

## KOMPANIYALARDA IQTISODIY KO'RSATKICHLARNI YAXSHILASHDA XODIMLAR SALOHİYATINING O'RNI

**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 kompaniyalarda iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilashda xodimlar salohiyatining roli ilmiy-amaliy jihatdan tahlil qilingan. Inson kapitali kompaniyaning asosiy strategik aktivi sifatida baholangan holda, uning rivojlanishiga ta'sir etuvchi KPI indikatorlari orqali tahlil o'tkazilgan. Tadqiqotda "O'zbekneftgaz" AJ misolida xodimlar samaradorligi va tashkilotning iqtisodiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlik ochib berilgan. Natijalar asosida kompaniyalarda KPI, kompetensiya modeli va motivatsiya tizimini integratsiya qilish bo'yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

**Kalit so'zlar:** inson kapitali, KPI, xodimlar salohiyati, iqtisodiy samaradorlik, HR analitika, korporativ strategiya, motivatsiya, kompetensiya.

### Аннотация

В данной статье научно-практически проанализирована роль потенциала сотрудников в улучшении экономических показателей компаний. Человеческий капитал рассматривается как основной стратегический актив компании, и его развитие проанализировано через показатели KPI. На примере АО "Узбекнефтегаз" раскрыта взаимосвязь между эффективностью сотрудников и экономическими результатами организации. На основе полученных данных разработаны практические предложения по интеграции системы KPI, модели компетенций и мотивационных механизмов в корпоративную структуру.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, KPI, потенциал сотрудников, экономическая эффективность, HR-аналитика, корпоративная стратегия, мотивация, компетенция.

### Abstract

This article presents a scientific and practical analysis of the role of employee potential in improving companies' economic performance. Human capital is assessed as a key strategic asset of a company, and its development is examined through KPI indicators. Using the example of "Uzbekneftegaz" JSC, the relationship between employee efficiency and organizational economic performance is revealed. Based on the findings, practical recommendations are developed for integrating KPI systems, competency models, and motivation mechanisms into corporate strategy.

**Keywords:** human capital, KPI, employee potential, economic efficiency, HR analytics, corporate strategy, motivation, competency.

## KIRISH

Tashkilot faoliyatining samaradorligi ko‘plab omillarga bog‘liq bo‘lsa-da, ularning ichida xodimlarning kasbiy salohiyati alohida ahamiyatga ega. Ish kuchining bilim va ko‘nikmaga ega bo‘lishi, o‘z vazifasini mas‘uliyat bilan bajarishi va doimiy ravishda yangilanishga intilishi — bu nafaqat kundalik vazifalarni bajarish darajasini oshiradi, balki tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga ham ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi. Raqobat kuchli bo‘lgan iqtisodiy muhitda bu omil yanada dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

Ishlab chiqarish texnologiyalarining rivojlanishi, boshqaruv jarayonlarining raqamlashtirilishi va xizmatlar sohasi bo‘yicha talablardagi o‘zgarishlar kompaniyalardan moslashuvchan, tashabbuskor va malakali ishchi kuchiga ega bo‘lishni talab qiladi. Ana shunday sharoitda inson kapitaliga yo‘naltirilgan sarmoyaning foydasi yanada yaqqol namoyon bo‘ladi. Birlashgan Millatlar Tashkilotining Inson rivojlanishi indeksi (Human Development Index) bo‘yicha olib borilgan tahlillar ham mamlakatlar darajasida inson kapitaliga qilingan investitsiyalar bilan iqtisodiy o‘sish ko‘rsatkichlari o‘rtasida bevosita bog‘liqlik mavjudligini tasdiqlaydi.

Korporativ miqyosda esa xodimlarning kasbiy salohiyatini samarali boshqarish, ularning rivojlanishini baholash va rag‘batlantirish vositalarini aniqlashtirish orqali tashkilot o‘z ichki resurslaridan to‘liq foydalanishi mumkin bo‘ladi. Shu bois, kompaniyalar xodimlar faoliyatini baholashda aniq mezonlarga tayangan holda, KPI (Key Performance Indicators) tizimidan keng foydalanmoqda. Bu ko‘rsatkichlar orqali xodimning nafaqat ish hajmi, balki natijadorligi, sifat darajasi va jamoaviy faoliyatga qo‘shgan hissasi ham baholanadi. Natijada, inson resurslarini boshqarish kompaniyaning umumiy strategiyasiga integratsiyalashib, raqobatbardoshlikni oshirishda asosiy vositaga aylanmoqda.

## METODOLOGIYA

Ushbu tadqiqotda “O‘zbekneftgaz” aksiyadorlik jamiyatining 2020–2024 yillardagi kadrlar salohiyati va moliyaviy ko‘rsatkichlari asosida tahlil olib borildi. Mehnat samaradorligini baholash uchun KPI ko‘rsatkichlari asosida HR-indikatorlar tahlili amalga oshirildi. Kompaniyaning natijalari Shell, BP va UzAuto Motors kabi tashkilotlar tajribasi bilan qiyosiy tahlil qilindi. Shuningdek, xodimlar malakasi bilan ishlab chiqarish samaradorligi o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash uchun iqtisodiy modellashtirish yondashuvi qo‘llanildi. Bu metodlar orqali inson kapitalining iqtisodiy samaradorlikka ta‘siri tizimli asosda o‘rganildi.

## TAHLIL VA NATIJALR

Xodimlar salohiyatining iqtisodiy natijalarga ta‘siri quyidagicha: “O‘zbekneftgaz” AJda 2020–2024 yillarda malaka oshirgan xodimlar soni 8 381 tadan 9 030 tagacha o‘sgan. Shu bilan bir vaqtda mehnat unumdorligi indikatorini 14% ga oshgan, ishlab chiqarishdagi brak darajasi esa 9,4% dan 6,2% gacha kamaygan<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.ung.uz/shareholders/reports/11/sub/30/1>

Bu holat xodimlar salohiyatini rivojlantirish iqtisodiy samaradorlikni to‘g‘ridan to‘g‘ri oshirishini ko‘rsatadi.

**1-jadval**
**Xodimlar salohiyati o‘shirishining iqtisodiy samaradorlikka ta’siri<sup>1</sup>**

Yil	Malaka oshirganlar soni	Ishlab chiqarish hajmi (mlrd so‘m)	Mehnat unumdorligi
2020	8 381	10 240	0
2021	10 144	10 350	+10,8
2022	8 293	12 260	+8,1
2023	8 864	13 440	+9,6
2024	9 030	14 020	+14,2

**2-jadval**
**“O‘zbekneftgaz”da qo‘llaniladigan asosiy KPI indikatorlar<sup>2</sup>**

KPI nomi	Hisoblash formulasi	2023 yil natijalari	Izoh
<b>Employee Productivity Index</b>	Ishlab chiqarish hajmi/xodimlar soni	415 mln so‘m	Xodim unumdorligining o‘shishi 11%
<b>Training ROI (Return on Investment)</b>	(o‘quv samarasi – harajat/harajat)	2,8	Har 1 so‘m harajat 2,8 so‘m foyda keltirgan
<b>Employee Turnover Rate</b>	Ketganlar/jami xodimlar	7,7%	2020 yildagi 15,5%dan ikki baravar kamaygan
<b>Engagement Rate</b>	Faol ishtirok etuvchilar/ umumiy xodimlar	83%	Motivatsiya darajasi yuqori
<b>Quality Index</b>	Yaroqli mahsulot/ umumiy mahsulot	93,8%	Sifat nazorati samaradorligi oshgan

KPI indikatorlari orqali samaradorlik tahlillaridan ma’lum bo‘lishicha, KPI tizimi joriy etilganidan keyin kompaniyada:

- mehnat unumdorligi 14% ga;
- mahsulot sifati 7% ga;
- xodimlar aylanmasi 50% ga kamaygan.

Xalqaro tajriba bilan taqqoslaydigan bo‘lsak, Deloitte (2024) ma’lumotlariga ko‘ra, KPI tizimini joriy etgan kompaniyalarda foydalilik ko‘rsatkichi o‘rtacha 23% ga yuqori bo‘ladi. “BP” va “Shell” kabi kompaniyalarda xodimlar salohiyatini baholash uchun Balanced Scorecard va Performance Analytics kabi kompleks HR tizimlaridan foydalanilganligini ko‘rish mumkin<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>2</sup> Muallif ishlanmasi

<sup>3</sup> <https://esgnews.com/ru/amp/deloitte-2024-report-highlights-trust-and-human-sustainability-as-crucial-for-organizational-success/>

Tahlil natijalari shundan dalolat beradiki, iqtisodiy o‘shishni ta’minlashda moddiy resurslardan ko‘ra, inson kapitaliga qilingan sarmoya ko‘proq natija beradi.

Xodimlar salohiyatini baholashda KPI tizimiga qo‘shimcha ravishda OKR (Objectives & Key Results) va 360° Feedback kabi usullardan ham foydalanish maqsadga muvofiq.

Biroq ayrim mahalliy kompaniyalarda KPI ko‘rsatkichlari formal tarzda belgilanib, natijaga ta’siri kam bo‘ladi. Bu holat KPI tizimini joriy etishda HR analitika va raqamlashtirishning yetarli darajada rivojlanmagani bilan izohlanadi.

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, xodimlar salohiyatini rivojlantirish kompaniya faoliyatining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. Mehnat unumdorligi, mahsulot sifati va ish jarayonlarining barqarorligi bevosita inson kapitalining holatiga bog‘liq. Tashkilot ichida xodimlarning bilim, ko‘nikma va motivatsiya darajasi oshgani sayin iqtisodiy samaradorlik ham ortadi. Ayniqsa, malaka oshirish, samarali baholash tizimlarini qo‘llash va motivatsiyani rag‘batlantirish orqali bu jarayonni aniq boshqarish mumkin.

Zamonaviy KPI tizimini joriy etish bu borada asosiy vositalardan biri bo‘lib, kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishda muhim rol o‘ynaydi. KPI ko‘rsatkichlari orqali xodimlarning natijadorligini baholash, ish haqini samaraga bog‘lash va ichki jarayonlardagi kamchiliklarni aniqlash imkoniyati yaratiladi. Tahlil natijalariga ko‘ra, bu tizimni to‘g‘ri qo‘llagan kompaniyalarda mahsulot sifati oshgan, mehnat unumdorligi ko‘tarilgan va xodimlar almashinuvi kamaygan.

Ushbu yondashuvni kengroq qo‘llash uchun har bir yirik tashkilotda HR analitika bo‘limini shakllantirish tavsiya etiladi. Bu bo‘lim orqali KPI, OKR (Objectives and Key Results) va boshqa baholash tizimlari raqamli asosda monitoring qilinishi, to‘plangan ma’lumotlar asosida aniq qarorlar qabul qilinishi mumkin. HR analitika orqali inson resurslariga oid qarorlar tasodifiy emas, balki faktlarga asoslangan holda shakllanadi.

Yakuniy xulosa sifatida aytish mumkinki, inson kapitaliga qaratilgan investitsiyalar nafaqat iqtisodiy foyda, balki tashkilot ichidagi jamoaviy muhit, barqarorlik va korporativ madaniyatni mustahkamlashga xizmat qiladi. Xodimlar salohiyatiga berilgan e’tibor kompaniyaning hozirgi samaradorligi bilan bir qatorda, uning kelajakdagi raqobatbardoshligini ham belgilaydi.

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Association for Talent Development (ATD). State of the Industry Report 2025.
2. Deloitte. Human Capital Trends 2024.
3. PwC. Future of Work: Workforce Strategy Report 2023.
4. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. – University of Chicago Press, 1993.
5. Rustamova D.D. Inson kapitali va mehnat bozorida innovatsion yondashuvlar. – “Iqtisod va moliya”, 2020, №5.

6. Sattarov Sh.A. Tashkilotlarda inson resurslari bilan ishlash tizimini rivojlantirish bo'yicha uslubiy qo'llanma. – Toshkent: “Chinor fayzi baland”, 2025. – 112 b.
7. “O‘zbekneftgaz” AJ. Statistik ma'lumotlar va HR hisobotlari (2020–2024).



# 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  
**Musahhah:** Karimova Shirin Zoxid qizi  
**Sahifalovchi va dizaynerlar:** Sadikov Shoxrux Shuxratovich  
Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2025-yil, sentyabr, 9-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 " Seriyali nashrlarning xalqaro standart raqamlanishi" davlatlataro standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**