countries in the field of professional development. It also examines the current situation using the example of the local labor market and highlights the significance of investments aimed at developing human capital. The study explores company practices aimed at enhancing employees' professional skills and forming a team of qualified specialists to improve operational efficiency. The academic work discusses modern tools available in the labor market for employee development — including coaching, seminars, training sessions, webinars, and master classes. It also analyzes the forms of training used in practice, such as traditional (offline) and distance (online) learning, with attention to their respective advantages and disadvantages.

**Keywords:** HR, corporate strategy, strategic resource, global economy, human capital, labor market, budget, professional development, seminar, training, coaching, career growth.

## KIRISH

Har qanday tashkilotning muvaffaqiyati ortida turli omillar yotadi. Ular orasida eng ta'sirchan va barqaror foyda keltiradigani – bu bilimli va malakali xodimlardir. Ish jarayonlarida shunchaki mavjud bo'lish emas, balki faol ishtirok etish, yangiliklarga ochiqlik va o'z kasbida ustunlikka intilish kabi fazilatlar yillar davomida shakllanadi. Bunday sifatlarga ega bo'lgan mutaxassislar esa tayyor holda bozorga chiqmaydi – ularni yetishtirish, o'rgatish va o'stirish kerak bo'ladi.

Ko'plab tashkilotlar so'nggi yillarda xodimlar salohiyatini rivojlantirishga ustuvor e'tibor qaratmoqda. Buning sababi oddiy: raqobat kuchaygan muhitda barqarorlikni saqlab qolish uchun zamonaviy texnologiyalarni o'zlashtira oladigan, jamoaviy ishlashni biladigan va qaror qabul qilishda mustaqil bo'lgan xodimlar kerak bo'ladi. Ularni shakllantirish esa tasodifiy emas – rejalashtirilgan, tizimli va izchil o'quv jarayonlari orqali amalga oshadi.

Ish o'rnida o'qitish, treninglar, kouching, master-klasslar kabi metodlar shunchaki o'tkaziladigan tadbirlar emas, balki har bir tashkilotning ichki madaniyati va strategiyasining ajralmas qismiga aylanishi lozim. Ular orqali kompaniya nafaqat malakali xodimga ega bo'ladi, balki uning g'oyalari, tashabbuslari va ishga bo'lgan munosabatidan ham foydalanadi. Natijada umumiy samaradorlik ortadi, tashabbuskorlik kuchayadi, ish sifati yaxshilanadi.

O'z o'rnida, bunday tizimni yo'lga qo'yish doimiy harakat va investitsiya talab qiladi. Lekin bu xarajatlar vaqt o'tishi bilan mehnat unumdorligiga, innovatsion salohiyatga va tashkilotning ichki mustahkamligiga xizmat qiladi. Xodimlarni o'rgatishga yo'naltirilgan har bir sa'y-harakat – bu kompaniya kelajagiga qo'yilgan asosli qadamdir.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Tadqiqot jarayonida xalqaro va mahalliy manbalar, jumladan, statistik ma'lumotlar, xalqaro tashkilotlar hisobotlari hamda ilmiy-tahliliy maqolalardan foydalanildi. Asosiy ma'lumot manbalari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Association for Talent Development (ATD) tomonidan har yili e'lon qilinadigan "State of the Industry: Talent Development Benchmarks and Trends" hisoboti;
- Training Magazine tomonidan tayyorlangan "Training Industry Report" tahlillari;
- Eurostatning Continuing Vocational Training in Enterprises (CVT) ma'lumotlari;
- O'zbekiston va Markaziy Osiyodagi mehnat bozoriga oid tahliliy ma'lumotlar hamda amaldagi HR amaliyoti bo'yicha mahalliy tashkilotlar tajribalari.

## METODOLOGIYA

Tadqiqotda xodimlar malakasini oshirish bilan bog'liq jarayonlarni o'rganish uchun bir nechta aniq ilmiy yondashuvlar qo'llanildi. Ikkilamchi ma'lumotlarga asoslangan desk-tahlil orqali xalqaro tashkilotlar hisobotlari, statistik ko'rsatkichlar va ilmiy maqolalar o'rganildi. Tahliliy usul yordamida O'zbekiston va xorijiy davlatlar amaliyoti o'rtasidagi o'xshashliklar va farqlar aniqlashtirildi. Qiyosiy tahlil asosida turli mamlakatlarda xodimlarni o'qitishga ajratiladigan xarajatlar va ularning samaradorligi solishtirildi. Tizimli yondashuv orqali inson kapitaliga investitsiya qilishning tashkilot faoliyatiga ta'siri o'rganildi. Sintez va induksiya usullari orqali tahlil natijalari umumlashtirildi hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi. Tadqiqot metodlari tanlanishida ularning amaliy ahamiyati va natijalarni asoslashdagi foydaliligi hisobga olindi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Kompaniya xodimlarining malakasini oshirishda turli instrumentlardan foydalanish mumkin.

1-jadval

### Zamonaviy HR amaliyotida o'quv turlari<sup>1</sup>

O'quv turlari	Tavsifi
Seminarlar	muayyan sohadagi nazariy bilimlarni yetkazish
Treninglar	amaliy ko'nikmalarni shakllantirish va jamoaviy ishlash qobiliyatini oshirish
Kouching va mentorlik	shaxsiy va kasbiy rivojlanish uchun individual maslahat va yo'l-yo'riq berish
Vebinarlar va onlayn kurslar	internet orqali o'qitish, vaqt va joy bo'yicha erkinlik yaratish
Master-klasslar	sohadagi yetakchi mutaxassis tajribasini amaliy ko'rsatish

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

O'quv turlari	Tavsifi
Biznes simulyatsiyalar va keys-stadi	real ish holatlarini modellashtirish orqali qaror qabul qilish ko'nikmasini rivojlantirish
Leksiyalar	tizimli nazariy bilim berish, ilmiy yondashuvni mustahkamlash

Shu o'rinda o'quv jarayonlari shakliga ko'ra ham farqlanadi:

- An'anaviy (oflayn) – jonli muloqot va amaliyotga asoslanadi;
- Masofaviy (onlayn) – vaqt va makon jihatidan erkinlik beradi.

**2-jadval**

**Shakliga ko'ra o'quv jarayonlarining amaliyotda samarasi to'g'risida ma'lumot <sup>1</sup>**

Mezonlar	An'anaviy o'qish	Masofaviy o'qish
Joylashuv	Belgilangan joyda	Istalgan joyda
Xarajatlar	Yuqori (bunda safar, ijara va boshqa xarajatlar hisobiga)	Minimal (texnologiyaga bog'liq)
Fleksibillik	Belgilangan vaqt	Qulay vaqtda
Shaxsiy muloqot	Yuqori	Cheklangan
Amaliyotga bog'langanlik	Yuqori	Cheklangan

Xodimlarni o'qitishga investitsiya kiritish tashkilot uchun strategik quyidagi afzalliklarni yaratadi:

- ish samaradorligi oshadi;
- innovatsion salohiyat kuchayadi;
- korporativ madaniyat va motivatsiya mustahkamlanadi;
- kadrlar zaxirasini tayyorlash imkoni yaratiladi;
- mehnat bozorida raqobatbardoshlik oshadi.

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, rivojlangan mamlakatlarda xodimlarni o'qitishga yo'naltiriladigan investitsiyalar tashkilot samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. AQSH va Yevropa tajribasida bu ko'rsatkich kompaniya byudjetiga nisbatan o'rtacha 2–5 % atrofida bo'lib, xodim boshiga yiliga o'rtacha 1200–1500 AQSH dollariga to'g'ri keladi. Bu holat inson kapitaliga sarflangan mablag'larning uzoq muddatli foydasi – innovatsion faoliyat, ish sifatining yaxshilanishi va kadrlar barqarorligini ta'minlashga xizmat qilishi bilan izohlanadi.

O'zbekiston va Markaziy Osiyo mamlakatlarida esa bu ko'rsatkich hozircha past darajada (1–2 %) bo'lib, buning asosiy sabablari quyidagicha:

- moliyaviy resurslar cheklanganligi;
- malaka oshirish jarayonlarini strategik emas, taktik vazifa sifatida ko'rish tendensiyasi;

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

- korporativ madaniyat va bilim boshqaruvi tizimining yetarlicha rivojlanmaganligi.

So‘nggi yillarda respublikada inson kapitalini rivojlantirishga oid siyosiy islohotlar, korporativ o‘quv markazlari va onlayn ta‘lim platformalarining kengayishi bu sohada ijobiy o‘zgarishlar uchun zamin yaratmoqda.

“Qisqa muddatli iqtisodiy samara va uzoq muddatli inson kapitali investitsiyasi o‘rtasidagi muvozanatni qanday ta‘minlash mumkin?”

Ayrim tadqiqotchilar [1] ta‘kidlaganidek, ta‘lim xarajatlarini optimallashtirish va natijalarni o‘lchash tizimi mavjud bo‘lsa, malaka oshirishga yo‘naltirilgan sarflar ish samaradorligi orqali o‘zini oqlaydi.

Shuning uchun mahalliy kompaniyalar uchun muhim vazifa – o‘quv jarayonlarini strategik investitsiya sifatida rejalashtirish va uning samarasini KPI hamda ROI (ing. Return on Investment – “sarmoyadan olingan daromad darajasi” yoki “investitsiya samaradorligi”) ko‘rsatkichlari orqali baholash hisoblanadi. Ushbu ma‘lumotlardan ko‘rinib turibdiki, xodimning malakali xodim – mutaxassisga aylanishi ish beruvchi uchun nihoyatda muhim sanaladi. Shu sababli kompaniya rahbarlari va HR mutaxassislari xodimlarni o‘qitish va rivojlantirish ishlarini doimiy vazifaga aylantirishlari kerak bo‘ladi.

O‘z o‘rnida ish beruvchi oldida ushbu masalada quyidagi doimiy savollar bo‘ladi: Xodimlarni rivojlantirish yillik budjeti miqdori qancha bo‘lishi kerak? Qaysi xodimni qachon, qayerda va qaysi yo‘nalishda o‘qitish lozim?

Xalqaro tajriba orqali misollarda ko‘rib chiqiladi:

Xalqaro kompaniyalar hisobotlariga ko‘ra, rivojlangan mamlakatlarda kompaniyalar xodimlarni o‘qitishga yillik budjetning o‘rtacha 2–5 % qismini sarflaydilar.

ATDning 2025 yilgi “State of the Industry Report” ma‘lumotlariga ko‘ra: 2024 yilda o‘rganilgan tashkilotlarda “learning expenditure” (ingliz tilidan – o‘quv xarajatlari yoki ta‘limga qilingan sarf-xarajatlar) kompaniya daromadiga nisbatan o‘rtacha 2,9 % ni tashkil etgan. Bunda har bir xodimga to‘g‘ri keladigan o‘rtacha ta‘lim sarfi 1 254 AQSH dollarini tashkil qilgan. 2023 yilda ushbu ko‘rsatkich 2,7 % darajada bo‘lgan[1].

Shuningdek, Training Magazine (2023 Training Industry Report) ma‘lumotlariga ko‘ra, kompaniyalar bir xodimga o‘rtacha 954 AQSH dollari sarflagan, kichik tashkilotlarda bu ko‘rsatkich 1 420 dollarga yetgan.

Bu raqamlardan kelib chiqib, AQSH va Yevropa mamlakatlarida bir xodimga yillik o‘rtacha ta‘lim sarfi 1200–1500 dollar atrofida bo‘lganligi qayd etiladi.

O‘zbekiston va Markaziy Osiyoda esa bu ko‘rsatkich hozircha 1–2 % atrofida bo‘lsa-da, inson kapitaliga e‘tibor ortishi bilan yaqin yillarda

3–4 % gacha o‘sishi kutilmoqda. Bu sarf-xarajatlar qisqa muddatda katta foyda bermasligi mumkin, ammo o‘rta va uzoq muddatda kadrlar barqarorligi, malaka sifati va korporativ nufuz uchun hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Xodimlar malakasini oshirish – bu tashkilotning ichki resurslarini rivojlantirish, mehnat unumdorligini ta'minlash va kelajakdagi raqobatbardoshlikni mustahkamlashga xizmat qiladigan uzluksiz jarayondir. Tadqiqotda olingan natijalar asosida aniqlanishicha, xodimlarni o'qitishga yo'naltirilgan mablag'lar nafaqat ish samaradorligini oshiradi, balki korporativ madaniyatni kuchaytiradi, kadrlar almashinuvi darajasini pasaytiradi va tashkilot ichida bilim aylanishini rag'batlantiradi.

Analiz qilingan xorijiy tajribalar shuni ko'rsatadiki, o'quv jarayonlarini strategik rejalashtirgan kompaniyalar barqaror natijalarga erishgan. Malakali xodimlar sonining ko'payishi, ishdagi tashabbuslarning faollashuvi va yangiliklarni tez o'zlashtirishga tayyorlik darajasi oshgan. Bu holat o'z navbatida ichki ish jarayonlarining soddalashuviga va mahsulot sifatining yaxshilanishiga olib kelgan. Shu bilan birga, o'quv metodlarining xilma-xilligi – ya'ni an'anaviy va masofaviy shakllarni birgalikda qo'llash – tashkilotlarga moslashuvchanlik va xarajatlarni boshqarish imkonini bergan.

Mahalliy kompaniyalar misolida esa o'quv dasturlariga ajratilayotgan mablag' miqdori nisbatan past bo'lsa-da, o'sish tendensiyasi kuzatilmoqda. Raqamli ta'lim platformalari, ichki trening markazlari va individual rivojlanishga qaratilgan tashabbuslar xodimlarning kasbiy o'sishiga sharoit yaratmoqda.

Tadqiqot natijalariga tayangan holda quyidagi takliflar bildiriladi:

1. Malaka oshirishni tashkilot strategiyasining ajralmas qismiga aylantirish lozim. Bu faoliyat HR bo'limining vazifasi sifatida emas, balki boshqaruv darajasida qaror qabul qilish mexanizmlariga kiritilishi zarur.

2. O'quv jarayonlari uchun ajratiladigan byudjet hajmi kompaniya umumiy xarajatlarining kamida 2–5 foizini tashkil etishi tavsiya etiladi. Bunday yondashuv uzoq muddatli ijobiy ta'sirini amaliy ko'rsatkichlar orqali isbotlagan.

3. Onlayn va an'anaviy o'quv uslublarini birgalikda joriy etish, xodimlarga qulaylik yaratadi hamda tashkilotga o'z resurslarini samarali taqsimlash imkonini beradi.

4. O'quv dasturlarining samaradorligini baholash uchun aniq mezonlar (masalan, ROI, KPI) ishlab chiqilishi kerak. Bu orqali ta'limga ajratilgan sarmoyaning foydasi aniqlanadi.

5. Kadrlar zaxirasini shakllantirishda ichki trening va kouching tizimlarini yo'lga qo'yish, keyingi rahbarlar avlodini tayyorlashga xizmat qiladi.

Xulosa qilib aytganda, xodimlarni o'qitish bo'yicha har bir qaror — bu tashkilot kelajagiga qilingan aniq va hisob-kitobli sarmoyadir. Bilimga asoslangan ish kuchi tashkilotning eng ishonchli ustunlaridan biridir. Shu bois, malakani oshirishga qaratilgan har qanday dasturni vaqtinchalik xarajat sifatida emas, balki uzoq muddatli yutuqqa yo'naltirilgan sarmoya sifatida baholash kerak.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Association for Talent Development (ATD). State of the Industry: Talent Development Benchmarks and Trends. 2025.

2. <https://yuz.uz/news/talimga-yonaltirilgan-sarmoya--eng-samarali-investitsiya>.

3. Sattarov Sh.A. Tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash tizimini rivojlantirish bo'yicha: Uslubiy qo'llanma; – T.: “Chinor fayzi baland”, – T.: 2025. — 112 v.

4. Rustamova D.D. Inson kapitaliga investitsiyalar va ularning xususiyatlari. “Iqtisod va moliya”/ “Ekonomika i finansi”. – 2014, №7. – 33 v.



# 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, avgust, 8-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](mailto: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**. GOCT 7.56-2002 "Seriya nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**