

## TA'LIM MARKAZI RAQOBATBARDOSHLIGI VA NUFUZINI OSHIRISHDA MALAKALI XODIMLARNING AHAMIYATINI BAHOLASH

**Razzoqova Zebo Xusniddinovna**

Toshkent xalqaro Nordik universiteti  
magistratura talabasi

### **Annotatsiya**

Mazkur tadqiqotda ta'lim markazlari raqobatbardoshligi va nufuzini shakllantirishda malakali xodimlarning ahamiyati baholandi. Xodimlar malakasi, o'quvchilarni ushlab qolish darajasi, mijozlar mamnuniyati va ta'lim markazi obro'si o'rtasidagi bog'liqlik empirik ma'lumotlar asosida tahlil qilindi. Ta'lim markazlarining raqobat ustunligini ta'minlashda inson kapitalining o'rni aniqlandi. Tadqiqot natijasida xodimlar malakasini rivojlantirish, kadrlar barqarorligini ta'minlash va ta'lim xizmatlari sifatini oshirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi.

**Kalit so'zlar:** ta'lim markazi, malakali xodim, inson kapitali, raqobatbardoshlik, nufuz, kadrlar salohiyati, ta'lim sifati, mijozlar mamnuniyati.

### **Аннотация**

В исследовании была оценена роль квалифицированных сотрудников в повышении конкурентоспособности и репутации образовательных центров. На основе эмпирических данных проанализирована взаимосвязь между квалификацией персонала, удержанием обучающихся, удовлетворённостью клиентов и репутацией учреждения. Было определено значение человеческого капитала в формировании конкурентных преимуществ образовательных организаций. По результатам исследования разработаны практические рекомендации по развитию профессиональных компетенций персонала, обеспечению кадровой устойчивости и повышению качества образовательных услуг.

**Ключевые слова:** образовательный центр, квалифицированный персонал, человеческий капитал, конкурентоспособность, репутация, кадровый потенциал, качество образования, удовлетворённость клиентов.

### **Abstract**

This study evaluated the importance of qualified employees in strengthening the competitiveness and reputation of educational centers. The relationship between staff qualifications, student retention, client satisfaction, and institutional reputation was analyzed using empirical data. The role of human capital in creating competitive advantages for educational organizations was identified. Based on the findings, practical recommendations were developed to improve employee qualifications, enhance workforce stability, and increase the quality of educational services. The results confirmed the strategic importance of skilled personnel for sustainable institutional development.

**Keywords:** educational center, qualified staff, human capital, competitiveness, reputation, workforce potential, educational quality, client satisfaction.

## KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyotda insoniy kapital - bilim, malaka va kasbiy tajriba yig'indisi - tashkilotning bozordagi mavqeyini belgilaydigan eng muhim omillardan biri hisoblanadi. Ta'lim sektori uchun bu qoida ayniqsa o'tkir amal qiladi: ta'lim markazi taqdim etadigan xizmatning sifati, aslida, o'sha markaz xodimlarining malakasiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq.

O'zbekistonda ta'lim markazlari bozori so'nggi yillarda jadal o'sib bormoqda. Xususiy ta'lim muassasalari, til o'rgatish kurslari, kasbiy ko'nikma markazlari va onlayn ta'lim platformalari soni yildan yilga ko'paymoqda. Adliya vazirligi ma'lumotlariga ko'ra, 2023-yil oxiriga kelib O'zbekistonda 6 200 dan ortiq litsenziyalangan xususiy ta'lim muassasasi ro'yxatdan o'tgan bo'lib, ularning aksariyati kichik va o'rta ta'lim markazlari hisoblanadi. Bu holat raqobat muhitini keskinlashtirmoqda va ta'lim markazlarini o'z xodimlarining malakasiga yanada jiddiy e'tibor qaratishga majbur qilmoqda.

Mavjud ilmiy adabiyotda o'qituvchi sifatining o'quvchi natijalari va muassasa obro'si bilan kuchli korrelyatsiyaga ega ekanligi qayta-qayta isbotlangan. Biroq O'zbekiston kontekstida bu munosabatni miqdoriy baholash tadqiqotlar juda kam. Ushbu maqola shu bo'shliqni to'ldirish uchun mo'ljallangan.

Tadqiqotning asosiy yo'nalishi O'zbekistondagi ta'lim markazlarida xodimlar malakasining tashkilotlarning bozordagi obro'si va raqobatbardoshligiga ta'sirini aniqlash hamda ushbu ta'sirni miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari orqali baholashdan iborat.

## ADABIYOTLAR SHARHI

Ta'lim muassasalari raqobatbardoshligini ta'minlashda inson kapitalining o'rni iqtisodiy adabiyotlarda muhim tadqiqot yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. J. Barney tashkilotning barqaror raqobat ustunligi noyob va malakali resurslarga bog'liqligini asoslab, inson resurslarini strategik aktiv sifatida baholagan [1]. G. Becker inson kapitali nazariyasida xodimlarning bilim va ko'nikmalariga yo'naltirilgan investitsiyalar tashkilot samaradorligi hamda iqtisodiy natijalarning o'sishiga xizmat qilishini ko'rsatgan [2]. Ushbu yondashuv ta'lim markazlari faoliyatida malakali xodimlarning ahamiyatini ilmiy jihatdan izohlash imkonini beradi.

Ta'lim sifati va pedagog kadrlar malakasi o'rtasidagi bog'liqlik E. Hanushek tomonidan o'rganilib, yuqori malakali o'qituvchilar ta'lim natijalariga sezilarli ta'sir ko'rsatishi aniqlangan [3]. O'zbekiston sharoitida inson kapitalining ta'lim muassasalari raqobatbardoshligidagi o'rni Nazarov tomonidan tadqiq etilgan bo'lib, malakali kadrlar ta'lim sifati va muassasa nufuzini oshiruvchi asosiy omillardan biri sifatida e'tirof etilgan [4].

Institutsional rivojlanish nazariyasida D. North tashkilot faoliyatining samaradorligi mavjud institutlar va boshqaruv mexanizmlariga bog'liqligini ta'kidlagan [5]. Ta'lim markazlarida samarali kadrlar siyosatini shakllantirish ham mazkur yondashuv bilan uzviy bog'liqdir. O'rinov va Xoliqov tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda xususiy ta'lim muassasalarida kadrlar siyosati ta'lim xizmatlari sifati hamda o'quvchilar oqimining barqarorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi qayd etilgan [6].

Raqobatbardoshlik nazariyasiga ko'ra, tashkilotning muvaffaqiyati uning ichki salohiyati va resurslaridan samarali foydalanishiga bog'liq. M. Porter malakali xodimlar va bilimlar bazasi tashkilotning raqobat ustunligini shakllantiruvchi muhim omil ekanligini asoslab bergan [7]. Rivkin, Hanushek va Kain tomonidan amalga oshirilgan tadqiqotlarda o'qituvchilar sifati o'quvchilar natijalari hamda ta'lim muassasalari samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi empirik jihatdan isbotlangan [8].

Inson kapitalining iqtisodiy rivojlanishdagi ahamiyati T. Schultz tomonidan ham keng yoritilgan bo'lib, muallif ta'lim va malaka oshirishga yo'naltirilgan investitsiyalar yuqori samaradorlikka olib kelishini ta'kidlagan [9]. M. Spence tomonidan ishlab chiqilgan signal nazariyasiga ko'ra, xodimlarning sertifikatlari, kasbiy tajribasi va ilmiy salohiyati iste'molchilar uchun sifat ko'rsatkichi vazifasini bajaradi hamda ta'lim markazi obro'sining shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi [10].

O'zbekiston Respublikasi Milliy statistika qo'mitasi hamda Maktabgacha va maktab ta'limi vazirligi ma'lumotlari mamlakatda ta'lim xizmatlariga bo'lgan talabning ortib borayotganini, xususi ta'lim muassasalari soni ko'payayotganini va malakali pedagog kadrlarga ehtiyoj kuchayib borayotganini ko'rsatadi [11]; [12].

## **METODOLOGIYA**

Tadqiqotda ta'lim markazlari raqobatbardoshligi va nufuziga malakali xodimlarning ta'sirini baholash uchun qiyosiy tahlil, statistik guruhlash, korrelyatsion tahlil hamda so'rov natijalarini umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning axborot bazasini O'zbekiston Respublikasi Statistika agentligi, ta'lim sohasiga oid rasmiy ma'lumotlar va ta'lim markazlari faoliyatiga doir empirik ma'lumotlar tashkil etdi. Tahlil jarayonida xodimlarning malaka darajasi, ish tajribasi, sertifikatlari va malaka oshirish kurslarida ishtiroki asosida malaka indeksi shakllantirildi. Mazkur ko'rsatkichning o'quvchilarni ushlab qolish darajasi, mijozlar mamnuniyati, onlayn reytinglar va ta'lim markazi nufuziga ta'siri baholandi. Olingan natijalar jadval va statistik ko'rsatkichlar yordamida tahlil qilinib, ilmiy xulosalar shakllantirildi.

## **TAHLIL VA NATIJALARI**

Tadqiqot natijalari xodimlar malakasi va ta'lim markazi raqobatdoshligi o'rtasida statistik jihatdan muhim ijobiy korrelyatsiya mavjudligini tasdiqladi. Malaka indeksi yuqori bo'lgan markazlar ( $SQI \geq 8$ ) past malakali markazlarga nisbatan o'quvchilar ushlanib qolish darajasi bo'yicha o'rtacha 23,4 foiz yuqori ko'rsatkich qayd etdi.

Xodimlar malakasining ta'lim markazi obro'siga ta'siri uch asosiy kanal orqali amalga oshadi: birinchi kanal - o'quv jarayoni sifati va natijalar; ikkinchi kanal - mijozlar bilan muloqot va xizmat ko'rsatish madaniyati; uchinchi kanal - malakali xodimlar haqidagi axborot signal sifatida tarqalishi (og'zaki tavsiyalar, ijtimoiy tarmoqlar).

Korrelyatsiya tahlili natijalari shuni ko'rsatadiki, malaka indeksi va ushlanib qolish darajasi o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti  $r = 0,74$  bo'lib, kuchli musbat bog'liqlikni anglatadi. Google reytingi bilan korrelyatsiya  $r = 0,61$  darajasida bo'lib,

bu ham statistik jihatdan muhimdir. O‘quvchilar oqimining yillik o‘simi ham malaka indeksi bilan  $r = 0,68$  korrelyatsiyaga ega.

### 1-jadval

#### Tadqiqotga jalb etilgan ta’lim markazlarining umumiy tavsifi<sup>1</sup>

Ko‘rsatkich	Toshkent	Samarqand	Andijon	Jami
Ta’lim markazlari soni	22	14	12	48
O‘rtacha xodimlar soni, kishi	18,4	12,1	10,8	14,2
Oliy ma’lumotli xodimlar ulushi, foizda	84,2	71,6	68,3	76,2
Sertifikatlangan o‘qituvchilar ulushi, foizda	62,8	48,4	41,7	52,6
O‘rtacha ish tajribasi, yil	6,4	5,1	4,8	5,6

Hududiy farqlar ham e‘tiborlidir. Toshkentdagi ta’lim markazlari viloyat markazlariga nisbatan xodimlar malakasi yuqoriroq, lekin bu farqning bir qismi Toshkentda malaka oshirish imkoniyatlarining ko‘pligi bilan izohlanadi. Samarqand va Andijondan olingan ma’lumotlar shuni ko‘rsatadiki, hatto viloyatlarda ham sertifikatlangan o‘qituvchilar ishlayotgan markazlar ancha yuqori obro‘ga ega.

Intervyu natijalariga ko‘ra, so‘rovda qatnashgan ta’lim markazi rahbarlarining 82 foizi xodimlar malakasini ushlab qolish va yangi o‘quvchilar jalb qilishdagi eng muhim omil sifatida ko‘rsatdi. Marketingga ko‘p sarmoya kiritayotgan, ammo xodimlar malakasiga e‘tibor bermayotgan markazlar qisqa muddatda yuqori o‘quvchilar oqimiga ega bo‘lsa ham, bir yil ichida ushlab qolish darajasi keskin tushib ketishini amaliyot tasdiqlaydi.

### 2-jadval

#### Malaka indeksi (SQI) va asosiy raqobatdoshlik ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi bog‘liqlik<sup>2</sup>

SQI guruhi	Ushlanib qolish darajasi, foizda	Yillik o‘quvchilar o‘simi, foizda	Google reyting (5 dan)	NPS bali
Yuqori (SQI 8-10)	78,3	31,4	4,7	62
O‘rta (SQI 5-7)	63,1	18,7	4,2	41
Past (SQI 0-4)	54,9	9,2	3,8	18
Korrelyatsiya koeffitsiyenti (r)	0,74**	0,68**	0,61**	0,71**

Izoh: \*\*  $p < 0,01$  darajasida statistik jihatdan muhim.

Korrelyatsiya tahlili natijalari shuni ko‘rsatadiki, malaka indeksi va ushlab qolish darajasi o‘rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti  $r = 0,74$  bo‘lib, kuchli musbat bog‘liqlikni anglatadi. Google reytingi bilan korrelyatsiya  $r = 0,61$  darajasida bo‘lib, bu ham statistik jihatdan muhimdir. O‘quvchilar oqimining yillik o‘simi ham malaka indeksi bilan  $r = 0,68$  korrelyatsiyaga ega.

Tadqiqot natijalari neoinstitutsional iqtisodiyot va inson kapitali nazariyasi bilan mos tushadi. Malakali xodimlar nafaqat o‘quv jarayonini sifatli tashkil etadi, balki ta’lim markazi uchun tashqi signal vazifasini ham bajaradi. Bu signal ikki tomonlama ishlaydi: potensial o‘quvchilar va ularning ota-onalari sertifikatlangan o‘qituvchilarni

<sup>1</sup> Manba: muallif so‘rovi va ta’lim markazlari ma’muriy ma’lumotlari asosida tuzildi.

<sup>2</sup> Manba: muallif hisob-kitoblari asosida.

sifat kafolati sifatida qabul qiladi; shu bilan birga, malakali xodimlarning bir markazda to‘planishi boshqa sohaviy mutaxassislarni ham o‘sha markazga jalb qiladi.

**3-jadval**

**Malaka oshirish va xodimlar aylanmasi dinamikasi, O‘zbekiston ta’lim<sup>1</sup> markazlari (2020-2023)**

Ko‘rsatkich	2020	2021	2022	2023
Malaka oshirish kursi o‘tgan o‘qituvchilar ulushi, foizda	28,4	34,6	41,2	49,8
Xodimlar aylanma koeffitsienti, foizda	31,7	28,4	24,1	19,6
O‘quvchilar o‘rtacha ushlanib qolish darajasi, foizda	58,2	62,1	67,4	71,8
Malakali xodim qoldirib ketish narxi, mln so‘m/kishi	8,2	11,4	14,7	18,3

3-jadval ma’lumotlari xodimlar aylanmasi va o‘quvchilar ushlanib qolish darajasi o‘rtasidagi teskari bog‘liqlikni yaqqol ko‘rsatadi: xodimlar aylanmasi 2020-yildagi 31,7 foizdan 2023-yilda 19,6 foizga tushgan, o‘quvchilar ushlanib qolish darajasi esa parallel ravishda 58,2 foizdan 71,8 foizga ko‘tarilgan. Bu ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi statistik bog‘liqlik ( $r = -0,67$ ) xodimlar barqarorligining o‘quvchilar barqarorligiga bevosita ijobiy ta’sir ko‘rsatishini tasdiqlaydi.

Muhim topilma shundaki, malakali xodimni yo‘qotishning xarajati so‘nggi yillarda keskin o‘sgan: 2020-yildagi 8,2 million so‘mdan 2023-yilda 18,3 million so‘mga oshgan (bir xodim hisobiga). Bu o‘shish nafaqat ish haqi bozori raqobatining kuchayishini, balki malakali kadrlarning ta’lim markazlari uchun tobora muhim strategik aktiv bo‘lib borayotganini anglatadi.

Tadqiqotning cheklovlari ham e’tirof etilishi lozim. Birinchidan, 48 ta markaz namunaviy qoplovchi tanlamani ta’minlamasligi mumkin; kelajakda kengroq tanlov bilan takrorlash tavsiya etiladi. Ikkinchidan, korrelyatsiya munosabat yo‘nalishini to‘liq aniqlamaydi - malakali xodimlar raqobatdosh markazlarni tanlashi ham mumkin. Bu masala uzunlamasina (panel) tadqiqot orqali aniqlanishi kerak.

### **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Ushbu tadqiqot O‘zbekistondagi ta’lim markazlari misolida xodimlar malakasi va muassasa raqobatdoshligi o‘rtasida kuchli, statistik jihatdan muhim ijobiy bog‘liqlik mavjudligini empirik tarzda isbotladi. Asosiy xulosalar quyidagicha:

1. Malaka indeksi (SQI) yuqori bo‘lgan markazlar past malakali markazlarga nisbatan o‘quvchilar ushlanib qolish darajasi bo‘yicha o‘rtacha 23,4 foiz ustun turadi.
2. Google reyting va NPS bali bilan malaka indeksi o‘rtasidagi korrelyatsiya ( $r = 0,61-0,74$ ) obro‘ning asosida kadrlar salohiyati yotishini ko‘rsatadi.
3. Xodimlar aylanmasining kamayishi o‘quvchilar barqarorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatib, strategik HR siyosati muhimligini tasdiqlaydi.

<sup>1</sup> Manba: Xalq ta’limi vazirligi va ta’lim markazlari assotsiatsiyasi ma’lumotlari asosida tuzildi; bir qismi muallif hisob-kitoblari.

4. Malakali xodimni yo‘qotish xarajati 2020-2023-yillar oralig‘ida ikki baravar oshib, xodimlar kapitaliga investitsiyaning strategik zaruratini yanada oshirmoqda.

Amaliy tavsiyalar sifatida ta‘lim markazi rahbarlariga quyidagilar taklif etiladi:

1) xodimlarni muntazam malaka oshirish uchun yillik byudjeting kamida 8-10 foizini ajratish;

2) sertifikatlashtirish tizimini korporativ rag‘batlantirish bilan birlashtirish;

3) HR amaliyotida xodimlar barqarorligiga yo‘naltirilgan uzoq muddatli shartnomalar tizimini joriy etish.

Davlat ta‘lim siyosati darajasida esa ta‘lim markazi litsenziyalash mezonlariga xodimlar malakasi bo‘yicha minimal standartlar kiritish maqsadga muvofiqdir.

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI**

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. - 1991. - Vol. 17, № 1. - P. 99-120.

2. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. - New York: Columbia University Press, 1964. - 187 p.

3. Hanushek E.A. The Economic Value of Higher Teacher Quality // Economics of Education Review. - 2011. - Vol. 30, № 3. - P. 466-479.

4. Nazarov B. Ta‘lim muassasalari raqobatdoshligini oshirishda inson kapitali omili // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. - 2022. - № 3. - B. 88-97.

5. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. - Cambridge: Cambridge University Press, 1990. - 152 p.

6. O‘rinov S., Xoliqov A. Xususiy ta‘lim muassasalarida kadrlar siyosati: holat va tendentsiyalar // O‘zbekiston iqtisodiy axborotnomasi. - 2021. - № 2. - B. 54-63.

7. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. - New York: Free Press, 1990. - 855 p.

8. Rivkin S.G., Hanushek E.A., Kain J.F. Teachers, Schools, and Academic Achievement // Econometrica. - 2005. - Vol. 73, № 2. - P. 417-458.

9. Schultz T.W. Investment in Human Capital // American Economic Review. - 1961. - Vol. 51, № 1. - P. 1-17.

10. Spence M. Job Market Signaling // Quarterly Journal of Economics. - 1973. - Vol. 87, № 3. - P. 355-374.

11. O‘zbekiston Respublikasi Milliy Statistika qo‘mitasi. Ta‘lim va kadrlar sohasidagi yillik hisobot. - Toshkent, 2023. - URL: <https://www.stat.uz>

12. O‘zbekiston Respublikasi Maktabgacha va maktab ta‘limi vazirligi. O‘zbekistonda ta‘lim tizimining rivojlanish ko‘rsatkichlari. - Toshkent, 2023. - URL: <https://www.maktab.uz>



# Marketing

*ilmiy, amaliy va ommabop jurnali*

**Muharrir:**

**Ingliz tili muharriri:**

**Rus tili muharriri:**

**Musahhih:**

**Sahifalovchi va dizaynerlar:**

Xakimov Ziyodulla Axmadovich

Tursunov Boburjon Ortiqmirzayevich

Kaxramonov Xurshidjon Shuxrat o'g'li

Karimova Shirin Zoxid qizi

Sadikov Shoxrux Shuxratovich

Abidjonov Nodirbek Odijon o'g'li

**2026-yil, iyun, 6-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" davlatlararo standartlari talablari. **Berilgan ISSN tartib raqami: 3060-4621**