

XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA INSON KAPITALIDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH IMKONIYATLARI

Jurayeva Zilola Turobovna

Buxoro davlat universiteti, iqtisodiyot va turizm fakulteti, marketing va menejment kafedrası dotsenti

Annotatsiya: Mazkur maqolada xizmat ko'rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirishning nazariy asoslari va amaliy imkoniyatlari yoritilgan. Inson kapitali tashkilotning eng muhim strategik resursi sifatida ko'rib chiqilib, xodimlarning bilim, ko'nikma, motivatsiya va vakolat darajasi xizmat sifati hamda mijoz qoniqishiga qanday ta'sir ko'rsatishi tahlil qilingan. Tadqiqotda AMO (Ability–Motivation–Opportunity) va HPWS (High Performance Work System) konsepsiyalari asosida kadrlar tanlash, o'qitish, rag'batlantirish, bilim almashish va raqamli HR-analitika tizimlarini joriy etish orqali inson kapitali samaradorligini oshirish yo'llari taklif etiladi. Natijada, inson kapitali xizmat sifatini yaxshilovchi va korxonarentabelligini oshiruvchi asosiy omil sifatida ilmiy asoslab berilgan.

Kalit so'zlar: *inson kapitali, xizmat korxonasi, AMO modeli, HPWS tizimi, motivatsiya, kompetensiya, xizmat sifati, HR-analitika, samaradorlik.*

ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Джураева Зилола Туробовна

Бухарский государственный университет, факультет экономики и туризма, доцент кафедры маркетинга и менеджмента

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты повышения эффективности использования человеческого капитала в сервисных предприятиях. Человеческий капитал представлен как ключевой стратегический ресурс организации, определяющий качество услуг и удовлетворённость клиентов. На основе концепций AMO (способности–мотивация–возможности) и HPWS (высокопроизводительные системы труда) предложены направления совершенствования подбора, обучения, мотивации персонала, обмена знаниями и внедрения цифровой HR-аналитики. Результаты исследования показывают, что

человеческий капитал является главным фактором повышения качества услуг и устойчивого развития сервисных предприятий.

Ключевые слова: *человеческий капитал, сервисное предприятие, модель АМО, система HPWS, мотивация, компетенции, качество услуг, HR-аналитика, эффективность.*

OPPORTUNITIES FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF HUMAN CAPITAL UTILIZATION IN SERVICE ENTERPRISES

Jurayeva Zilola Turobovna

Bukhara state university, faculty of economics and tourism, associate professor of the department of marketing and management

Abstract: This article examines the theoretical and practical aspects of enhancing the efficiency of human capital utilization in service enterprises. Human capital is considered a key strategic resource that directly influences service quality and customer satisfaction. Based on the AMO (Ability–Motivation–Opportunity) and HPWS (High Performance Work Systems) concepts, the study proposes ways to improve employee selection, training, motivation, knowledge sharing, and the implementation of digital HR analytics systems. The findings demonstrate that effective management of human capital significantly contributes to improving service quality, employee engagement, and organizational profitability.

Keywords: *human capital, service enterprise, AMO model, HPWS system, motivation, competence, service quality, HR analytics, efficiency.*

KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida xizmat ko‘rsatish korxonalari raqobat ustunligini tobora ko‘proq inson kapitali sifatiga va undan foydalanish samaradorligiga tayanib shakllantirmoqda. Mijozlar bilan bevosita muloqot, xizmat jarayonining ko‘p jihatdan “ko‘rinmas” tabiati, hamda xizmat sifati va tajribasining xodimlarning bilim, ko‘nikma, motivatsiya va axloqiy me‘yorlariga kuchli bog‘liqligi bu tarmoqda inson kapitalini strategik resursga aylantiradi. Shu bois mazkur tadqiqotning dolzarbligi, xizmat ko‘rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanishni faqat “xarajat” sifatida emas, balki qiymat yaratuvchi, innovatsiya va mijoz sadoqatini ta‘minlovchi asosiy omil sifatida qayta talqin qilish zaruratidan kelib chiqadi.

So‘nggi yillarda mehnat bozori transformatsiyasi, raqamli texnologiyalarning jadal kirib kelishi, mijozlar kutishlari (customer expectations) ning keskin oshishi va servislandshaftning platformalashtirilishi (onlayn bronlash, xabarnoma-botlar, self-service yechimlari) inson kapitali boshqaruviga yangi talablarni qo‘ymoqda.

Xodimlarning raqamli savodxonligi, servis dizayni kompetensiyalari, mijoz markazlilik (customer centricity), shuningdek “yumshoq” ko‘nikmalar (kommunikatsiya, empatiya, muammo yechish) xizmat sifatini belgilovchi determinantal omillarga aylanmoqda. Ayni paytda ko‘plab korxonalarda kadrlar almashinuvi yuqoriligi, kompetensiyalarni tizimli rivojlantirishning yetarli emasligi, ish haqi va rag‘bat mexanizmlarining natijaga yo‘naltirilmaganligi, bilimlarni almashish infratuzilmasining sustligi inson kapitalidan foydalanish samaradorligini cheklab qolmoqda. Mazkur tadqiqotning maqsadi — xizmat ko‘rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirish imkoniyatlarini ilmiy asoslash, ularni baholash va amaliy joriy etish uchun konseptual va metodik yondashuvlar majmuasini taklif etishdir. Tadqiqot predmeti — xizmat ko‘rsatish korxonalarida inson kapitalini shakllantirish, rivojlantirish va undan foydalanish jarayonlari; obykti — xizmat ko‘rsatish subyektlari (mehmondo‘stlik, savdo, transport-logistika, ta’lim, sog‘liqni saqlash, bank-moliya va boshqa servis segmentlari).

Ilmiy-nazariy asos sifatida inson kapitali nazariyasi (T. Shults, G. Bekker), resursga asoslangan qarash (RBV; J. Barni), dinamik qobiliyatlar konsepsiyasi (D. Tis), AMO modeli (Ability–Motivation–Opportunity), bilimlarni yaratish va tarqatishning SECI modeli (I. Nonaka), xizmat-dominant mantiq (Vargo & Lusch), SERVQUAL sifat o‘lchov yondashuvi va yuqori samarali mehnat tizimlari (HPWS) qabul qilinadi. Mazkur konsepsiyalar sintezi xizmat qiymatini yaratuvchi “xodim—jarayon—mijoz tajribasi” zanjirini tushunishga, hamda inson kapitali omillarini korporativ strategiya va operatsion ko‘rsatkichlar bilan bog‘lashga imkon beradi. Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilarda namoyon bo‘ladi: (1) xizmat korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini ko‘p darajali (individual, jamoa, tashkilot va mijoz tajribasi) yondashuv asosida baholash uchun integrallashgan indikatorlar tizimini (kompetensiya, ishtirok, innovatsion faollik, xizmat sifati, mijoz sadoqati, moliyaviy natijalar) taklif etish; (2) AMO va dinamik qobiliyatlar konsepsiyalarini integratsiyalovchi “Rivojlanish—Motivatsiya—Imkoniyat—Raqamlashtirish (RMIR)” karkasini ishlab chiqish; (3) bilimlarni boshqarish, trening va murabbiylik, rag‘bat va karyera yo‘llari, xizmat dizayni va mijoz tajribasi menejmenti o‘rtasidagi o‘zaro ta’sirlarni xaritalovchi boshqaruv modelini asoslash.

ADABIYOTLAR TAHLILI

Xizmat ko‘rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini izohlovchi adabiyotlar bir nechta nazariy yo‘nalishlar kesishmasida shakllangan. Birinchi yo‘nalish — inson kapitali nazariyasi bo‘lib, u xodimlarning ta’limi, malakasi va tajribasini investitsiya sifatida talqin qiladi. T. Shults va G. Bekkerga ko‘ra, malaka va bilimga yo‘naltirilgan investitsiyalar ish unumdorligini oshirib, daromadlar va korxonalar raqobatbardoshligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Xizmat sohasida bu fikr

ayniqsa dolzarb: mijoz tajribasining asosiy “nosiya”si xodimning o‘zi bo‘lgani uchun, har bir qo‘shimcha ko‘nikma va xizmat madaniyatidagi o‘shish darhol sifat va qoniqish ko‘rsatkichlarida aks etadi [1].

Ikkinchi yo‘nalish — resursga asoslangan qarash (RBV) va dinamik qobiliyatlar konsepsiyalari. J. Barni RBV doirasida barqaror ustunlikka noyob, qimmatli va taqlidi qiyin resurslar orqali erishilishini ta’kidlaydi; xizmat korxonalarida bunday resurslar ko‘pincha xodimlarning kognitiv ko‘nikmalari, xizmat etikasiga sodiqligi va jamoaviy “ishlash uslubi”dir. D. Tisening dinamik qobiliyatlari esa tashkilotning tez o‘zgarayotgan bozor sharoitida “sezish–egallash–qayta konfiguratsiya qilish” sikli orqali inson kapitalini moslashtira olishini tushuntiradi. Bu yondashuv xizmat zanjirida yangi texnologiyalar (chatbotlar, self-service, mobil ilovalar) paydo bo‘lganda, xodim rollarini qayta dizaynlash va ko‘nikmalarni tezkor yangilash zarurligini ilmiy asoslaydi [2]. Uchinchi yo‘nalish — AMO (Ability–Motivation–Opportunity) modeli va yuqori samarali mehnat tizimlari (HPWS). AMO shuni ko‘rsatadiki, xodimning natijasi faqat malakaga emas, balki motivatsiyaga va ishtirok etish imkoniyatlariga ham bog‘liq. Tadqiqotlar selektiv yollash, kompetensiyaga yo‘naltirilgan trening, natijaga bog‘langan adolatli rag‘bat, jamoaviy mas’uliyat va vakolat berish kabi HPWS elementlari xodim almashinuvini kamaytirib, sifat va unumdorlikni oshirishini ko‘rsatadi. Xizmat sohasida bu, masalan, birinchi murojaatda yechim ulushi (FCR) va mijoz noroziliklari kamayishi orqali namoyon bo‘ladi; shuningdek, xodimlar “frontline”da mustaqil qaror qabul qila olishi xizmat siklini tezlashtiradi [3].

To‘rtinchi yo‘nalish xizmat sifati va mijoz tajribasini o‘lchashga bag‘ishlangan. Parasuraman, Zeithaml va Berry tomonidan ishlab chiqilgan SERVQUAL modeli (ishonchlilik, javobchanlik, ishonch uyg‘otish, empatiya, “ko‘rinadigan” dalillar) xizmat kerakli sifatga qanchalik mos kelayotganini tahlil qilishda standartga aylangan. Heskett va hamkorlarining Service–Profit Chain mantig‘i esa xodim qoniqishi va ishtiroki → yuqori xizmat qiymati → mijoz sadoqati → daromad va rentabellik bog‘lanishini tizimli ko‘rsatadi. Shu sabab, inson kapitaliga investitsiyalarni baholashda faqat ichki HR ko‘rsatkichlari (trening soatlari, almashinuv) bilan cheklanmay, ularning mijoz tajribasida va moliyaviy natijalarda qanday “iz” qoldirayotganini ko‘rsatish talab etiladi [4]. Beshinchi yo‘nalish — bilimlarni boshqarish va o‘rganadigan tashkilot konsepsiyalari. I. Nonaka va H. Takeuchining SECI modeli yashirin (tacit) va aniq (explicit) bilimlar aylanishini — ijtimoiylashuv, eksteriorizatsiya, kombinatsiya va interiorizatsiya — orqali tushuntiradi. Xizmat korxonalarida bu, masalan, mijoz bilan noan’anaviy vaziyatdagi muloqotdan olingan “yashirin” tajribani standart operatsion tartiblarga aylantirish, keyin esa ularni treninglar va “bilim bazasi” orqali tez tarqatishdir. Shostak va Bitnerlarning service blueprinting yondashuvi xizmat jarayonini “frontstage–backstage” kesimida xaritalab,

aynan qaysi nuqtalarda xodim ko'nikmasi, kommunikatsiya uslubi yoki vakolat yetishmayotganini aniqlashga yordam beradi.

Oltinchi yo'nalish — xodim ishtiroki, psixologik xavfsizlik va farovonlik. W. Kahn ishtirok (engagement)ni ish jarayoniga ma'naviy va hissiy “to'liq qo'shilish” sifatida sharhlaydi; A. Edmondson esa psixologik xavfsizlik — xatodan qo'rqmay fikr aytish va tajriba qilishga imkon beradigan muhit — innovatsiya va o'rganishning sharti ekanini ko'rsatadi. Xizmat korxonalarida, ayniqsa mijoz bilan “jonli” muloqotda, xodimga yordam so'rash, muammoga ijodiy yechim taklif qilish, eskalatsiyasiz vaziyatni yopa olishga imkon beruvchi madaniyat sifat ko'rsatkichlarini bevosita oshiradi. Job Demands–Resources (JD–R) modeli shuni qo'shimcha qiladi: ish talablari (navbatchilik, mijoz bosimi) va resurslar (avtonomiya, yordam, trening) muvozanati “kuvish” (burnout) riskini pasaytirib, xizmat barqarorligiga xizmat qiladi. Yettinchi yo'nalish — raqamli HR va HR-analitika. So'nggi adabiyotlar (masalan, J. Marler va J. Boudreau sharhlari) ko'rsatadiki, analitik yondashuvlar yollash sifatini bashorat qilish, trening ROI'sini hisoblash, almashinuv xavfini erta aniqlash va smenalarni optimal rejalash orqali inson kapitali qarorlarini dalillarga tayanib qabul qilishga imkon beradi. Xizmatlarda real vaqtli ko'rsatkichlar (navbat vaqti, FCR, NPS, CSAT) bilan HR metrikalarini bog'lash “operatsion analitika”ni yaratadi: masalan, bir bo'limda mentorlikka sarmoya oshirilganda, uch oy ichida norozilik chiptalari ulushi qanday kamaygani, yoki mikroo'qitish modulini joriy etgach, qayta-aloqa sikllari qanchalik tezlashgani aniq ko'rinadi [7].

Sakkizinchi yo'nalish — servis-dominant mantiq (S-D logic) va qo'shma qiymat yaratish. Vargo va Lusch fikricha, qiymat “tashqarida” tayyorlanib, keyin mijozga topshirilmaydi; u mijoz bilan o'zaro faoliyat jarayonida, ayniqsa xodim bilim va empatiyasi orqali birgalikda yaratiladi. Shuning uchun inson kapitali faqat “ishchi kuchi” emas, balki mijozning ehtiyojini talqin qilish, yechimni hamkorlikda ishlab chiqish va tajribani dizaynlashdagi asosiy operant resursdir. Bu qarash xizmat korxonasining trening va rag'bat tizimlarini “mijoz yo'li”dagi kritik nuqtalar (pain points) bilan bevosita bog'lashni talab qiladi. To'qqizinchi yo'nalish — kontekst va sektorlar kesimida farqlar. Mehmondo'stlik, chakana savdo, transport-logistika, moliya va sog'liqni saqlash tarmoqlarida inson kapitali mexanizmlari bir-biridan farqlanadi. Masalan, mehmondo'stlikda emosional mehnat va xizmat etiketi ustuvor bo'lsa, sog'liqni saqlashda klinik kompetensiya va jamoaviy koordinatsiya muhim; bank xizmatlarida esa compliance va raqamli mijoz tajribasi ko'nikmalari ajralib turadi. Adabiyotlar “bitta retsept hamma uchun” yaroqli emasligini, HPWS paketlarini tarmoq xususiyatlariga moslashtirish zarurligini ta'kidlaydi.

Xulosa tariqasida, adabiyotlar inson kapitali investitsiyalari → AMO/HPWS tizimlari → bilim aylanishi va xizmat jarayonini qayta dizaynlash → mijoz tajribasi va moliyaviy natijalar zanjirini izchil asoslaydi. Zamonaviy ishchi kuchi tarkibi (Y–Z

avlod kutishlari), xizmatlarning raqamlashtirilishi va sun'iy intellektning kirib kelishi fonida dinamik qobiliyatlar va HR-analitika bu zanjirni tezkor boshqarishning "metamexanizmlari"ga aylanmoqda. Kelgusidagi tadqiqotlar sababiy bog'liqliklarni kuchliroq dizaynlar (tabiiy eksperimentlar, kvazi-eksperimentlar) orqali sinash, SERVQUAL/NPS va moliyaviy KPI'larni yagona panelga bog'lash, shuningdek, psixologik xavfsizlik va ishtirokning xizmat innovatsiyasiga ta'sirini sektorlar kesimida qayd etishga qaratilmoqda.

METODOLOGIYA

Tadqiqot aralash usulda olib boriladi: miqdoriy (asosiy) va sifatli (qo'shimcha) tahlillar uyg'unlashtiriladi. Maqsad — inson kapitalidan foydalanish (trening, rag'bat, vakolat) xizmat sifati va natijalariga qanday ta'sir qilishini aniqlash. Tanlanma qatlamli usulda tanlanadi, xizmat tarmoqlari — mehmondo'stlik, savdo, bank, logistika, ta'lim va sog'liqni saqlash sohalarini qamrab oladi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Zamonaviy iqtisodiyotda xizmat ko'rsatish sohasi yalpi ichki mahsulotning 50 foizdan ortig'ini tashkil etadigan yetakchi tarmoqqa aylanmoqda. O'zbekiston Respublikasida ham xizmatlar sohasi jadal rivojlanib, iqtisodiyotning muhim tarkibiy qismiga aylangan. Shu bilan birga, xizmat ko'rsatish korxonalarining raqobatbardoshligi va samaradorligi ko'p jihatdan inson kapitalining sifati va undan qanchalik samarali foydalanilishiga bog'liq. Inson kapitali – bu xodimlarning bilimi, ko'nikmalari, tajribasi, salomatligi va motivatsiyasi majmuidir. Jahon Banki ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlarda milliy boylikning 70-80 foizini inson kapitali tashkil etadi. Xizmat ko'rsatish sohasida esa bu ko'rsatkich yanada yuqori, chunki xizmat ko'rsatish jarayoni bevosita insonlar tomonidan amalga oshiriladi va mijozlar bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqani talab qiladi.

Hozirgi kunda O'zbekiston xizmat ko'rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirish masalasi alohida dolzarblik kasb etmoqda. Buning asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

Birinchi, raqamli transformatsiya va texnologik innovatsiyalar xodimlardan yangi kompetensiyalar va ko'nikmalarni talab qilmoqda. McKinsey tadqiqotiga ko'ra, 2030 yilga kelib ishchi kuchining 30 foizi qayta tayyorlanishga muhtoj bo'ladi [8].

Ikkinchi, demografik o'zgarishlar va iqtisodiyotning tarkibiy transformatsiyasi mehnat bozorida yetuk kadrlar tanqisligiga olib kelmoqda. O'zbekiston Statistika qo'mitasi ma'lumotlariga ko'ra, xizmatlar sohasida malakali kadrlar yetishmasligi 15-20 foizni tashkil etadi.

Uchinchi, globallashtirish sharoitida raqobat kuchayib, mijozlar talablari ortib bormoqda. Xizmat sifatini ta'minlashda inson omili hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Tadqiqotning maqsadi – xizmat ko‘rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish holatini tahlil qilish va uning samaradorligini oshirish yo‘llarini ilmiy asoslashdan iborat.

Inson kapitali kontsepsiyasi XX asrning 60-yillarida amerikalik iqtisodchilar Teodor Shults va Gari Bekker tomonidan ishlab chiqilgan. T. Shults 1961-yilda "Inson kapitaliga investitsiya" nomli asarida ta'limga va sog'liqni saqlashga qilingan sarmoyalar iqtisodiy o'sishning muhim omili ekanligini isbotladi. G. Bekker esa 1964-yilda nashr etilgan "Inson kapitali" monografiyasida ushbu nazariyani yanada rivojlantirdi va 1992-yilda Nobel mukofotiga sazovor bo'ldi.

Zamonaviy iqtisodiy adabiyotlarda inson kapitali turli jihatdan ta'riflanadi. OECD (Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti) ta'rifiga ko'ra: "Inson kapitali – bu shaxsda mujassamlashgan bilim, ko'nikmalar, kompetensiyalar va sifatlar majmuasi bo'lib, u shaxsiy, ijtimoiy va iqtisodiy farovonlikni ta'minlashga xizmat qiladi" [9].

Inson kapitalining asosiy xususiyatlari. Uzluksiz to'planish xususiyati – inson kapitali butun hayot davomida ortib boradi. Eskirish xususiyati – foydalanilmagan bilim va ko'nikmalar vaqt o'tishi bilan qiymatini yo'qotadi. Mobilligi – inson kapitali egasi bilan birga harakatlanadi. Investitsiya talab qilishi – inson kapitalini shakllantirish uchun vaqt, mablag' va kuch zarur. Uzoq muddatli ta'sir ko'rsatishi – natijalar darhol emas, vaqt o'tishi bilan namoyon bo'ladi.

1-jadval

Inson kapitali komponentlari va ularning xizmat ko'rsatish sohasidagi ahamiyati

Komponent	Tavsif	Xizmat sohasidagi ahamiyati	Shakllantirish usullari
Ta'lim kapitali	Rasmiy va norasmiy ta'lim orqali olingan bilimlar	Yuqori (40%)	Oliy ta'lim, kasbiy o'qitish, treninglar
Sog'liq kapitali	Jismoniy va psixologik salomatlik holati	O'rtacha (15%)	Tibbiy xizmat, sport, profilaktika
Kasbiy tajriba	Amaliy faoliyat jarayonida to'plangan ko'nikmalar	Juda yuqori (35%)	Ish jarayonida o'qitish, mentorlik
Motivatsiya kapitali	Ichki va tashqi rag'batlantirish darajasi	Yuqori (25%)	Moddiy va nomoddiy rag'batlantirish
Ijtimoiy kapital	Muloqot, hamkorlik qilish qobiliyati	Yuqori (30%)	Jamoaviy tadbir, korporativ madaniyat
Innovatsion kapital	Ijodkorlik, yangilikka moyillik	O'rtacha (20%)	Innovatsion muhit, eksperimentlar

Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Xizmat ko'rsatish sohasida inson kapitali alohida ahamiyatga ega. Buning sabablari, xizmat ishlab chiqarilishi va iste'mol qilinishining bir vaqtda sodir bo'lishi, xizmat sifatining xodimlar malakasiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liqligi, mijoz bilan shaxsiy kontaktning muhimligi, xizmatlarni standartlashtirish qiyinligi kabilar kiradi.

O'zbekiston iqtisodiyotida xizmatlar sohasi so'nggi yillarda sezilarli o'sish sur'atlarini ko'rsatmoqda. 2023-yil yakunlariga ko'ra, xizmatlar sohasi YaIMning 43,2 foizini tashkil etdi va bu ko'rsatkich yildan-yilga ortib bormoqda.

2-jadval

O'zbekistonda xizmatlar sohasi asosiy ko'rsatkichlari (2019-2023-yillar)

Ko'rsatkich	2019	2020	2021	2022	2023	O'sish, %
YaIMdagi ulushi, %	39.8	40.1	41.5	42.3	43.2	+8.5
Band bo'lganlar soni, ming kishi	3254	3387	3612	3891	4156	+27.7
O'rtacha ish haqi, ming so'm	2847	3214	3856	4723	5891	+106.9
Mehnat unumdorligi, mln so'm/kishi	178.3	189.7	207.4	226.8	248.6	+39.4
Oliy ma'lumotli xodimlar ulushi, %	23.5	24.8	26.2	27.9	29.4	+25.1

Manba: O'zbekiston Respublikasi Statistika qo'mitasi ma'lumotlari asosida

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, xizmatlar sohasida bandlar soni va mehnat unumdorligi barqaror o'sish tendentsiyasiga ega. Biroq, oliy ma'lumotli xodimlar ulushi hali ham past darajada (29.4%) bo'lib, bu inson kapitali sifatini oshirish zarurligini ko'rsatadi. Xizmat ko'rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini baholash uchun bir qator ko'rsatkichlar mavjud.

3-jadval

Inson kapitali samaradorligini baholash ko'rsatkichlari

Ko'rsatkich	Hisoblash formulasi	Me'yor qiymati	Amaliy qiymat (o'rtacha)
Mehnat unumdorligi	Daromad / Xodimlar soni	+10% yillik	248.6 mln so'm
Xodimlar aylanuvchanligi	Ketganlar / O'rtacha soni × 100%	10% gacha	18-22%
Bir xodimga tushadigan foyda	Sof foyda / Xodimlar soni	O'sish tendentsiyasi	45.3 mln so'm
O'qitishga investitsiya	O'qitish xarajatlari / Xodim	2-5% ish haqi fondi	1.8-2.3%
Xodimlar qoniqish darajasi	So'rovnoma natijasi	70% va yuqori	58-65%
Kadrlar malaka darajasi	Malakali kadrlar ulushi	60% va yuqori	42-48%

Manba: Tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqilgan

Tadqiqot doirasida O‘zbekistonning turli viloyatlarida faoliyat ko‘rsatayotgan 47 ta xizmat ko‘rsatish korxonasi (mehmonxonalar, restoranlar, savdo markazlari, transport va ta‘lim xizmatlari) o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rovnomalar natijalari quyidagi muammolarni aniqlashga imkon berdi, yuqori kadrlar aylanuvchanligi – yiliga 18-22% (me‘yor 10% gacha), kadrlarni tayyorlashga kam investitsiya – ish haqi fondining atigi 1.8-2.3% (me‘yor 3-5%), zaif motivatsiya tizimi – xodimlarning 58% i moddiy rag‘batlantirish tizimidan norozi, malaka darajasining pastligi – xodimlarning faqat 42-48% i yuqori malakali hisoblanadi, karyera o‘shishi imkoniyatlarining cheklanganligi – 64% xodim karyera istiqbollari yo‘qligidan shikoyat qiladi.

KADRLARNI TANLASH VA ADAPTATSIYA TIZIMI



1-rasm. Xalqaro tajriba va mahalliy sharoitlardagi asosiy strategik yo‘nalishlar

Xalqaro tajriba va mahalliy sharoitlarni hisobga olgan holda, quyidagi strategik yo‘nalishlar taklif etiladi. Kadrlarni tanlash va adaptatsiya tizimini takomillashtirish. Zamonaviy kadrlar tanlov jarayoni ko‘p bosqichli va ilmiy asoslangan bo‘lishi kerak.

Tavsiya etiladigan bosqichlarga kompetensiyalarga asoslangan tanlov – har bir lavozim uchun zarur kompetensiyalar profilini ishlab chiqish, psixologik testing – nomzodning shaxsiy xususiyatlari va korxonada madaniyatiga mosligini baholash, amaliy topshiriqlar – haqiqiy ish vaziyatlarini simulyatsiya qilish, strukturalashtirilgan intervyu – standartlashtirilgan savollar tizimi.

Samarali adaptatsiya dasturi tuzilmasi

Bosqich	Davomiyligi	Asosiy faoliyat	Javobgar shaxs	Kutilayotgan natija
Pre-boarding	Qabul qilishgacha 1-2 hafta	Hujjatlar tayyorlash, ish joyi jihozlash	Kadrlar bo'limi	Yangi xodimning tayyor bo'lishi
Onboarding	Birinchi 1 hafta	Korxonaga bilan tanishish, yo'riqnoma	HR va rahbar	Asosiy jarayonlarni tushunish
Integratsiya	1-3 oy	Amaliy o'qitish, mentorlik	To'g'ridan-to'g'ri rahbar	Mustaqil ishlash ko'nikmasi
Baholash	3-6 oy	Yakuniy baholash, fikr-mulohaza	HR va rahbar	Sinov muddati muvaffaqiyati

Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan

Uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimini joriy etish. Xizmat ko'rsatish sohasida bilim va ko'nikmalarning tez eskirishi sababli, xodimlarni uzluksiz o'qitish zarur. Tavsiya etiladigan yondashuvlar, 70-20-10 modeli, 70% – amaliy ish jarayonida o'rganish (learning by doing), 20% – boshqalardan o'rganish (mentorlik, kouching), 10% – rasmiy o'qitish (treninglar, kurslar). Raqamli ta'lim platformalari: E-learning, vebinarlar, onlayn kurslar orqali xodimlarning har qanday vaqt va joydan o'rganish imkoniyati yaratiladi. Coursera, LinkedIn Learning kabi platformalardan foydalanish samaradorlikni 40% oshiradi.

Yillik o'qitish dasturi namunasi

Dastur nomi	Maqsadli auditoriya	Davomiy- ligi	Format	Yillik takrorlash	Kutilgan natija
Mijozlarga xizmat ko'rsatish	Barcha xodimlar	16 soat	Blended learning	2 marta	Mijozlar qoniqishi +15%
Liderlik ko'nikmalari	Rahbarlar	40 soat	Oflayn + mentorlik	1 marta	Jamoa samaradorligi +20%
Raqamli kompetensiyalar	IT va analitik bo'limlar	24 soat	Onlayn	3 marta	Avtomatlash darajasi +30%
Mahsulot bilimlari	Sotuv xodimlari	12 soat	Onlayn/Oflayn	4 marta	Sotuv hajmi +10%

Muloqot madaniyati	Yangi xodimlar	8 soat	Oflayn	Zarurat bo'yicha	Adaptatsiya tezligi +25%
--------------------	----------------	--------	--------	------------------	--------------------------

Manba: Xalqaro tajriba asosida ishlab chiqilgan

Zamonaviy motivatsiya va rag'batlantirish tizimini qurish. Xodimlar motivatsiyasi inson kapitalidan samarali foydalanishning kaliti hisoblanadi. Frederik Gertsbergning ikki omilli nazariyasiga ko'ra, motivatorlar (erishilgan muvaffaqiyat, tan olinish, mas'uliyat) va gigiyenaviy omillar (ish haqi, ish sharoiti, munosabatlar) o'rtasida muvozanat zarur. Kompleks rag'batlantirish tizimi, moddiy rag'batlantirish, bazaviy maosh (bozor darajasida), o'zgaruvchan qism (natijaga bog'liq bonuslar, 20-30%), uzoq muddatli stimullar (kompaniya aksiyalari, pension dasturlari), ijtimoiy paket (tibbiy sug'urta, ta'lim, sport). Nomoddiy rag'batlantirish, kasbiy o'sish imkoniyatlari, ish va shaxsiy hayot balansi (moslashuvchan grafik, masofaviy ish), tan olish va mukofotlash (oyning xodimi, sertifikatlar), ijodiy va qiziqarli ishlar misol bo'ladi [10].

6-jadval

Rag'batlantirish vositalarining samaradorligi

Rag'batlantirish turi	Qo'llanish chastotasi	Xarajatlar darajasi	Ta'sir kuchi (1-10)	Samaradorlik muddati
Maosh oshirish	Yiliga 1 marta	Yuqori	8	O'rtacha (6-12 oy)
Kvartaldagi bonuslar	Kvartalga 1 marta	O'rtacha	7	Qisqa (3-6 oy)
Jamoaviy bonuslar	Yiliga 2 marta	O'rtacha	9	Uzoq (1-2 yil)
Kasbiy treninglar	Yiliga 2-4 marta	O'rtacha	9	Juda uzoq (2-5 yil)
Karyera ko'tarilishi	2-3 yilda 1 marta	Yuqori	10	Juda uzoq (5+ yil)
Rasmiy tan olish	Oyiga 1-2 marta	Past	6	Qisqa (1-3 oy)
Moslashuvchan grafik	Doimiy	Past	8	Uzoq (1-3 yil)

Manba: Tadqiqot natijalari asosida ishlab chiqilgan

Korporativ madaniyat va jamoa ruhini shakllantirish. Kuchli korporativ madaniyat xodimlarni birlashtirib, ularning samaradorligini oshiradi. Asosiy komponentlar, qiymatlar tizimi – korxonaning asosiy tamoyillari va etik qoidalari, ochiq muloqot – shaffoflik, fikrlarni erkin bildirishga imkon berish, innovatsion muhit – yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlash, xatolardan o'rganish, jamoaviy tadbirlar – teambuilding, korporativ bayramlar, sport musobaqalari kabilar kiradi. Raqamli texnologiyalardan foydalanish [11].

Zamonaviy HR-texnologiyalar inson kapitalini boshqarishni optimallashtiradi, HRM tizimlari (Human Resource Management), 1C: Zarplata va kadrlar boshqaruvi,

SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Bitrix24. Kadrlarni baholash va rivojlantirish, 360 daraja baholash platformalari, kompetensiyalar matrisasi, individual rivojlanish rejalari (IRP), performance management tizimlari. People Analytics: Katta ma'lumotlar (Big Data) va sun'iy intellekt yordamida, kadrlar aylanuvchanligi prognozlash, eng yaxshi nomzodlarni aniqlash, xodimlarning rivojlanish yo'nalishlarini rejalashtirish, mehnat unumdorligini oshirish omillarini tahlil qilish. Inson kapitaliga investitsiyalar uzoq muddatli va yuqori daromadli hisoblanadi [12].

Xalqaro tadqiqotlarga ko'ra, ta'limga 1 dollar investitsiya 5-15 dollar daromad keltiradi, xodimlarni o'qitish mahsuldorlikni 10-20% oshiradi, samarali motivatsiya tizimi kadrlar aylanuvchiligini 30-40% kamaytiradi, yangi xodimni yollash va o'qitish xarajatlari uning yillik maoshining 50-150% ini tashkil etadi.

7-jadval

Inson kapitaliga investitsiyalar va kutilayotgan natijalar

Investitsiya yo'nalishi	Xarajatlar (yillik ish haqi fondiga %)	Amalga oshirish muddati	Kutilayotgan natija	ROI (daromad investitsiyaga nisbati)
Kasbiy o'qitish	3-5%	6-12 oy	Mehnat unumdorligi +15%	250-300%
Raqamli transformatsiya	2-3%	12-24 oy	Avtomatlash +30%, xarajatlar -20%	180-220%
Motivatsiya tizimi	10-15%	3-6 oy	Aylanuvchilik -30%, loyallik +40%	150-200%
Liderlarni rivojlantirish	1-2%	12-18 oy	Jamoa samaradorligi +25%	200-280%
Sog'liqni saqlash	1-2%	Davomiy	Kasallanish -25%, unumdorlik +10%	120-160%

Manba: Xalqaro amaliyot va tadqiqot natijalari asosida

Hisob-kitoblarga ko'ra, xizmat ko'rsatish korxonalari inson kapitaliga yillik ish haqi fondining 7-10% i miqdorida investitsiya kiritsa, 2-3 yil Ichida, mehnat unumdorligi 25-35% oshadi, kadrlar aylanuvchanligi 2 baravar kamayadi, mijozlar qoniqish darajasi 20-30% ortadi, umumiy rentabellik 15-20% yaxshilanadi. O'tkazilgan tadqiqot natijalariga ko'ra, xizmat ko'rsatish korxonalarida inson kapitalidan foydalanish samaradorligini oshirish zamonaviy iqtisodiyotning dolzarb muammosi hisoblanadi.

XULOSA

Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, xizmat ko'rsatish korxonalarining barqaror o'sishi va raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy omillardan biri inson

kapitalidan oqilona va samarali foydalanishdir. Xodimlarning bilim, ko‘nikma, tajriba va motivatsiyasi xizmat sifati, mijoz qoniqishi hamda moliyaviy natijalarga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi. Tahlillar shuni isbotladiki, xizmat ko‘rsatish korxonalarida inson kapitali faqat mehnat resursi emas, balki qiymat yaratuvchi strategik aktiv sifatida qaralishi kerak.

AMO (Ability–Motivation–Opportunity) va HPWS (High Performance Work Systems) konsepsiyalari asosida xodimlarning malakasini oshirish, motivatsiyasini kuchaytirish va ularga qaror qabul qilishda keng imkoniyat berish xizmat samaradorligini 25–30 % gacha oshiradi. Shuningdek, bilim almashish, mentorlik, raqamli HR tizimlari va psixologik xavfsizlik muhitini yaratish inson kapitalidan foydalanish samaradorligini sezilarli darajada kuchaytiradi. Raqamli transformatsiya sharoitida xizmat korxonalarini uchun asosiy ustunlik — xodimlarning raqamli kompetensiyalarini oshirish, analitika asosida boshqaruv qarorlarini qabul qilish va xizmat madaniyatini strategik qadriyat sifatida shakllantirishdir.

Takliflar

1. Kadrlar siyosatini strategik darajaga ko‘tarish – inson kapitalini korxonaga strategiyasining markaziga joylashtirish, HR bo‘limini strategik hamkor sifatida shakllantirish.

2. Kompetensiya modeli asosida tanlov va rivojlantirish – har bir lavozim uchun zarur ko‘nikmalar va kompetensiyalar matritsasini yaratish, shu asosda o‘qitish va baholash tizimini yo‘lga qo‘yish.

3. Motivatsiya va rag‘bat tizimini takomillashtirish – natijaga yo‘naltirilgan, adolatli va shaffof rag‘bat mexanizmlarini joriy etish, moddiy va nomoddiy mukofotlar uyg‘unligini ta‘minlash.

4. Raqamli HR-analitika tizimini joriy etish – xodimlar haqidagi ma‘lumotlarni (trening, samaradorlik, qoniqish, aylanma) tahlil qilish orqali boshqaruv qarorlarini dalillarga asoslash.

5. Bilim almashish va mentorlik tizimini rivojlantirish – tajribali xodimlar orqali yangi kadrlarga yo‘l-yo‘riq berish, korporativ o‘rganish madaniyatini shakllantirish.

6. Psixologik xavfsizlik va ijtimoiy muhitni yaxshilash – xodimlarning tashabbus bildirish, fikr almashish va ijodiy yondashishiga imkon beruvchi madaniyatni rivojlantirish.

7. Xizmat sifati va mijoz tajribasini inson kapitali ko‘rsatkichlari bilan bog‘lash – SERVQUAL, NPS, CSAT kabi metrikalarni HR natijalari bilan integratsiyalash.

8. Davlat va xususiy sektor hamkorligini kengaytirish – xizmat sohasida kadrlar tayyorlash, qayta tayyorlash va innovatsion trening dasturlarini qo‘llab-quvvatlash.

Umuman olganda, inson kapitalidan samarali foydalanish xizmat korxonalarining raqobatbardoshligini mustahkamlaydi, innovatsion rivojlanishni jadallashtiradi va iqtisodiyotda xizmatlar ulushining barqaror o‘sishini ta‘minlaydi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2025). *O‘zbekistonda raqamlarda*. <https://stat.uz/uz/nashrlar/3683-o-zbekiston-raqamlarda>
2. O‘zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo‘mitasi. (2025). *Makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar*. <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/macro-indicators-2>
3. Mirziyoyev, S. (2021, May 11). *O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Xizmatlar sohasini jadal rivojlantirish chora-tadbirlari to‘g‘risida” gi PQ-5113-son qarori*. Toshkent: O‘R Prezidentining Matbuot xizmati.
4. Mirziyoyev, S. (2022, January 27). *O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining “Xizmatlar sohasini rivojlantirishga oid qo‘shimcha chora-tadbirlar to‘g‘risida” gi PQ-104-son qarori*. Toshkent: O‘R Prezidentining Matbuot xizmati.
5. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
7. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
8. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
9. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
10. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
11. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press.
12. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>