



THE IMPORTANCE OF THE HRD AND HRM CERTIFICATION SYSTEM IN THE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN UZBEKISTAN: KOREAN EXPERIENCE AND A NATIONAL MODEL FOR UZBEKISTAN

Nishonova Nilufar Shavkatovna

Institute for Personnel Development and Statistical Research, independent researcher

nishonovanilufar74@gmail.com

Article history:		Abstract:
Received:	30 th April 2026	This article examines the role of certification systems in Human Resource Development (HRD) and Human Resource Management (HRM) in the development and management of human capital from both theoretical and practical perspectives. The study analyzes the interrelationship between human capital theory, strategic HRM, strategic HRD, and competency-based management approaches. Based on the experience of the Republic of Korea in implementing the National Competency Standards (NCS), the national qualification system, and the Best HRD certification program, the functions of certification at the individual and organizational levels are distinguished. As evidence of the practical application of these systems, the study presents data showing that 59 organizations participated in the Best HRD certification program in Korea's public sector in 2025, of which 48 were certified, while 613,757 individuals obtained national technical qualifications in 2024. Evaluation data from the past decade indicate an overall increase in satisfaction with the certification system. At the same time, the effects of improvements in systems and processes tend to emerge relatively quickly, whereas the impact of investments in human and material resources becomes evident more gradually. Taking into account the cooperation initiated between Uzbekistan and Korea in 2026 on the introduction of an HRD certification system in Uzbekistan, the article proposes a two-level certification model adapted to national conditions, encompassing individual competency certification and assessment of organizational HRM/HRD maturity.
Accepted:	28 th May 2026	

Keywords: HRD certification, public civil service, human capital, Korean experience, national qualifications framework, competency-based model.

ЎЗБЕКИСТОНДА ИНСОН КАПИТАЛИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ ВА БОШҚАРИШДА HRD ВА HRM СЕРТИФИКАТЛАШ ТИЗИМИНИНГ АҲАМИЯТИ: КОРЕЯ ТАЖРИБАСИ ВА ЎЗБЕКИСТОН УЧУН МИЛЛИЙ МОДЕЛЬ

Нишонова Нилуфар Шавкатовна

Кадрлар малакасини ошириш ва статистик
тадқиқотлар институти, мустақил изланувчи
nishonovanilufar74@gmail.com

АННОТАЦИЯ: Мазкур мақолада инсон капиталини ривожлантириш ва бошқаришда инсон ресурсларини ривожлантириш (Human Resource Development - HRD) ҳамда инсон ресурсларини бошқариш (Human Resource Management - HRM) сертификатлаш тизимининг ўрни назарий ва амалий жиҳатдан тадқиқ этилган. Инсон капитали назарияси, стратегик HRM, стратегик HRD ва компетенцияга асосланган бошқарув ёндашувлари ўзаро боғлиқ ҳолда таҳлил қилинган. Жанубий Корейанинг National Competency Standards (NCS), миллий малака тизими ва Best HRD сертификатлаш амалиёти асосида сертификатлашнинг ходим ва ташкилот даражасидаги



вазифалари ажратилган. 2025 йилда Кореянинг давлат секторида Best HRD сертификати учун 59 та ташкилот иштирок этгани ва 48 таси сертификатлангани, 2024 йилда эса миллий техник квалификацияга 613 757 нафар шахс эга бўлгани тизимнинг амалиётда кенг қўлланишини кўрсатувчи далиллар сифатида келтирилган. Сўнги ўн йиллик баҳолаш маълумотлари сертификатлашдан қониқш даражаси умумий ҳисобда ошиб борганини, тизим ва жараёнларни яхшилаш таъсири нисбатан тез, инсон ва моддий ресурсларга инвестиция таъсири эса секинроқ намоён бўлишини кўрсатади. Мақолада 2026 йилда Ўзбекистонда HRD сертификатлаш тизимини жорий этиш бўйича Корея билан ҳамкорлик бошлангани ҳисобга олиниб, миллий шароит учун икки даражали шахс компетенцияси ва ташкилот HRM/HRD етуқлиги сертификатлаш модели таклиф этилган.

Калит сўзлар: HRD сертификатлаш, давлат фуқаролик хизмати, инсон капитали, Корея тажрибаси, миллий малака рамкаси, компетенцияга асосланган модел.

АННОТАЦИЯ: В данной статье теоретически и практически исследуется роль системы сертификации в области развития человеческих ресурсов (Human Resource Development - HRD) и управления человеческими ресурсами (Human Resource Management - HRM) в развитии и управлении человеческим капиталом. Взаимосвязь теории человеческого капитала, стратегического HRM, стратегического HRD и компетентностного подхода к управлению рассматривается в едином контексте. На основе опыта Республики Корея в области National Competency Standards (NCS), национальной системы квалификаций и сертификации Best HRD разграничены функции сертификации на уровне отдельного работника и организации. В качестве свидетельства широкого практического применения данной системы приведены данные о том, что в 2025 году в программе сертификации Best HRD в государственном секторе Кореи приняли участие 59 организаций, из которых 48 получили сертификат, а в 2024 году национальную техническую квалификацию получили 613 757 человек. Данные оценок за последнее десятилетие свидетельствуют об общем повышении уровня удовлетворённости системой сертификации, при этом влияние совершенствования систем и процессов проявляется относительно быстро, тогда как эффект инвестиций в человеческие и материальные ресурсы проявляется более постепенно. В статье, с учётом начала сотрудничества между Узбекистаном и Кореей в 2026 году по внедрению системы сертификации HRD в Узбекистане, предложена двухуровневая модель сертификации, предусматривающая оценку компетенций работников и оценку зрелости системы HRM/HRD организаций с учётом национальных условий.

Ключевые слова: сертификация HRD, государственная гражданская служба, человеческий капитал, опыт Кореи, национальная рамка квалификаций, компетентностная модель.

КИРИШ

Бугунги меҳнат бозорида ходимнинг қиймати фақат унинг дипломи ёки иш стажы билан белгиланмайди. Технологиялар тез ўзгарапти, касблар мазмуни янгиланяпти, ташкилотлар эса бир вақтнинг ўзида ҳам малакали, ҳам ўзгаришга мослаша оладиган ходимларга эҳтиёж сезмоқда. Шу сабабли инсон капиталини ривожлантириш масаласи таълим бериш билан чекланмай, ходимда қайси компетенция шаклланганини аниқлаш, уни иш жойида қўллаш ва натижасини баҳолаш масаласи билан боғланмоқда.

Ўзбекистон учун ҳам бу масала алоҳида аҳамиятга эга. Мамлакатда давлат хизмати, касбий таълим ва ташкилотларда HR бошқаруви тизимлари янгиланиб бораётган бир пайтда ходимларни ривожлантиришга сарфланаётган вақт ва маблағнинг амалий натижасини ўлчашга эҳтиёж кучаймоқда. 2026 йил 1 майда Ўзбекистонда HRD

сертификатлаш тизимини жорий этиш масаласи бўйича Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Бошқарув самарадорлиги агентлиги ва Корея халқаро ҳамкорлик агентлиги (KOICA) иштирокида семинар ўтказилгани ҳам бу йўналиш давлат бошқаруви амалиётига кириб келаётганини кўрсатади ¹.

Мазкур жараёнда Корея тажрибасига мурожаат қилишнинг сабаби мамлакатда инсон ресурсларини ривожлантириш, касбий компетенцияни баҳолаш ва HR бошқарувини ташкилот стратегияси билан боғлаш механизмлари бир-биридан узилмаган ҳолда ривожланганидир. NCS тизими иш, таълим, малака ва HR жараёнлари ўртасида боғлиқликни кучайтиришга қаратилган бўлса, Best HRD сертификатлаш ташкилотнинг инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш амалиётини баҳолайди ².

¹ Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги (ЎЗА). В Узбекистане внедряют систему сертификации HRD. 01.05.2026.

² Human Resources Development Service of Korea (HRD Korea). National Qualification / Competency Assessment information. 2025.



Шу нуқтаи назардан мазкур мақоланинг асосий мақсади - HRD ва HRM сертификатлаш тизимининг инсон капиталини ривожлантиришдаги назарий ўрнини очиб бериш, Корея тажрибасидаги амалий натижаларни таҳлил қилиш ва Ўзбекистон шароитида қўллаш мумкин бўлган институционал моделни таклиф этишдан иборат.

МАВЗУГА ОИД АДАБИЁТЛАР ТАҲЛИЛИ

Инсон капитали назариясида инсоннинг билими, касбий кўникмаси, тажрибаси ва соғлиғи иқтисодий қиймат яратадиган актив сифатида қаралади. Т. Schultz инсон капиталига инвестицияни иқтисодий ўсишнинг муҳим омилларидан бири сифатида кўрсатган. G. Becker эса таълим ва касбий тайёргарлик меҳнат унумдорлиги ҳамда даромадларни оширишини асослаган ³. J. Mincerнинг эмпирик ишлари таълим ва меҳнат тажрибаси билан даромад ўртасидаги боғлиқликни таҳлил қилишга асос бўлган ⁴.

Стратегик HRMда ходимлар маъмурий ресурс эмас, балки ташкилот натижасига таъсир қилувчи стратегик омил сифатида қаралади. В. Barneynинг ресурсларга асосланган ёндашуви қимматли ва тақлид қилиш қийин бўлган ресурслар барқарор рақобат устунлигини шакллантириши мумкинлигини таъкидлайди ⁵. Инсон капитали айнан шундай ресурслардан бири бўлиши мумкин, ammo бунинг учун уни бошқариш тизими ташкилот стратегияси билан боғланган бўлиши керак.

Стратегик HRD ходимни ўқитишни ташкилотнинг умумий стратегиясидан алоҳида жараён сифатида эмас, балки стратегик мақсадларга эришиш воситаси сифатида қарайди. Garavan HRDни ташкилот стратегияси ва ташқи муҳит билан боғлаш зарурлигини таъкидлаган ⁶. McCracken ва Wallace эса стратегик HRDнинг асосий белгиларидан бири HRD жараёнларининг ташкилот стратегияси билан интеграцияси эканини кўрсатган ⁷. Бу ёндашув сертификатлашга ҳам тааллуқли: сертификат ўзи мақсад эмас, балки компетенция ва меҳнат натижасини бир-бирига боғловчи восита бўлиши керак.

Компетенцияга асосланган ёндашувда лавозимнинг номи ёки дипломнинг мавжудлиги эмас, балки муайян ишни сифатли бажариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва муносабатлар асосий мезонга айланади. Шунинг учун сертификатлаш тизими иш таҳлилидан бошланиб, компетенция модели, баҳолаш мезонлари, ривожланиш режаси ва HR қарорлари билан тугаши лозим. Кореянинг NCS тизимида айнан шу мантиқ иш жойи талаблари, таълим ва малака ўртасидаги боғлиқлик асосий ўрин тутди ⁸.

Мақолада сертификатлаш қуйидаги занжир асосида талқин қилинади: иш таҳлили-компетенция стандарти-ривожланиш-баҳолаш-сертификатлаш-HR қарорлари-меҳнат натижаси.

Бундай ёндашувда сертификатлаш «ходим ўқиди ва сертификат олди» деган содда муносабатдан фарқ қилади. Унинг вазифаси ходимнинг қайси компетенцияни эгаллаганини иш жойи талаблари билан солиштириш ва кейинги HR қарорларига асос бериш.

Юқоридаги ёндашувларни бирлаштирганда HRD/HRM сертификатлаш тизимининг назарий модели қуйидаги мантиққа асосланади: инсон капиталига инвестиция киритилади, ходимда муайян компетенциялар шаклланади, ушбу компетенциялар объектив баҳоланади, натижа сертификат орқали расмий тан олинади ва кейинчалик HRM қарорларида ишга қабул қилиш, лавозим бўйича ўсиш, карьера, қайта тайёрлаш ва рағбатлантиришда ҳисобга олинади. Шу тариқа сертификатлаш таълим ва меҳнат ўртасидаги узилишни камайтирувчи механизмга айланади.

D. McClellandнинг компетенцияга асосланган ёндашуви ҳам HRD/HRM сертификатлаш тизими учун муҳим назарий асос бўла олади. Бу ёндашувда ходимнинг фақат маълумот даражаси ёки дипломи эмас, балки муайян вазифани самарали бажариш имконини берувчи билим, кўникма ва хулқ-атвор хусусиятлари баҳоланади. Бу эса сертификатлаш тизимини лавозим ва касбий вазифалар билан бевосита боғлаш имконини беради.

³ Schultz, T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review, 1961, 51(1), 1–17. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, 1964.

⁴ Mincer, J. Schooling, Experience, and Earnings. Columbia University Press, 1974.

⁵ Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, 17(1), 99–120.

⁶ Garavan, T. N. Strategic Human Resource Development. Journal of European Industrial Training, 1991, 15(1).

⁷ McCracken, M., Wallace, M. Towards a Redefinition of Strategic HRD. Journal of European Industrial Training, 2000, 24(5), 281–290.

⁸ Human Resources Development Service of Korea (HRD Korea). National Qualification / Competency Assessment information. 2025.



HRM нуқтаи назаридан В. Барнеунинг ресурсларга асосланган ёндашуви муҳим. Унга кўра, қимматли, камёб ва тақлид қилиш қийин бўлган ресурслар ташкилотнинг барқарор рақобат устунлигини шакллантириши мумкин. Малакали ва ташкилот эҳтиёжларига мос ходимлар шундай стратегик ресурслардан бири бўлиши мумкин. Аммо инсон капитали ўз-ўзидан стратегик устунликка айланмайди. Бунинг учун уни аниқлаш, ривожлантириш, тўғри жойлаштириш ва натижасини баҳолаш имконини берувчи HRM тизими зарур.

HRD соҳасидаги тадқиқотларда ҳам ходимларни ўқитишни ташкилот стратегиясидан ажратиб қараш етарли эмаслиги таъкидланади. Т. Garavan стратегик HRDни ташкилот стратегияси ва ташқи муҳит билан боғлиқ жараён сифатида қараган. М. McCracken ва М. Wallace эса HRDнинг ташкилот стратегиясига интеграциялашувини унинг стратегик хусусиятини белгилайдиган асосий омиллардан бири сифатида кўрсатган. Демак, HRD сертификатлаш тизими ўқитиш ҳажмини эмас, унинг ташкилот эҳтиёжларига мослиги ва натижасини баҳолашга яқинлашиши керак.

Шу сабабли замонавий HRD сертификатлаш тизимида “курсни тугатганлик” ва “компетенцияни эгаллаганлик” тушунчаларини ажратиш муҳим. Биринчи ҳолатда ходим маълум бир ўқув жараёнида иштирок этгани тасдиқланади. Иккинчи ҳолатда эса ходимнинг муайян ишни бажариш учун зарур бўлган билим, кўникма ва амалий қобилияти баҳоланади. Кореянинг NCS тизимида касбий фаолият учун зарур билим, кўникма ва муносабатлар иш жойи талаблари билан боғланган ҳолда тизимлаштирилади.

Сертификатлашнинг яна бир назарий асоси М. Spence томонидан ишлаб чиқилган сигналлаш назарияси билан боғлиқ. Меҳнат бозорида иш берувчи номзоднинг ҳақиқий қобилиятини ишга қабул қилишдан олдин тўлиқ билиши қийин. Шу сабабли диплом, сертификат ва профессионал квалификация каби ҳужжатлар иш берувчи учун маълум даражада сигнал вазифасини бажаради. Бироқ сертификатнинг қиймати унинг номи билан эмас, балки қандай мезонлар асосида берилгани билан белгиланади. Агар сертификат реал компетенцияни баҳолашга асосланса, у меҳнат бозоридаги ахборот номутаносиблигини камайтиришга ёрдам беради.

Мазкур назарий ёндашув HRD сертификатлаш тизимининг иқтисодий мазмунини тушуниш учун муҳим. Агар ташкилот ходимни ўқитса, лекин унинг қайси компетенцияси ошганини аниқламаса,

таълимга сарфланган инвестициянинг натижасини баҳолаш қийинлашади. Сертификатлаш эса билим ва кўникмаларни белгиланган талаблар асосида баҳолаш, уларни расмий тан олиш ва кейинги касбий ривожланиш билан боғлаш имконини беради. Шу маънода сертификатлаш инсон капиталига инвестиция ва меҳнат натижаси ўртасидаги боғлиқликни кучайтирувчи институционал восита сифатида намоён бўлади.

Инсон капитали назариясида инсоннинг билими, касбий кўникмаси, тажрибаси ва қобилияти иқтисодий қиймат яратадиган ресурс сифатида қаралади. Т. Schultz инсонга таълим бериш, касбий тайёрлаш ва унинг қобилиятларини ривожлантиришга сарфланган маблағларни харажат эмас, балки келгусида иқтисодий самара берадиган инвестиция сифатида баҳолаган. Г. Becker эса инсон капиталига инвестицияларнинг меҳнат унумдорлиги, даромад ва иқтисодий натижалар билан боғлиқлигини назарий жиҳатдан асослаган. J. Mincerнинг тадқиқотлари таълим ва меҳнат тажрибаси билан даромадлар ўртасидаги боғлиқликни эмпирик жиҳатдан ўрганишга асос бўлган. Шу нуқтаи назардан ходимни ўқитишнинг ўзи эмас, балки ўқитиш натижасида унинг касбий қобилияти ва меҳнат натижаси қандай ўзгаргани инсон капитали ривожининг муҳим кўрсаткичи ҳисобланади.

Корея тажрибаси бўйича илмий адабиётларда NCSнинг касбий таълим, ишга қабул қилиш, кадрларни ривожлантириш ва меҳнат бозори билан боғлиқ жиҳатлари кенг ўрганилган. Шунингдек, корхоналарда HRD мутахассисларининг профессионаллигини миллий квалификация орқали тасдиқлаш имкониятлари ҳам тадқиқ этилган. Бу ҳолат HRD сертификатлаш тизимини фақат маъмурий механизм эмас, балки профессионал HR муҳитини шакллантирувчи институт сифатида кўриш имконини беради.

Корея тажрибасининг муҳим томони шундаки, сертификатлаш тизими ташкилотдаги HR функциясини ҳам ўзгартиради. HR бўлинмаси фақат кадрлар ҳисобини юритувчи ва ҳужжатларни расмийлаштирувчи тузилма эмас, балки ташкилотнинг инсон капитали билан боғлиқ стратегик қарорларини шакллантирувчи бўлинмага айланади. Кореядаги Best HRD тадқиқотлари ҳам сертификатлаш дастурининг натижаларини ва уни кейинги босқичда такомиллаштириш йўналишларини мунтазам баҳолаб бориш амалиёти мавжудлигини кўрсатади.

NCS ишни бажариш учун қандай компетенциялар зарурлигини белгилашга хизмат қилади. Миллий



квалификация тизими шахснинг ушбу компетенцияларни қай даражада эгаллаганини баҳолаш ва тан олиш имконини беради. Best HRD эса ташкилотнинг инсон ресурсларини қандай бошқараётгани ва ривожлантираётганини баҳолайди. Кореянинг расмий Best HRD тизими ташкилотларни инсон қобилиятига асосланган ҳолда танлаш ва бошқариш, шунингдек ходимларга узлуксиз таълим ва ривожланиш имкониятларини яратишга қаратилган.

Корея тажрибаси мазкур назарий ёндашувларни амалиётда бирлаштирган тизим сифатида қизиқиш уйғотади. Бу мамлакатда NCS, миллий квалификация тизими ва Best HRD бир-биридан алоҳида мавжуд бўлган механизмлар эмас, балки инсон ресурсларини ривожлантиришнинг турли босқичларини қўллаб-қувватловчи институтлар сифатида шаклланган.

Шу асосда HRD/HRM сертификатлаш тизими инсон капиталини ривожлантиришнинг мустақил якуний натижаси эмас, балки инсон капиталига инвестицияларни ўлчаш, тан олиш ва меҳнат натижалари билан боғлаш механизми сифатида қаралиши мумкин.

Шундай қилиб, Ўзбекистонда HRD/HRM сертификатлаш тизимини жорий этишдан кутиладиган натижани фақат сертификат олган ходимлар ёки сертификатланган ташкилотлар сони билан ўлчаш мақсадга мувофиқ эмас. Асосий натижа ходимларнинг компетенцияси, HR қарорларининг сифати, ўқитиш харажатларининг натижадорлиги, меҳнат унумдорлиги, карьера жараёнининг шаффофлиги ва ташкилотнинг инсон капиталидан фойдаланиш самарадорлигида намоён бўлиши керак.

Занжирнинг охириги қисми алоҳида аҳамиятга эга. Сертификат берилгандан кейин ходимнинг иш натижаси ўзгаргани ёки йўқми, буни кузатиш керак. Масалан, давлат хизматчисининг тахлилий компетенцияси сертификатлашдан кейин ошган бўлса, унинг тайёрлайдиган тахлилий ҳужжатлари сифати, қарорлар тайёрлаш тезлиги ёки хатолар сонига қандай ўзгариш бўлгани ўлчаниши мумкин. Шунда сертификатлаш тизими инсон капиталини ривожлантиришнинг ҳақиқий натижасини кўрсатади.

Шу нуқтаи назардан Ўзбекистон учун энг мақбул ёндашувни қуйидаги занжир орқали ифодалаш мумкин: лавозим ва иш тахлили-компетенция профили-компетенция бўшлиғини аниқлаш- HRD дастури-компетенцияни баҳолаш-сертификатлаш- HRM қарорлари-меҳнат натижасини баҳолаш.

Бироқ Ўзбекистонда мазкур тизимни жорий этишда бир муҳим шартни ҳисобга олиш зарур: сертификатлашни яна бир формал ҳужжатбозлик тизимига айлантириб қўймаслик керак. Агар ходим сертификатни фақат лавозимга кўтарилиш учун оладиган бўлса, унинг ҳақиқий касбий қиймати пасайиши мумкин. Шунинг учун сертификатлаш натижаси иш жараёнидаги реал натижа билан боғланиши лозим.

ЎЗБЕКИСТОНДА ҚўЛЛАШДАН КУТИЛАЁТГАН НАТИЖАЛАР:

- инсон капитали ривожини рақамли мониторинг қилиш имконияти кенгайди. Агар сертификатлар, компетенциялар, ўқув натижалари ва карьера маълумотлари ягона HR рақамли тизимида бирлаштирилса, ташкилот қайси компетенцияларга эҳтиёж юқори эканини, қайси ходимларда ривожланиш бўшлиғи мавжудлигини ва қайси таълим дастурлари яхши натижа бераётганини таҳлил қилиши мумкин.

- меҳнат бозорида иш берувчи ва ходим ўртасидаги ахборот номуносабиблиги камайиши мумкин. Ходим ўз компетенциясини тасдиқловчи ҳужжатга, иш берувчи эса уни баҳолаш учун аниқроқ мезонга эга бўлади. Айниқса касблар тез ўзгараётган шароитда бу механизм қайта тайёрлаш ва янги касбга ўтиш жараёнларини енгиллаштириши мумкин.

- давлат органлари ва ташкилотларида HR бўлинмаларининг роли кучаяди. HR мутахассиси фақат кадрлар ҳисобини юритувчи ходим эмас, балки ташкилотда қандай компетенциялар етишмаётганини аниқлайдиган, ходимларни ривожлантириш режасини шакллантирадиган ва ривожланиш натижасини ўлчайдиган мутахассисга айланади. Бу эса HRMни маъмурий функциядан стратегик бошқарув функциясига яқинлаштиради.

- карьера ва лавозим бўйича ўсиш жараёнининг объективлиги ошиши мумкин. Агар лавозимлар бўйича компетенция профиллари аниқ белгиланса ва ходимлар ушбу компетенциялар асосида баҳоланса, карьера қарорларини қабул қилишда субъектив омилларни камайтириш имконияти пайдо бўлади. Сертификат автоматик равишда лавозимга тайинлаш ҳуқуқини бермаслиги, балки ходимнинг касбий тайёргарлиги ҳақида ишончли қўшимча далил сифатида хизмат қилиши мақсадга мувофиқ.

- ходимларни ўқитиш харажатларининг самарадорлигини баҳолаш имконияти пайдо бўлади. Асосий савол "қанча одам ўқиди?" эмас, балки "ўқиш натижасида қайси компетенция шаклланди ва бу иш натижасига қандай таъсир қилди?" деган саволга айланади. Бу ёндашув давлат ташкилотларида инсон капиталига сарфланаётган



маблағларнинг натижадорлигини баҳолаш учун ҳам муҳим.

Ўзбекистон шароитида HRD/HRM сертификатлаш тизимини жорий этишдан кутиладиган асосий натижа сертификатлар сонини кўпайтириш эмас, балки инсон ресурсларини бошқариш сифатини ўзгартиришдан иборат бўлиши керак. Агар тизим тўғри ташкил этилса, биринчи навбатда ходимларни танлаш ва жойлаштиришда компетенцияга асосланган ёндашув кучаяди. Бунда номзоднинг фақат дипломи ва иш стажи эмас, балки ушбу лавозим учун зарур бўлган амалий компетенциялари ҳам ҳисобга олинади.

ТАДҚИҚОТ МЕТОДОЛОГИЯСИ

Тадқиқотда қиёсий таҳлил, институционал таҳлил, ҳужжатлар таҳлили ва кейс-тадқиқот усулларида фойдаланилди. Корея кейси сифатида NCS, миллий техник квалификация тизими ва Best HRD сертификатлаш амалиёти олинди. Манбалар сифатида HRD Korea, Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET), OECD

ҳамда Ўзбекистоннинг расмий ахборот ресурсларидаги маълумотлардан фойдаланилди. 2025 йилдаги давлат сектори Best HRD маълумотлари бўйича 59 та ташкилот иштирок этгани ва 48 таси сертификатлангани алоҳида ҳисобга олинди ⁹.

КОРЕЯ ТАЖРИБАСИ: NCS, МИЛЛИЙ КВАЛИФИКАЦИЯ ВА BEST HRD

Корея тажрибасида инсон ресурсларини ривожлантириш бир нечта институтлар орқали амалга ошади. NCS ишни бажариш учун зарур билим, кўникма ва муносабатларни тизимлаштиради; миллий квалификация тизими касбий қобилиятни баҳолайди ва тан олади; Best HRD эса ташкилотда инсон ресурсларини бошқариш ва ривожлантириш тизимининг етуқлигини баҳолайди. Шу сабабли ушбу механизмларни бир-бирининг ўрнини босувчи эмас, балки бир-бирини тўлдирувчи институтлар сифатида кўриш тўғри бўлади.

Тизим	Асосий объект	Асосий вазифа	Ўзбекистон учун сабоқ
NCS	Касб/лавозим	Иш учун зарур компетенцияларни стандартлаштириш	Лавозим талабларини компетенция билан боғлаш
Миллий квалификация	Шахс	Касбий билим ва кўникмани баҳолаш ва тан олиш	Компетенцияни объектив тасдиқлаш
Best HRD	Ташкилот	HRM ва HRD тизимини комплекс баҳолаш	HR бўлинмасининг стратегик ролини кучайтириш
HRD дастурлари	Шахс/ташкилот	Касбий ривожланиш ва қайта тайёрлаш	Ўқитишни аниқ компетенция эҳтиёжига боғлаш

HRD Korea маълумотида кўра, 2024 йилда Кореяда 613 757 нафар шахс миллий техник квалификацияга эга бўлган; бу кўрсаткич курс ёки семинар иштирокини эмас, расмий квалификацияни қўлга киритиш натижасини англатади ¹⁰. Бу рақамни

Ўзбекистон учун тўғридан-тўғри мақсадли кўрсаткич сифатида қабул қилиш тўғри эмас, аммо у миллий даражада компетенцияни баҳолаш ва тан олиш тизими қанчалик кенг қамровли институтга айланиши мумкинлигини кўрсатади.

⁹ Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET). Jang, S., Min, J., Jo, S., Park, J. 2025년 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증(Best

HRD) 사업. Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET), 2025.

¹⁰ Human Resources Development Service of Korea (HRD Korea). National Qualification / Competency Assessment information. 2025.



Кўрсаткич	Корея тажрибаси	Талқин
2024 йилда миллий техник квалификация олганлар	613 757 нафар	Касбий компетенцияни расмий тан олиш тизимининг катта қамрови
2025 йил давлат сектори Best HRD иштирокчилари	59 ташкилот	Ташкилотлар HR тизimini ташқи баҳолашда иштирок этган
2025 йил давлат сектори Best HRD сертификатланганлари	48 ташкилот	Иштирокчиларнинг тахминан 81,4%и сертификат талабларига жавоб берган
2016–2025 йиллар баҳолаши	Қониқиш умумий ҳисобда ўсган	Сертификатлаш институтининг қабул қилиниши кучайган

Best HRDнинг муҳим жиҳати шундаки, сертификат ходимнинг шахсий малакасини эмас, ташкилотдаги HRM ва HRD амалиётини баҳолайди. 2025 йилги давлат сектори Best HRD дастури бўйича баҳолаш мезонлари HRM ва HRDнинг бир нечта соҳаларини қамраб олган. KRIVETнинг 2025 йилги

ҳисоботиға кўра, дастур 20 йиллик амалиётдан кейин ҳам такомиллаштирилиб бормоқда; сўнгги ўн йиллик баҳолашларида қониқиш даражаси ўсган, тизим ва жараёнларни яхшилаш таъсири тезроқ, инсон ва моддий ресурсларға инвестиция таъсири эса секинроқ намоён бўлган.

2025 йил давлат сектори Best HRD	Натижа
Иштирок этган ташкилотлар	59
Сертификатланган ташкилотлар	48
Янги сертификат олган ташкилотлар	17
Энг яхши ташкилотлар	4
Сертификатланганлар улуши	48/59=81,4%

Ушбу рақамлардан келиб чиқиб, сертификатлаш тизимида иштирок этишнинг ўзи ҳам ташкилотни HR жараёнларини қайта кўриб чиқишға ундайди, деган хулосаға эҳтиёткорлик билан келиш мумкин. Бироқ 81,4 фоиз кўрсаткични “сертификатлаш меҳнат унумдорлигини 81,4 фоиз оширди” деб талқин қилиш мутлақо нотўғри бўлади. Бу фақат 2025 йилда иштирок этган ташкилотлар орасида сертификат талабларига жавоб берганлар улушидир. Илмий мақолада ушбу фарқни сақлаш муҳим.

КОРЕЯ ТАЖРИБАСИДАН ЭМПИРИК ХУЛОСАЛАР

Корея тажрибасининг Ўзбекистон учун қиммати фақат сертификатланган ташкилотлар ёки малака олганлар сонида эмас. Муҳими сертификатлаш қандай бошқарув жараёнларини ўзгартираётганида. KRIVETнинг 2016–2025 йиллар бўйича таҳлилида сертификатлашдан қониқишнинг умумий ўсиши, тизим ва жараёнларни яхшилашнинг нисбатан тез намоён бўлиши қайд этилган. Шу билан бирга, инсон ва моддий ресурсларға инвестиция таъсири вақт талаб қилиши кўрсатилган

¹¹.

Кузатилган натижа	Кореядаги далил	Ўзбекистон учун аҳамияти
Қониқиш	2016–2025 йиллар таҳлилида умумий ўсиш	Сертификатлаш тизimini қабул қилиш ва ишончни ошириш учун узлуксиз баҳолаш зарур

¹¹ Jang, S., Park, J. Performance and Development Strategy of the Public Sector Excellence Certification in

Human Resource Development (Best HRD). KRIVET Issue Brief No. 312, 2025.



Тизим ва жараёнлар	Таъсири нисбатан тез намоён бўлган	Аввало HR жараёнларини тартибга солишдан бошлаш мақсадга мувофиқ
Инсон ва моддий ресурс инвестицияси	Натижаси секинроқ намоён бўлган	Сертификатлашдан тезкор иқтисодий самара кутиш нотўғри
Иштирокдаги тўсиқлар	Инсон ресурслари етишмаслиги каби муаммолар сақланган	Ўзбекистонда HR мутахассисларини тайёрлаш параллел олиб борилиши керак
Босқичли мезонлар	Кейинги ривожланиш учун таклиф этилган	Янги, ривожланаётган ва илғор даражаларни ажратиш мумкин

Корея моделидаги кучли томон компетенция, таълим ва HR қарорларининг ўзаро боғлангандир. Бироқ уни Ўзбекистонга тўлиқ кўчириш мумкин эмас. Кореянинг меҳнат бозори, таълим тизими, давлат бошқаруви ва бизнес маданияти бошқача. Шунинг учун Ўзбекистонда сертификатлаш мезонларини ишлаб чиқишда миллий лавозимлар тизими, давлат хизмати компетенция модели, миллий малакалар рамкаси ва касбий стандартлар ўртасидаги боғлиқлик биринчи навбатда таъминланиши керак.

ЎЗБЕКИСТОНДА HRD/HRM СЕРТИФИКАТЛАШ ТИЗИМИНИ ЖОРИЙ ЭТИШ ИМКОНИАТЛАРИ

Ўзбекистонда 2026 йилда HRD сертификатлаш тизimini жорий этиш бўйича Корея билан амалий ҳамкорликнинг бошлангани миллий моделни ишлаб чиқиш учун муҳим имкониятдир. Айни пайтда касбий таълим тизимида ҳам компетенцияни эгаллаганлик ҳақида сертификат бериш амалиёти ривожланмоқда. 2026 йилдан бошлаб қисқа муддатли касбий дастурлар бўйича модуллари ўзлаштирган шахсларга компетенцияни (малакани) эгаллаганлик ҳақида сертификат бериш механизми белгиланган ¹². Бу жараён HRD сертификатлаш тизими билан уйғунлаштирилса, "таълим-малака-меҳнат-карьера" занжири кучайиши мумкин.

Даража	Сертификат объекти	Баҳолаш мазмуни	HR қарорларига таъсири
1-даража	Ходим	Билим, амалий кўникма, касбий ва умумий компетенциялар	Ишга қабул, карьера, ривожланиш режаси
2-даража	Ташкилот	HRM сиёсати, HRD режалаштириш, баҳолаш, карьера, рағбат, таълим натижадорлиги	Ташкилотнинг HR етуклиги ва институционал ривож

Бу икки даража бир-биридан алоҳида ишламаслиги керак. Масалан, ташкилот Best HRD каби сертификатга эга бўлиши мумкин, аммо ходимлар компетенциясини баҳолаш механизми бўлмаса, ташкилот даражасидаги сертификатнинг мазмуни чекланади. Аксинча, ходимлар кўплаб сертификатларга эга бўлса-да, уларнинг натижалари ишга қабул қилиш, карьера ва иш жараёнида ҳисобга олинмаса, сертификат меҳнат бозори учун қозғоғдаги ҳужжат бўлиб қолиши мумкин.

Таклиф этилаётган механизм:

- иш таҳлили. Лавозимнинг асосий вазифалари ва натижалари аниқланади.

-компетенция профили. Ҳар бир лавозим учун зарур билим, кўникма ва хулқ-атвор компетенциялари белгиланади.

-компетенция бўшлиғини аниқлаш. Ходимнинг мавжуд даражаси талаб этиладиган даража билан солиштирилади.

-HRD режаси. Аниқланган бўшлиқ бўйича ўқитиш, менторлик, иш жойида ўрганиш ёки қайта тайёрлаш режаси тузилади.

¹² Ўзбекистон Республикаси Олий таълим, фан ва инновациялар вазирлиги. Касбий таълим агентлиги

тўғрисидаги низом ва компетенцияни (малака) эгаллаганлик сертификати оид маълумотлар. 2026.



-баҳолаш. Ўқишдан кейин билим ва амалий кўникма қайта баҳоланади.

-сертификатлаш. Белгиланган компетенция даражасига эришган ходимга сертификат берилади.

-HRMга интеграция. Сертификат натижаси карьера, лавозимга тайинлаш, ривожланиш ва талантлар захирасида ҳисобга олинади.

-натижани ўлчаш. Сертификатдан кейинги меҳнат натижаси олдинги давр билан таққосланади.

Босқич	Асосий иш	Натижа кўрсаткичи
Пилот	Танланган давлат органлари ва ташкилотларида синов	Пилот ташкилотлар сони; баҳолаш натижалари
Стандартлаштириш	Компетенция ва HRD/HRM мезонларини тасдиқлаш	Тасдиқланган стандартлар ва мезонлар
Рақамлаштириш	Сертификат ва компетенция маълумотларини ягона HR платформага киритиш	Рақамли профилга эга ходимлар улуши
Интеграция	Сертификат натижасини HR қарорларига боғлаш	Карьера/ривожланиш қарорларида сертификатдан фойдаланиш улуши
Натижадорлик	Сертификатдан кейинги меҳнат натижаларини кузатиш	KPI, иш сифати, маҳсулдорлик ва ходимни ушлаб қолиш кўрсаткичлари
Такмиллаштириш	Йиллик баҳолаш ва мезонларни қайта кўриб чиқиш	Қониқиш, самарадорлик ва ташқи баҳолаш натижалари

СЕРТИФИКАТЛАШНИ KPI БИЛАН БОҒЛАШ:

Ўзбекистонда сертификатлаш тизимини жорий этишда уни KPI тизими билан эҳтиёткорлик билан боғлаш мумкин. Бироқ сертификатнинг ўзи KPI ўрнини босмаслиги керак. Сертификат ходимнинг

маълум компетенцияга эришганини тасдиқлайди, KPI эса унинг муайян даврдаги меҳнат натижасини ўлчайди. Шунинг учун икки кўрсаткични «компетенция натижага олиб келдими?» деган савол орқали боғлаш мақсадга мувофиқ.

Кўрсаткич	Нимани ўлчайди?	Мисол
Компетенция баҳоси	Ходим нимани билади ва қила олади?	Муаммони таҳлил қилиш — 4/5
Сертификат	Белгиланган стандартга жавоб берадими?	HR аналитика бўйича сертификат
KPI	Ҳисобот даврида қандай натижа берди?	Ҳужжатларни ўз вақтида тайёрлаш — 95%
HRD натижаси	Ривожланишдан кейин қандай ўзгариш бўлди?	Хатолар сони 20%га камайди

ИЛМИЙ ЯНГИЛИК ВА АМАЛИЙ АҲАМИЯТ

Тадқиқотнинг илмий янгилиги HRD ва HRM сертификатлашни алоҳида сертификат бериш амалиёти сифатида эмас, балки инсон капитали билан ишлашнинг ягона институционал занжири сифатида талқин қилишда намоён бўлади. Таклиф этилаётган ёндашувда шахс даражасидаги компетенция сертификати ва ташкилот даражасидаги HR етуклик сертификати ўзаро боғланади. Бу ёндашув Корея тажрибасидаги NCS, миллий квалификация ва Best HRD институтларининг функционал мантиғини Ўзбекистон шароитига мослаштиришга асосланган.

Амалий жиҳатдан модель давлат органлари, давлат иштирокидаги корхоналар, йирик хусусий ташкилотлар ва кейинчалик бошқа ташкилотларга босқичма-босқич татбиқ қилиниши мумкин. Энг муҳими, сертификатлаш ташкилотга қўшимча ҳисобот юкини юклайдиган навбатдаги формал талабга айланиб қолмаслиги керак. Кореянинг сўнгги баҳолашларида ҳам сертификатлашга



тайёргарликдаги маъмурий юкни камайтириш зарурати алоҳида қайд этилган ¹³.

ХУЛОСА

Тадқиқот натижалари HRD ва HRM сертификатлаш тизимини инсон капиталига қилинган инвестицияларнинг натижадорлигини оширишга хизмат қилувчи институционал механизм сифатида қараш мумкинлигини кўрсатди.

Корея тажрибаси сертификатлашни учта муҳим вазифа билан боғлаш мумкинлигини кўрсатади: касбий компетенцияни тан олиш, ташкилотнинг HRM/HRD етуқлигини баҳолаш ва меҳнат бозорида компетенцияга асосланган бошқарувни кучайтириш.

2025 йилда Корея давлат сектори Best HRD дастурида 59 та ташкилот иштирок этган ва 48 таси сертификатланган. 2024 йилда миллий техник квалификация олганлар сони 613 757 нафарни ташкил этган. Бу кўрсаткичлар тизимнинг миллий миқёсда институционаллашганини кўрсатади, аммо уларни меҳнат унумдорлигига тўғридан-тўғри таъсир сифатида талқин қилиш мумкин эмас.

Ўзбекистонда 2026 йилда HRD сертификатлаш тизимини жорий этиш бўйича Корея билан ҳамкорлик бошлангани миллий моделни илмий асосда ишлаб чиқиш учун қулай шароит яратади.

Ўзбекистон учун энг мақбул ёндашув сертификатлашни шахс ва ташкилот даражасида икки қисмга ажратиш, аммо уларни ягона компетенция ва HR архитектураси орқали бирлаштиришдир.

Мақолада Корея бўйича келтирилган статистик кўрсаткичлар сертификатлаш тизимининг қўлами ва институционал натижаларини тасвирлаш учун қўлланилди. Улардан сабаб-оқибат муносабатини исботловчи далил сифатида фойдаланилмади. Хусусан, 2025 йилги 48/59 нисбат сертификатлашдан меҳнат унумдорлиги 81,4 фоиз ошганини аңлатмайди. Ўзбекистонда жорий этишнинг иқтисодий самарасини аниқлаш учун пилот босқичида "сертификатгача ва сертификатдан кейин" панел маълумотлари, назорат гуруҳи ва KPI кўрсаткичлари асосида алоҳида эмпирик тадқиқот ўтказиш мақсадга мувофиқ.

Фойдаланилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Миллий ахборот агентлиги (ЎЗА). В Ўзбекистане внедрят систему сертификации HRD. 01.05.2026.
2. Human Resources Development Service of Korea (HRD Korea). National Qualification / Competency Assessment information. 2025.
3. Jang, S., Min, J., Jo, S., Park, J. 2025년 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증(Best HRD) 사업. Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET), 2025.
4. Schultz, T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review, 1961, 51(1), 1–17.
5. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press, 1964.
6. Mincer, J. Schooling, Experience, and Earnings. Columbia University Press, 1974.
7. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991, 17(1), 99–120.
8. Garavan, T. N. Strategic Human Resource Development. Journal of European Industrial Training, 1991, 15(1).
9. McCracken, M., Wallace, M. Towards a Redefinition of Strategic HRD. Journal of European Industrial Training, 2000, 24(5), 281–290.
10. Korea Research Institute for Vocational Education and Training (KRIVET). 2025년 공공부문 인적자원개발 우수기관 인증 (Best HRD) 사업: 2025 йилги давлат сектори сертификатлаш натижалари.
11. Jang, S., Park, J. Performance and Development Strategy of the Public Sector Excellence Certification in Human Resource Development (Best HRD). KRIVET Issue Brief No. 312, 2025.
12. Ўзбекистон Республикаси Олий таълим, фан ва инновациялар вазирлиги. Касбий таълим агентлиги тўғрисидаги низом ва компетенцияни (малака) эгаллаганлик сертификати оид маълумотлар. 2026.
13. OECD. Enhancing Training Opportunities in SMEs in Korea. Best-HRD Certification and competency-based HR practices.

¹³ Jang, S., Park, J. Performance and Development Strategy of the Public Sector Excellence Certification in

Human Resource Development (Best HRD). KRIVET Issue Brief No. 312, 2025.



Best HRD Certification System (Korea). Official HRD4U information on certification purpose and criteria.

HRD Korea. National Competency Standards (NCS): official information and competency standards.

McClelland, D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 1973, 28(1), 1–14.

Spence, M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 1973, 87(3), 355–374.

МАНБАЛАРГА ОИД ИНТЕРНЕТ РЕСУРСЛАР

1. <https://www.hrdkorea.or.kr/1/2/1>
2. <https://www.krivet.re.kr/kor/sub.do?menuSn=12&pstNo=PB0000000683>
3. <https://www.krivet.re.kr/kor/sub.do?menuSn=14&pstNo=PB0000000644>
4. https://uza.uz/ru/posts/v-uzbekistane-vnedryat-sistemu-sertifikacii-hrd_852376
5. https://uza.uz/uz/posts/kasbiy-talim-agentligi-togrisidagi-nizom-tasdiqlandi_852513