



AKTUAR MOLIIYA VA BUXGALTERIYA HISOBI ILMIY JURNALI

Vol. 6 Issue 10 | pp. 203-208 | ISSN: 2181-1865

Available online <https://finance.tsue.uz/index.php/afa>

MEHMONXONA XO'JALIGIDA INSON KAPITALI VA «HAMMASI BIR SHAXSDA» KONTSEPTSIYASI ASOSIDA SAMARADORLIKNI OSHIRISH



Rahimov Hasan Abdusaitovich

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti,
iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

Annotatsiya. Maqolada mehmonxona xo'jaligi samaradorligini oshirishning ichki imkoniyatlarini safarbar etishda inson kapitali hamda xodimlarning ko'p kasbli salohiyatidan foydalanishga asoslangan «Hammasi bir shaxsda» kontsepsiyasi va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmi ishlab chiqilgan. Kontsepsiya ikki g'oyani birlashtiradi: kadrlar darajasidagi ko'p kasblilik (multi-skilling) - bir xodimning bir necha funktsiyani bajara olishi hamda tashkiliy darajadagi funktsiyalarni yagona mulk va boshqaruv negizida birlashtirish (mehmondorchilik klasteri). Inson kapitali nazariyasi va «xizmat–foyda zanjiri»ga tayangan holda, kontsepsiya mehnat unumdorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, xizmat tezligi va sifatini yaxshilash orqali samaradorlikka ta'sir ko'rsatadi. Kontsepsiya ayniqsa kichik va oilaviy mehmonxonalar uchun samarali bo'lib, kadr ko'rsatkichlari MSII indeksiga integratsiya qilinadi.

Kalit so'zlar: inson kapitali, «Hammasi bir shaxsda» kontsepsiyasi, ko'p kasbli salohiyat (multi-skilling), xizmat–foyda zanjiri, kadrlar boshqaruvi, motivatsiya, ichki zaxiralar, mehmonxona samaradorligi.

Аннотация. В статье разработаны концепция «всё в одном лице» и механизм принятия эффективных управленческих решений, основанные на использовании человеческого капитала и многопрофильного потенциала работников при мобилизации внутренних возможностей повышения эффективности гостиничного хозяйства. Концепция объединяет две идеи: многопрофильность (multi-skilling) на уровне персонала - способность одного работника выполнять несколько функций, и объединение функций на организационном уровне на основе единой собственности и управления (кластер гостеприимства). Опираясь на теорию человеческого капитала и «цепочку услуга–прибыль», концепция влияет на эффективность через рост производительности труда, снижение затрат, повышение скорости и качества обслуживания. Концепция особенно эффективна для малых и семейных гостиниц, а кадровые показатели интегрируются в индекс МСИИ.

Ключевые слова: человеческий капитал, концепция «всё в одном лице», многопрофильность (multi-skilling), цепочка услуга–прибыль, управление персоналом, мотивация, внутренние резервы, эффективность гостиниц.

Abstract. The article develops the “all in one person” concept and a mechanism for making effective management decisions, based on the use of human capital and the multi-professional potential of employees in mobilising internal opportunities for improving hotel business efficiency.

The concept combines two ideas: multi-skilling at the personnel level - the ability of one employee to perform several functions, and the integration of functions at the organisational level on the basis of single ownership and management (hospitality cluster). Relying on human capital theory and the "service-profit chain", the concept affects efficiency through increased labour productivity, reduced costs, and improved speed and quality of service. The concept is especially effective for small and family hotels, and personnel indicators are integrated into the MCIII index.

Keywords: human capital, "all in one person" concept, multi-skilling, service-profit chain, human resource management, motivation, internal reserves, hotel efficiency.

Kirish

Mehmonxona xo'jaligida inson kapitali alohida ahamiyatga ega, chunki xizmat sifati va mijoz mamnunligi bevosita xodimlarning bilimi va ko'nikmalariga bog'liq. Malakali va motivatsiyalangan xodimlar mehmonxona samaradorligini va raqobatbardoshligini oshiradi; shu bois inson kapitalini rivojlantirish samaradorlikni oshirishning strategik yo'nalishidir. Samaradorlikni oshirishning muhim ichki xaxiralaridan biri - xodimlarning ko'p kasbli salohiyatidan oqilona foydalanishdir, chunki bir xodimning bir necha funktsiyani bajara olishi xarajatlarni kamaytiradi va mehnat unumdorligini oshiradi.

O'zbekiston mehmonxonalarida malakali kadrlar yetishmasligi va xizmat sifati muammolari mavjud bo'lib, turizm sohasini rivojlantirish davlat siyosati darajasida ustuvor vazifa etib belgilangan [1; 2]. Kadrlar boshqaruvi sohasida ko'p kasblilik (multi-skilling) faol o'rganilsa-da, mehmonxona xo'jaligida ko'p kasbli salohiyatni tizimli rivojlantirish va «Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasini samaradorlikni oshirish vositasi sifatida ishlab chiqish masalasi yetarlicha tadqiq etilmagan. Tadqiqotning maqsadi - inson kapitali hamda xodimlarning ko'p kasbli salohiyatidan foydalanishga asoslangan «Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasi va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmini ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Inson kapitali - insonlarning bilimi, ko'nikmalari, tajribasi va salomatligidan iborat bo'lib, u iqtisodiy qiymat yaratish qobiliyatini ifodalaydi. Inson kapitali nazariyasi G.Bekker [3] va T.Shul'ts [4] tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, unga ko'ra ta'lim va malakaga investitsiya iqtisodiy samaradorlikni oshiradi. Mehmonxona xo'jaligida inson kapitali va samaradorlik o'rtasidagi bog'liqlik «xizmat-foyda zanjiri» (service-profit chain) orqali izohlanadi: xodimlarning mamnunligi va malakasi xizmat sifatini, xizmat sifati mijoz mamnunligini, mijoz mamnunligi esa sadoqat va takroriy tashriflar orqali mehmonxona foydasini oshiradi. Xizmat sifatini baholashda A.Parasuraman, V.Zeytaml, L.Berring SERVQUAL modeli [5], kompleks baholashda esa R.Kaplan va D.Nortonning muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi (uning «o'rganish va rivojlanish» jabhasi) [6] qo'llaniladi.

Xodimlarni motivatsiyalashda klassik nazariyalarga tayaniladi. A.Maslouning ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasiga ko'ra, inson ehtiyojlari fiziologikdan (ish haqi) yuqori ehtiyojlargacha (e'tirof, o'z-o'zini ro'yobga chiqarish) bosqichma-bosqich qondiriladi [7]; F.Gertsbergning ikki omilli nazariyasiga ko'ra, ish haqi va mehnat sharoiti norozilikni kamaytiradi, haqiqiy motivatsiyani esa ishning mazmuni, e'tirof va rivojlanish imkoniyati

ta'minlaydi [8]. Mamlakatimiz olimlari, jumladan X.A.Raximov, mehmonxona xizmatlarini tashkil etish hamda kadrlar masalasini tadqiq etgan [10]. Shunga qaramay, mehmonxona xo'jaligida ko'p kasbli salohiyatni va «Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasini samaradorlikni oshirish vositasi sifatida tizimli ishlab chiqish masalasi yetarlicha yoritilmagan. Ushbu ilmiy bo'shliq mazkur tadqiqotda to'ldirildi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotda inson kapitali nazariyasi, kadrlar boshqaruvi (HRM) yondashuvlari va qiyosiy tahlil usullaridan foydalanildi. «Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasi ikki darajada - kadrlar (ko'p kasblilik) va tashkiliy (funktsiyalarni birlashtirish, mehmondorchilik klasteri) darajasida tahlil qilindi. Ko'p kasbli xodimlarni tayyorlash uchun kompetentsiya (ko'nikmalar) modeli ishlab chiqildi; kadrlar rivojlantirish tsiklik jarayon sifatida (tanlash → tayyorlash → salohiyatni shakllantirish → motivatsiya → yuqori samaradorlik) modellastirildi. Kadr ko'rsatkichlari (mehnat unumdorligi, kadrlar almashinuvi, xodimlar mamnunligi) dissertatsiyaning oldingi qismida ishlab chiqilgan MSII indeksining resurs va sifat guruhlariga integratsiya qilindi, bu inson kapitalini samaradorlikni baholash va boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimiga bog'laydi.

Tahlil va natijalar

«Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasi ikki asosiy g'oyani birlashtiradi: birinchidan, ko'p kasbli salohiyat (multi-skilling) - bir xodimning bir necha funktsiyani (qabulxona, xizmat ko'rsatish, bronlash, mijozlarga yordam, marketing va hisob-kitob) bajara olishi; ikkinchidan, funktsiyalarni yagona boshqaruv yoki mulk negizida birlashtirish (mehmondorchilik klasteri). An'anaviy yondashuvda har bir xodim faqat bir tor funktsiyani bajaradi; kontseptsiyada esa bir ko'p kasbli xodim bir necha funktsiyani bajaradi, bu xodimlar soni va xarajatlarni kamaytiradi hamda moslashuvchanlikni oshiradi. Funktsiyalar, ularga kerakli ko'nikmalar va samaradorlikka hissassi 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval

«Hammasi bir shaxsda» modelidagi funktsiyalar va ko'nikmalar

Funksiya	Talab etiladigan ko'nikma	Samaradorlikka hissassi
Qabulxona va ro'yxatdan o'tkazish	Muloqot, tizimlar bilan ishlash	Mijozni tez va sifatli qabul qilish
Mehmonlarga xizmat ko'rsatish	Mehmonnavozlik, xizmat standartlari	Mijoz mamnunligini oshirish
Bronlash va sotuv	Sotuv, raqamli kanallar	O'rin bandligi va daromadni oshirish
Mijozlarga maslahat/yordam	Muammolarni hal qilish, til	Mijoz sadoqatini mustahkamlash
Marketing va ijtimoiy tarmoq	Raqamli marketing, kontent	Mehmonxona obro'si va jalbini oshirish
Hisob-kitob va hujjatlar	Moliyaviy savodxonlik	Jarayonlar aniqligi va tezligi

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Ko'p kasbli salohiyatning bir qator afzalliklari mavjud: u xarajatlarni kamaytiradi (ko'p funktsiyani bajaruvchi bitta xodim bir necha tor ixtisoslashgan xodim o'rnini bosadi), moslashuvchanlikni oshiradi (xodimlar bir-birini almashtira oladi), xizmat tezligini oshiradi (mijoz bitta xodimga murojaat qiladi), mijoz tajribasini yaxshilaydi va boshqaruvni soddalashtiradi. Ayni chog'da, uning cheklovlari ham mavjud: ish yukining ortishi va charchoq xavfi, ayrim funktsiyalarning chuqur ixtisoslashuvni talab qilishi hamda tayyorlash xarajatlari. Shu bois ixtisoslashuv va ko'p kasblilik o'rtasida optimal muvozanatni topish - asosiy, ko'p takrorlanuvchi funktsiyalarni birlashtirib, maxsus va murakkab funktsiyalarni ixtisoslashgan mutaxassislariga qoldirish zarur. «Hammasi bir shaxsda» yondashuvni an'anaviy tor ixtisoslashgan yondashuv bilan qiyoslash uning afzalliklarini yaqqolroq ko'rsatadi (2-jadval).

2-jadval

An'anaviy hamda «Hammasi bir shaxsda» yondashuvlarining qiyosi

Mezon	An'anaviy (tor ixtisoslashgan)	«Hammasi bir shaxsda» (ko'p kasbli)
Funktsiyalar	Har xodim - bir funktsiya	Bir xodim - bir necha funktsiya
Xodimlar soni	Ko'p (har funktsiya uchun alohida)	Kam (funktsiyalar birlashtirilgan)
Xarajat	Yuqori (ko'p xodim)	Past (kam xodim)
Moslashuvchanlik	Past	Yuqori (xodimlar almashinuvi)
Xizmat tezligi	Kechikish mumkin	Tezkor (bir joyda)
Mijoz tajribasi	Bo'lingan	Yaxlit, shaxsiylashtirilgan

Manba: mualliftomonidan ishlab chiqilgan.

Kontseptsiyani amalga oshirish uchun kadrlarni tizimli tayyorlash va rivojlantirish lozim. Kadrlarni rivojlantirish yo'nalishlari va chora-tadbirlari 3-jadvalda keltirilgan. Tayyorlash usullari - ko'p kasbli treninglar, ish o'rinlarida rotatsiya, ustoz-shogird tizimi va masofaviy (e-learning, VR/AR) o'qitishni o'z ichiga oladi.

3-jadval

Mehmonxonada kadrlarni rivojlantirish yo'nalishlari va chora-tadbirlari

Yo'nalish	Chora-tadbirlar	Kutilayotgan natija
Kadrlarni tanlash	Ko'p funktsiyali salohiyatga ega nomzodlarni jalb qilish	Moslashuvchan va salohiyatli jamoa
Tayyorlash va malaka	Ko'p kasbli treninglar, rotatsiya, ustoz-shogird	Xodimlarning ko'p kasbli salohiyati
Motivatsiya	Ko'p funktsiyali ish uchun adolatli rag'bat, karyera	Yuqori motivatsiya va sadoqat
Baholash	Ko'p funktsiyali	Ob'yektiv baho va

Yo'nalish	Chora-tadbirlar	Kutilayotgan natija
	samaradorlikni baholash tizimi	rivojlanish

Manba: muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Kontseptsiyaning samaradorlikka ta'siri bir qator kanallar orqali namoyon bo'ladi. Shartli bahoga ko'ra, eng katta hissa mehnat unumdorligini oshirish (taxminan 30 foiz) orqali, keyin xarajatlarni kamaytirish (25 foiz), xizmat tezligini oshirish (20 foiz), mijoz mamnunligini oshirish (15 foiz) va kadrlar barqarorligi (10 foiz) orqali shakllanadi. Mehnat unumdorligi kanali orqali ko'p kasbli xodim bir vaqtda bir necha funktsiyani bajarib, vaqt va resurslarni tejaydi; xarajat kanali orqali funktsiyalarning birlashtirilishi xodimlar soni va ish haqi xarajatlarni kamaytiradi; mijoz mamnunligi kanali orqali esa kontseptsiya «xizmat-foйда zanjiri» orqali bilvosita, lekin kuchli ta'sir ko'rsatadi. Ko'p kasbli xodimlarni motivatsiyalashda moddiy (ish haqi, mukofot) va nomoddiy (karyera, e'tirof) rag'batlarni uyg'unlashtirish zarur - aks holda, qo'shimcha ish yuki motivatsiyani pasaytirishi mumkin.

«Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasi mehmondorchilik klasteri kontseptsiyasi bilan chambarchas bog'liqdir: klasterda barcha xizmatlarning yagona mulk va boshqaruv negizida birlashtirilishi - «hammasi bir shaxsda» tamoyilining tashkiliy darajadagi, ko'p kasbli xodim esa kadrlar darajasidagi ifodasidir. Kontseptsiya O'zbekistonda tez rivojlanayotgan kichik va oilaviy mehmonxonalar uchun ayniqsa samarali, chunki ular ko'p sonli tor ixtisoslashgan xodimlarni saqlash imkoniyatiga ega emas. Kadr ko'rsatkichlarining MSII indeksiga integratsiyasi esa inson kapitalini samaradorlikni baholash va boshqaruv qarorlarini qabul qilish tizimiga bog'lab, samarali boshqaruv mexanizmini ta'minlaydi.

Xulosa va takliflar

O'tkazilgan tadqiqot natijasida inson kapitali hamda xodimlarning ko'p kasbli salohiyatidan foydalanishga asoslangan «Hammasi bir shaxsda» kontseptsiyasi va samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish mexanizmi ishlab chiqildi. Kontseptsiya kadrlar darajasidagi ko'p kasblilik va tashkiliy darajadagi funktsiyalarni birlashtirishni uyg'unlashtirib, inson kapitali nazariyasi va «xizmat-foйда zanjiri»ga tayangan holda samaradorlikni mehnat unumdorligi, xarajat, xizmat tezligi va sifat kanallari orqali oshiradi. Kontseptsiya ayniqsa kichik va oilaviy mehmonxonalar uchun samarali bo'lib, kadr ko'rsatkichlari MSII indeksiga integratsiya qilinadi.

Tadqiqot natijalaridan amaliyotda foydalanish bo'yicha quyidagi takliflar ilgari suriladi: mehmonxona funktsiyalarini tahlil qilib, birlashtiriladigan funktsiyalarni aniqlash va kompetentsiya modelini ishlab chiqish; xodimlarni ko'p kasbli salohiyatga tizimli tayyorlash (treninglar, rotatsiya, raqamli o'qitish); ko'p kasbli xodimlarni adolatli rag'batlantiruvchi motivatsiya va baholash tizimini joriy etish; kontseptsiyani bosqichma-bosqich, xodimlar bilan muloqot va o'zgarishlarni boshqarish (change management) asosida amalga oshirish. Ishlab chiqilgan kontseptsiya mehmondorchilik klasteri, integral indeks (MSII) va raqamli monitoring tizimi bilan birgalikda mehmonxona xo'jaligi samaradorligini kompleks oshirishning tizimli vositasini tashkil etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2023 yil 11 sentyabrda PF-158-son «O'zbekiston – 2030» strategiyasi to'g'risidagi Farmoni // Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi (lex.uz).
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2025 yil 15 maydagi PF-87-son turizm sohasini rivojlantirishga oid Farmoni // lex.uz.
3. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – New York: Columbia University Press, 1964.
4. Schultz T.W. Investment in Human Capital // The American Economic Review. – 1961. – Vol. 51, No. 1. – P. 1–17.
5. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64, No. 1. – P. 12–40.
6. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
7. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50, No. 4. – P. 370–396.
8. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. – New York: John Wiley & Sons, 1959.
9. STR (CoStar Group). Hotel Performance Metrics: RevPAR, ADR, Occupancy methodology. URL: <https://str.com> (murojaat sanasi: 2026 yil 30 iyun).
10. Raximov X.A. Mehmonxona xo'jaliklarida samaradorlikni baholash va tahlil qilishni takomillashtirish: iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD) diss. – Samarqand: SamISI, 2018.
11. Farrell M.J. The Measurement of Productive Efficiency // Journal of the Royal Statistical Society. – 1957. – Series A, Vol. 120, No. 3. – P. 253–290.

Copyright: © 2026 by the authors. This work is licensed under a Creative Commons Attribution- 4.0 International License (CC - BY 4.0)

