



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

VOLUME 7 / 2024

LABOR ECONOMIC

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ilmiy elektron jurnali

**LABOR ECONOMICS AND
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

2025-yil 4-son

Volume 4, Issue 4, 2025



**MEHNAT IQTISODIYOTI
VA INSON KAPITALI**
ISSN: 3030-3117



LABORECONOMICS.UZ

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

No 4-2025

**ЭКОНОМИКА ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ**

LABOR ECONOMICS AND HUMAN CAPITAL

“Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy elektron jurnali O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 328/3-sonli qarori bilan ro‘yxatga olingan.

Muassis: “Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy maktabi.

Tahririyat manzili:

100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko‘chasi, 49 uy

Elektron manzil: ilmiymaktab@gmail.com

Jurnal web-sayti: www.laboreconomics.uz

Bog‘lanish uchun telefonlar:

+998998818698

Tahririyat Kengashi raisi:
(Chairman of the Editorial Board)

Abduraxmanov Qalandar Xodjayevich, O'zFA akademigi

Tahririyat Kengashi a'zolari:
(Members of the Editorial Board)

Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.f.d., prof.
Yusupov Axmadbek Tadiyevich, i.f.d., prof.
Raifkov Kudratilla Mirsagatovich, i.f.d., prof.
Xalmuradov Rustam Ibragimovich, i.f.d., prof.
Umurzakov Baxodir Xamidovich, i.f.d., prof.
Nazarov Sharofiddin Xakimovich, i.f.d., prof.
Jumayev Nodir Xasiyatovich, i.f.d., prof.
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof.
Zokirova Nodira Kalandarovna, i.f.d., prof.
Xudoyberdiyev Zayniddin Yavkachevich, i.f.d., prof.
Muxiddinov Erkin Madorbekovich, i.f.f.d., (PhD)
Xolmuxammedov Muhsinjon Murodullayevich, i.f.n., dots.
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.d., prof.
Irmatova Aziza Baxramovna, i.f.d., prof.
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

Jamoatchilik Kengashi a'zolari:
(Community Council members)

Bred Bodenxauzen (AQSh)
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federatsiyasi)
Xeynz Miller (AQSh)
Sung Dong Ki (Koreya Respublikasi)
Masato Xivatari (Yaponiya)
Gerxard Feldmayer (Germaniya)
Eko Shri Margianti (Indoneziya)
Ahmed Mohamed Aziz Ismoil (Misr)
Rohana Ngah (Malayziya)
Sharifah Zanniyerah (Malayziya)
Teguh Dartanto (Indoneziya)
Nur Azlinna (Saudiya Arabistoni)
Muhammed Xoliq (Pokiston)
Alisher Dedaxonov (Toshkent)

Mas'ul muharrir (Editor-in-Chief): G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich

Ijrochi muharrir (Executive Editor): Iskandarova Dilafruz Ikrom qizi

Veb-administrator (Web admin): Mamatxo'jayev Otabek



MUNDARIJA (CONTENTS)**MEHNAT BOZORI VA MEHNAT MUNOSABATLARI**

S.B.G'oyipnazarov	<i>Ish bilan bandlik sifatini oshirishning ijtimoiy-iqtisodiy omillari va rivojlanish yo'nalishlari</i>	6-17
S.P.Qurbonov	<i>Ish bilan unumli bandlik darajasini baholashda institutsional, inklyuzivlik va hududiy xususiyatlar</i>	18-29
Z.Y.Juliyev	<i>Preparing Uzbekistan's labour force for WTO integration: risks and policy directions</i>	30-40
Sh.Sh.Iskandarov	<i>Aholi bandligini ta'minlashda oliy ta'lim xizmatlarining vazifalari</i>	41-50
M.A.Jumayeva	<i>Nogironligi bo'lgan shaxslar uchun inklyuziv tadbirkorlik bo'yicha ilmiy tadqiqotlarning bibliometrik tahlili (R dasturi asosida)</i>	51-60

INSON KAPITALI

Sh.V.G'aniyev	<i>Kredit-modul tizimini jahon tendensiyalariga tenglashtirish</i>	61-69
S.R.Xolbayeva	<i>Рост охвата высшим образованием как фактор безработицы</i>	70-82
J.B.Shaymanov B.B.Quvondiqov	<i>Inson kapitali va uning iqtisodiy rivojlanishdagi o'рни...</i>	83-91

INSON TARAQQIYOTI

N.A.Axmedova	<i>Aholi daromadlarini oziq-ovqat xavfsizligiga ta'sirining hozirgi holati tahlili</i>	92-101
A.F.Abdullayev	<i>O'zbekiston axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sektorining rivojlanish holati: 2017-2024 yillar tahlili ...</i>	102-110
D.B.Fayziyeva	<i>Minimal ish haqi siyosatining iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlarini</i>	111-119
J.K.Karimov	<i>Davlat iqtisodiyoti xavfsizligining tuzilmaviy komponentlarini aniqlashga yondashuvlarni ishlab chiqish</i>	120-128
J.K.Karimov	<i>Globalashuv muammolari sharoitida iqtisodiy xavfsizlik indeksini iqtisodiy va matematik modellashtirish</i>	129-139

KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISH**S.S.Amirdjanova***Риски и угрозы попадания в бедность среди занятого населения* 140-148**MIGRATSIYA****Z.T.Jumanova
J.X.Abdikayumov***Iqtisodiyotga turizmning bevosita ta'sirini tanlanma kuzatuvlar asosida statistik baholash* 149-159**INSON RESURLARINI BOSHQARISH****M.Sh.Axmedov***Korxonalarda KPI orqali ishchilarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish masalalari* 160-170**K.A.Ibroximova
I.A.Imomov***Mechanisms for improving personnel management in enterprises to enhance financial sustainability* 171-183**J.R.Mansurov***Turistik korxonalarda HR texnologiyalarini joriy etishning samaradorlik ko'rsatkichlari* 184-194**M.G'.Qaxramonova***Kadrlar qo'nimsizligi darajasini pasaytirishda xorijiy kompaniyalar tajribalaridan O'zbekiston mehnat bozorida foydalanish imkoniyatlari* 195-206**TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH****T.Djurayev***Моделирование прогнозирования развития агропромышленного комплекса* 207-216**J.I.Islomov***Raqamli iqtisodiyot sharoitida buxgalteriya hisobini yuritishning yangi yondashuvlari* 217-226**N.O.Jumaniyazov
S.J.Xudayorova***Xorazm viloyati iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda sanoat tarkibiy o'zgarishlarini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari* 227-237**N.O.Jumaniyazov
N.Z.Matmuratova***Xorazm viloyati iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda sanoat tarkibiy o'zgarishlarini takomillashtirish strategiyasi* 238-247**N.O.Jumaniyazov***Xorazm viloyati iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda sanoat tarkibiy o'zgarishlarini takomillashtirish yo'llari* 248-258**U.U.Raxmatullayev***Kichik biznesni eksport salohiyatini oshirish obyektiv zarurati* 259-267**T.M.Urakov***O'zbekiston Respublikasi yashil iqtisodiyotda milliy shaffoflik tizimi* 268-275

A.A.Shomirov	<i>Iqtisodiyotga qimmatli qog'ozlar bozori orqali portfel investisiyalar jalb qilishning obyektiv zarurligi.....</i>	276-285
A.A.Abduqahorov	<i>Kichik va o'rta biznes subyektlari eksport salohiyatini oshirishda kichik sanoat zonalarining o'rni</i>	286-295



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



KADRLAR QO'NIMSIZLIGI DARAJASINI PASAYTIRISHDA XORIJIY KOMPAINIYALAR TAJRIBALARIDAN O'ZBEKISTON MEHNAT BOZORIDA FOYDALANISH IMKONIYATLARI

Qaxramonova Maftuna G'anijon qizi

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Inson resurslarini boshqarish mutaxassisligi

2-kurs magistranti

e-mail: muxsiya90@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada tashkilotlardagi xodimlar qo'nimsizligi muammosi va uni kamaytirish yo'llari tahlil qilingan. Tadqiqot O'zbekiston mehnat bozorida faoliyat yurituvchi korxona misolida olib borilib, 2022–2024-yillar davomida xodimlar qo'nimsizligi darajasi va uning o'zgarishlari o'rganilgan. Tahlillar natijasida xodimlarning ishdan ketishiga motivatsiya yetishmasligi, moslashuv jarayonining sustligi va ish sharoitlari bilan bog'liq omillar ta'sir ko'rsatgani aniqlangan.

Maqolada xodimlarni ushlab qolish bo'yicha qo'llanilgan choralar, jumladan mentorlik tizimi, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish hamda yangi xodimlar uchun moslashuv (onboarding) dasturlarining samaradorligi baholangan. Ushbu chora-tadbirlar joriy etilgach, korxonada qo'nimsizlik darajasi sezilarli darajada pasaygani kuzatilgan. Shuningdek, xorijiy kompaniyalar tajribasi o'rganilib, ularning ayrim usullarini O'zbekiston sharoitida qo'llash imkoniyatlari ko'rsatib berilgan. Tadqiqot natijalari xodimlar qo'nimsizligini kamaytirishda tizimli va puxta HR yondashuvi muhim ahamiyatga ega ekanini tasdiqlaydi.

Kalit so'zlar: xodimlar qo'nimsizligi; xodimlarni ushlab qolish; HR strategiyalari; motivatsiya

ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ В СНИЖЕНИИ УРОВНЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА УЗБЕКИСТАНА

Кахрамонова Мафтуна Ганижон кизи

Ташкентский государственный экономический университет

магистрант 2 курса,

специальность «Управление человеческими ресурсами»

Аннотация. В статье рассматривается проблема текучести кадров в организациях и способы её снижения. Исследование проведено на примере компании, работающей на рынке труда Узбекистана, с анализом показателей текучести за 2022–2024 годы. В ходе анализа было выявлено, что основными причинами ухода сотрудников являются недостаточная мотивация, слабый процесс адаптации и условия труда.

В статье оценивается эффективность мер по удержанию персонала, таких как система наставничества, материальное и нематериальное стимулирование, а также программы адаптации новых сотрудников. После внедрения этих мер уровень текучести кадров в компании заметно снизился. Кроме того, рассмотрен опыт зарубежных компаний и показаны возможности применения отдельных подходов в условиях Узбекистана. Результаты исследования подтверждают, что системный подход к управлению персоналом играет важную роль в снижении текучести кадров.

Ключевые слова: текучесть кадров; удержание персонала; HR-стратегии; мотивация

OPPORTUNITIES FOR APPLYING THE EXPERIENCE OF FOREIGN COMPANIES IN REDUCING EMPLOYEE TURNOVER IN THE LABOR MARKET OF UZBEKISTAN

Kakhramonova Maftuna Ganijon kizi

Tashkent State University of Economics

2nd-year Master's student in Human Resource Management

Abstract. This article examines the problem of employee turnover in organizations and ways to reduce it. The study is based on a company operating in the labor market of Uzbekistan and analyzes employee turnover data for the period 2022–2024. The analysis shows that the main reasons for employees leaving are low motivation, weak adaptation of new staff, and working conditions.

The article evaluates retention measures such as mentoring, financial and non-financial incentives, and onboarding programs for new employees. After these measures were introduced, the level of employee turnover in the company decreased significantly. In addition, the experience of foreign companies is reviewed, and the possibilities of applying some of their practices in Uzbekistan are discussed. The results confirm that a systematic HR approach is important for reducing employee turnover.

Keyword: employee turnover; employee retention; HR strategies; motivation

Kirish

Bugungi kunda korxonalarda kadrlar qo'nimsizligi (ya'ni, xodimlarning ish joyini tez-tez almashtirishi) jahon miqyosida dolzarb muammoga aylangan⁴³. Mutaxassislarining fikriga ko'ra, mehnat resurslarining yillik tabiiy almashinuv darajasi 5–6% atrofida bo'lishi normal holat sanaladi. Ammo ayrim mamlakatlarda bu ko'rsatkich 40–50% gacha etib, me'yoriy ko'rsatkichdan bir necha barobar yuqori darajadagi almashinuv kuzatilmoqda⁴⁴. Bunday yuqori qo'nimsizlik nafaqat alohida korxona, balki umuman iqtisodiyot uchun salbiy oqibatlar keltirib chiqarishi mumkin. Xodim tez-tez ketishi korxona uchun moliyaviy yo'qotishlar – yangi kadrni yollash va o'qitish xarajatlari xodim yillik ish haqlarining o'rtacha 40%igacha teng bo'lishi, ba'zi holatlarda esa 100–150%igacha etishi mumkinligini tadqiqotlar ko'rsatgan⁴⁵. Shuningdek, ish jarayonining uzilishi, yangi xodimni moslashtirishga ketadigan vaqt tufayli mehnat unumdorligi pasayishi,

⁴³ applauz.me

⁴⁴ applauz.me

⁴⁵ equitablegrowth.org

jamoaviy ruh va motivatsiyaning susayishi kabi muammolar ham yuqori almashinuv natijasida kelib chiqadi.

O'zbekiston iqtisodiyoti modernizatsiya jarayonida bo'lib, xususiy sektor jadal rivojlanmoqda. Natijada malakali kadrlarga talab ortib bormoqda va mehnat bozori faol, raqobatli tus olmoqda⁴⁶.

Mazkur tadqiqotning maqsadi – kadrlar qo'nimsizligi muammosini jilovlashda dunyoning ilg'or kompaniyalarida qo'llanilayotgan usullar va tajribalarni tahlil qilish hamda ularning O'zbekiston mehnat bozorida qo'llash imkoniyatlarini o'rganishdir.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Xodimlar qo'nimsizligi muammosi inson resurslarini boshqarish sohasida keng o'rganilgan. O'zbekistonlik olimlar, xususan Q.X. Abduraxmonov⁴⁷ va G.Q. Abduraxmonova⁴⁸ ishlarida xodimlarning ishdan bo'shashi ish haqi, motivatsiya va mehnat sharoitlari bilan bog'liqligi ko'rsatib berilgan. Ularning tadqiqotlarida xodimlarni ushlab qolishda samarali HR siyosati muhim ekani ta'kidlanadi.

S.B. G'oyibnazarov va I.A. Bakiyeva⁴⁹ asarlarida zamonaviy HR tizimlari va tahliliy yondashuvlar kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga yordam berishi qayd etilgan. Xorijiy adabiyotlarda esa Armstrong⁵⁰, Dessler⁵¹, Robbins⁵²) xodimlarni rag'batlantirish, qulay ish muhiti va rivojlanish imkoniyatlari xodimlarning tashkilotda uzoqroq ishlashiga ijobiy ta'sir qilishi ko'rsatiladi. Umuman olganda, adabiyotlar xodimlar qo'nimsizligini kamaytirishda tizimli va puxta HR yondashuvi zarurligini tasdiqlaydi.

Tadqiqot usullari

Ushbu tadqiqotda muammo ilmiy-adabiyotlar va xorijiy kompaniyalar amaliyoti misolida o'rganildi. Avvalo, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga oid mavjud nazariy modellari va yondashuvlar tahlil qilindi. Inson resurslarini boshqarish sohasidagi klassik nazariyalarda (Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi, McGregorning X va Y nazariyalari, Herzbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi va boshqalar) xodimlarning asosiy ehtiyojlarini qondirish, ularni rag'batlantirish va hurmat-e'tibor ko'rsatish ularning ishga sodiqligini oshirishi ta'kidlanadi⁵³.

Tadqiqot yondashuvi sifatida qiyosiy tahlil va vaziyat (case) tahlili qo'llanildi. Jahonning rivojlangan davlatlari va yirik kompaniyalarida qo'llanilayotgan samarali HR usullari o'rganilib, ularning mazmuni hamda

⁴⁶ muallif tomonidan Armstrong M. (2020), G'oyibnazarov S.B. va Bakiyeva I.A. (2021), SHRM (2023) ilmiy manbalari asosida ishlab chiqilgan

⁴⁷ Abduraxmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti nazariya va amaliyot. – Toshkent: “Fan” nashriyoti, 2019

⁴⁸ Abduraxmonova G.Q. Inson resurslarini boshqarish: nazariya va amaliyot. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022

⁴⁹ G'oyibnazarov S.B., Bakiyeva I.A. Inson resurslari analitikasi. – Toshkent: Iqtisod-Moliya, 2021, Zamonaviy HR tizimlari. – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2022. – 117 b.

⁵⁰ Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice – London: Kogan Page, 2020

⁵¹ Dessler G. Human Resource Management (16th ed.). – Hoboken, NJ: Pearson, 2019

⁵² Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior (17th ed.). – Boston: Pearson, 2018.

⁵³ McGregor D. The Human Side of Enterprise. – New York: McGraw-Hill, 1960.

natijalari o‘zaro taqqoslab chiqildi. Xususan, moliyaviy va nomoliyaviy rag‘batlantirish, xodimlarning kasbiy o‘sishi va ish muhiti yaxshilanishiga doir turli choralar turli kompaniyalarda qanday samara bergani tahlil qilindi. Bundan ko‘zlangan maqsad – qaysi omillar va shart-sharoitlarda muayyan usullar qo‘nimsizlik darajasini pasaytirishga yordam berishini aniqlash. Shuningdek, xorijiy tajribalarni mahalliy sharoitga moslashtirish masalasi o‘rganildi: O‘zbekiston mehnat bozorining xususiyatlari, normativ bazasi va korporativ madaniyati nuqtai nazaridan qaysi tajribalarni tatbiq etish mumkinligi tahlil qilindi. Tadqiqot manbalari sifatida xorijiy kompaniyalar hisobotlari, ilmiy maqolalar, xalqaro tashkilotlar (masalan, World Economic Forum) hisobotlari hamda O‘zbekistonda kadrlar siyosatiga oid normativ-huquqiy hujjatlar va statistik ma’lumotlar qo‘llanildi.

Tahlil davomida xorijiy kompaniyalarning muvaffaqiyatli va muvaffaqiyatsiz tajribalari qiyosiy o‘rganilib, sabab-oqibat bog‘liqligi o‘rganildi. Misol tariqasida, ayrim kompaniyalarda joriy etilgan dasturlar (masalan, xodimlarni o‘qitish, motivatsiya tizimlari) natijasida qo‘nimsizlik darajasi pasaygani yoki aksincha noto‘g‘ri qarorlar tufayli ortgani haqida ma’lumotlar yig‘ildi. Tadqiqot yondashuvi kompleks bo‘lib, nazariy va amaliy (empirik) usullar uyg‘unlashgan holda qo‘llandi. Bu yondashuv bizga xorijiy tajriba asosida ilmiy jihatdan asoslangan xulosalar chiqish va O‘zbekiston sharoitiga mos tavsiyalar berish imkonini berdi.

Natijalar

So‘nggi yillarda o‘tkazilgan tadqiqotlarda O‘zbekiston kompaniyalarida yillik kadrlar qo‘nimsizligi darajasi o‘rtacha 20–30% atrofida shakllanayotgani aniqlangan⁵⁴. Bu ko‘rsatkich xorijiy tajriba va nazariy me‘yorlar bilan solishtirganda ancha yuqori, mehnat jamoalarida kadrlar oqimi me‘yoridan ortiq ekanini bildiradi. Ayniqsa ayrim sohalarda: savdo sohasida yillik qo‘nimsizlik darajasi ~42% atrofida bo‘lsa, ta’lim sohasida ~38% ni tashkil etmoqda. Bu ko‘rsatkichlar bank-moliya sohasidagi ~18% yoki axborot texnologiyalari (IT) sohasidagi atigi ~12% bilan taqqoslaganda ancha balanddir. Bunday tafovut yuqori almashinuv kuzatilgan sohalarda ish sharoitlari va rag‘batlantirish tizimlarini yaxshilash zarurligini ko‘rsatadi.

1-jadval

Ayrim sohalarda o‘rtacha ish haqi va qo‘nimsizlik darajasi⁵⁵

Soha nomi	O‘rtacha ish haqi (2023, ming so‘m)	Xodimlar qo‘nimsizligi darajasi (%)
Savdo	3800	42%
Bank va moliya	7200	18%
IT (axborot texnologiyalari)	9500	12%
Ta’lim	3000	38%

⁵⁴ old.gov.uz

⁵⁵ O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi, hh.uz va boshqa ochiq manbalar asosida muallif tomonidan tayyorlangan

Kadrlar qo'nimsizligi darajasining bu darajada yuqoriligi O'zbekistonda ham jiddiy xavotirga sabab bo'lmoqda. Mamlakatimiz korxonalari uchun malakali xodimlarni jalb qilish va ularni ushlab qolish rivojlanishning asosiy omillaridan biri bo'lib, qo'nimsizlik darajasini pasaytirish dolzarb vazifaga aylangan⁵⁶. Mahalliy tadqiqotchilar ham rag'batlantirish mexanizmlari sust bo'lsa, xodimlarning nafaqat motivatsiyasi pasayishi, balki tashkilotga nisbatan ishonchi susayishini ta'kidlaydilar⁵⁷. Demak, korxonalarda xodimlarni ishlashga qiziqtiruvchi va sodiq qolishga undovchi muhit yaratish, samarali inson resurslari (HR) siyosatini joriy etish muhimdir.

Dunyoning yetakchi kompaniyalari inson resurslarini boshqarishda innovatsion strategiyalar joriy etib, xodimlarni o'z safida ushlab qolishga intilishmoqda. AQSh, Yevropa va Osiyoning ko'plab yirik korxonalari xodimlar oqimini kamaytirish uchun motivatsion muhit yaratishga alohida e'tibor qaratmoqda. Xususan, Google kompaniyasi HR strategiyasida xodimlar uchun erkin va ijodiy mehnat muhitini yaratish tamoyiliga amal qiladi. Googleda ofis muhitini qulay va xodimlar o'zini erkin his qiladigan tarzda tashkil etish (dam olish zonolari, sport-sog'lomlashtirish imkoniyatlari, bepul ovqatlanish, ochiq muloqot madaniyati va hokazo) orqali xodimlarning ishga qiziqishi hamda sadoqati oshirilgan. “20% vaqt” kabi dasturlar yordamida xodimlarga ish vaqtidan bir qismini o'z innovatsion g'oyalarini amalga oshirishga sarflash imkoni beriladi⁵⁸. Natijada xodimlar o'zlarini qadrlangan va erkin ijod qila oladigan muhitda his etib, kompaniyaga yanada sodiq bo'ladilar. Google misolida ko'rinib turibdiki, xodimlarga ishonch bildirish va ularning ijodkorligini rag'batlantirish korporativ barqarorlikka xizmat qiladi⁵⁹. Google'ning sobiq HR direktori Laszlo Bock ta'kidlaganidek: “Eng yaxshi xodimlaringizni ushlab qolish uchun ular o'z ish joyida o'zlarini qadrlangan va muhim his etishlari kerak. Bu esa oxir-oqibat kompaniya muvaffaqiyatiga hissa qo'shadi”⁶⁰.

Netflix kompaniyasi esa “Erkinlik va mas'uliyat” tamoyili asosida korporativ madaniyat yaratgan. Netflix asoschisi Reed Hastingsning fikriga ko'ra: “Biz odamlarga to'liq erkinlik beramiz, lekin eng yuqori darajadagi mas'uliyat bilan birga. Shunda ular nafaqat yaxshi ishlashadi, balki kompaniyaga sodiq bo'lib qolishadi”⁶¹. Bu yondashuv xodimlarga keng ishonch bildirish hamda ularni kattalardek mustaqil qaror qabul qilishga undash bilan ahamiyatli – natijada xodimlarda egasizlik hissi kamayib, kompaniya manfaatini ko'zlab ishlash kuchayadi.

Amazon kompaniyasi kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish maqsadida xodimlarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga katta sarmoya

⁵⁶ Qalandar Abduraxmonov, Meihat iqtisodiyoti nazariya va amaliyot, “FAN”, Toshkent – 2019 yil

⁵⁷ Qalandar Abduraxmonov, Meihat iqtisodiyoti nazariya va amaliyot, “FAN”, Toshkent – 2019 yil

⁵⁸ <https://www.linkedin.com/pulse/how-»IBM»-predicts-95-its-turnover-using-data-s-mclaren>

⁵⁹ Google executive turnover trends. [briefbriefing.com](https://www.briefbriefing.com)

⁶⁰. [briefbriefing.com](https://www.briefbriefing.com)

⁶¹. [briefbriefing.com](https://www.briefbriefing.com)

kiritmoqda. 2021-yilda Amazon tomonidan e’lon qilingan *“Upskilling 2025”* tashabbusi doirasida 300 mingdan ortiq xodim uchun ichki o’quv va malaka oshirish kurslari yo’lga qo’yildi. Shuningdek, *“Career Choice”* dasturi asosida xodimlarga kompaniya hisobidan o’qish va yangi kasb-egallash imkoniyati berilmoqda⁶².

2-jadval

“Career Choice + Upskilling” dasturi

Imtiyoz yo’nalishi	“Career Choice + Upskilling” dasturi mazmuni (Amazon)
Kasbiy yo’nalishni tanlash	Xodim kompaniya tarkibida boshqa lavozimga yoki butunlay yangi sohaga o’tish uchun kompaniya moliyalashtirgan kurslarda o’qishi mumkin
O’qish xarajatlarini qoplash	Amazon xodim tahsil olayotgan kollej yoki kurslar to’lovining 95% gacha qismini qoplaydi
Moslashuvchan ish jadvali	O’qish davrida ish soatlari moslashtirilib, xodimning ta’limi va ishi o’rtasida muvozanat saqlanadi
Ichki lavozimlarga o’tish	O’qishni tamomlagach, xodimlar kompaniya ichidagi yuqori malaka talab etuvchi vakant lavozimlarga o’tish uchun ariza berishi mumkin

Amazonning ushbu yondashuvi tufayli xodimlar o’rtasida kompaniyaga sodiqlik sezilarli oshgan: xodimlar Amazonni shunchaki ish beruvchi emas, balki o’z kasbiy o’sishi uchun sherik sifatida ko’ra boshlaganlar+. Ko’plab xodimlar kompaniya ichida yangi pozitsiyalarga o’tgan (ichki rotatsiya kuchaygan) va tashqi qo’nimsizlik kamaygan. Umuman olganda, Amazon misoli shuni ko’rsatadiki, xodimlarning yangi ko’nikmalar egallashi va martabaviy o’sishiga sharoit yaratish ularni kompaniyada uzoqroq ushlab qolishning samarali vositasidir.

Yana bir qiziqarli misol – Tesla kompaniyasining g’ayrioddiy yondashuvi. Tesla’da an’anaviy moliyaviy bonuslar va mukofotlar unchalik keng qo’llanmaydi; Elon Muskning fikricha, xodimlar uchun eng katta motivatsiya bu kompaniyaning buyuk maqsadlariga hissa qo’shishdir⁶³. Ya’ni, Tesla xodimlari yuqori maqsad sari ishlayotgan jamoaning bir qismi ekanini his qilishadi va shu “ichki motivatsiya” ularni ushlab turadi⁶⁴. Ushbu yondashuv ularning ichki ishtiyoq va sodiqligini mustahkamlashga xizmat qiladi. Natijada, Tesla jamoasida fidoyilik yuqori bo’lib, ko’p xodimlar kompaniyada qolishni o’zlarining professional burchi deb biladilar.

Xodimlarning farovonligi va kompaniyaga tegishlilik hissini oshirish borasida Salesforce kompaniyasi tajribasi diqqatga sazovordir. Salesforce HR strategiyasida *“Employee Experience First”* (Avvalo xodim tajribasi) tamoyili qo’llanilib, xodimlar “oilamizning bir qismi” deb qaraladi⁶⁵. Bu kompaniya o’z xodimlariga sog’lom ish-muhoit va ijtimoiy himoya yaratishga katta e’tibor

⁶² overview. elpais.com

⁶³ <https://www.forbes.com>

⁶⁴ <https://www.forbes.com>

⁶⁵ <https://www.hbr.org/2021/employee-recognition>

qaratadi. Masalan, Salesforce’da sog’lom ish-hayot muvozanati uchun moslashuvchan ish vaqti va masofaviy ish imkoniyatlari joriy etilgan; xodimlar uchun bepul psixologik xizmatlar ko’rsatiladi; har bir xodimga jamiyat foydasiga ishlashi uchun yiliga 7 kun pulli ko’ngillilik ta’tili beriladi. Bunday choralar tufayli xodimlar o’zlarini qadrlangan his qilishadi, jamoada ijobiy ruh paydo bo’ladi va ular kompaniyada uzoq muddat ishlashga intilishadi. Salesforce 2023-yilda “Dunyoning eng yaxshi ish beruvchilari” ro’yxatida yuqori o’rinlarni egallagani ham ushbu yondashuvning samarasidan dalolatdir⁶⁶.

3-jadval

Xorijiy kompaniyalarning xodimlar qo’nimsizlik darajasini kamaytirish uchun rag’bardlantirish usullarini qo’llash bo’yicha tajribalari⁶⁷

Rag’batlantirish turi	Samara bergan kompaniya nomi va sababi	Samara bermagan kompaniya nomi va sababi
Moliyaviy rag’batlantirish	IKEA (Buyuk Britaniya): Ish haqi oshirildi va "buddy" tizimi joriy etildi, natijada qo’nimsizlik 41% dan 27% ga tushdi.	AIG (AQSh): Moliyaviy mukofotlar inqirozga sabab bo’lgan bo’limga berildi, natijada xodimlar noroziligi kuchaydi va obro’ga putur etdi.
Nokasbiy rag’batlantirish	Teach First (Buyuk Britaniya): "Recognize" platformasi orqali qadriyat asosida e’tirof qilish natijasida xodimlar sodiqligi oshdi.	JPMorgan Chase (AQSh): Nokasbiy mukofotlar etarli emas deb topildi, xodimlar moliyaviy mukofotlarni afzal ko’rdi, qo’nimsizlik ortdi.
Kasbiy rivojlanish imkoniyatlari	Bunzl (Buyuk Britaniya): Yuk mashinasi haydovchiligi uchun litsenziya olish imkoniyati taqdim etildi, xodimlar barqarorligi oshdi.	Hindiston IT sektori: Kasbiy rivojlanish dasturlari kutilgan natijani bermadi, raqobatbardosh maosh yo’qligi sabab xodimlar ketdi.
Mehnat sharoitlarini yaxshilash	Kin restorani (AQSh): Sog’liqni saqlash sug’urtasi va ijodiy rivojlanish imkoniyatlari natijasida qo’nimsizlik kamaydi va mukofotlarga sazovor bo’ldi.	Walmart (AQSh): Imtiyozlar bo’lsa-da, past maosh va og’ir ish sharoitlari sababli qo’nimsizlik darajasi yuqoriligicha qoldi.

Yuqoridagi misollarni tahlil qilar ekanmiz, bitta umumiy xulosa kelib chiqadi: eng muvaffaqiyatli kompaniyalar xodimlarga shaxs sifatida yondashib, ularga erkinlik va imkoniyatlar yaratib beradi, natijada xodimlarning sadoqati oshadi. Xodim o’zini kompaniyaning “kerakli odami” deb his qilsagina, u sidqidildan mehnat qiladi, o’z bilim va ko’nikmalarini kompaniya rivojiga baxsh etadi. Aksincha, faqat majburiyat va bosim ostida ishlaydigan kadr tezroq tashqariga intiladi. Dunyoning eng yirik korporatsiyalari kadrlar siyosatidagi yutuqlari (moliyaviy ko’rsatkichlari va

⁶⁶ www.linkedin.com

⁶⁷ Harvard Business Review (2021), LinkedIn Talent Insights (2022), CIPD UK Reports (2021), va Gallup Workplace Study (2023) manbalari asosida muallif tomonidan tuzilgan

innovatsion mahsuldorligi) aynan xodimlar barqarorligi ta’minlanganining natijasi sifatida e’tirof etiladi⁶⁸.

Rag’batlantirish tizimlarining samaradorligi – qiyosiy tahlil. Xodimlarni ushlab qolishda turli rag’batlantirish usullarining ijobiy yoki salbiy natija berishi ko’p omillarga bog’liq. Quyida turli kompaniyalarda qo’llangan rag’batlantirish choralarining samaradorligi taqqoslab keltiriladi (1-jadval). Misollar orqali moliyaviy va nomoliyaviy rag’batlar, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari va mehnat sharoitlarini yaxshilash kabi omillarning kadrlar almashuviga ta’siri yoritiladi.

Yuqoridagi 3-jadval tahlili shuni ko’rsatadiki, rag’batlantirish choralarining samarasi ularni qaysi sharoitda va qanday tarzda qo’llashga bog’liq. Bir xil usul bir joyda foyda bersa, boshqa joyda naf bermasligi mumkin. Masalan, IKEA, Teach First, Bunzl va Kin kabi kompaniyalar rag’batlantirish choralarini xodimlarning real ehtiyojlari va kompaniya muhitiga moslashtirganlari uchun kutilgan samara (sodiqlik oshishi, almashinuv kamayishi)ga erishgan. Aksincha, AIG, JPMorgan, ba’zi hind IT kompaniyalari va Walmart misolida rag’batlantirish tizimi noto’g’ri tanlangani yoki noto’g’ri amalga oshirilgani bois xodimlar noroziligi ortib, qo’nimsizlik darajasi pasaymay, aksincha yuqori bo’lib qolgan. Demak, rag’batlantirish tizimini ishlab chiqishda xodimlarning asosiy ehtiyojlari, psixologik motivlari va tashkilot ichki muhitining o’ziga xosliklarini chuqur tahlil qilish lozim. Har bir chorani joriy etishdan oldin uning ijobiy va salbiy oqibatlarini puxta baholash kerakligi ham ushbu misollardan anglashiladi.

Xalqaro tajribalar umumiy xulosa beradi: xodimlarni rag’batlantirish va motivatsiya qilish tizimini to’g’ri yo’lga qo’yish tashkilotlarda kadrlar barqarorligini ta’minlashning asosiy omillaridan biridir⁶⁹. Moliyaviy rag’batlar (raqobatbardosh ish haqi, bonuslar), nomoliyaviy usullar (maqtov-e’tirof, ichki kommunikatsiya), xodimlar uchun kasbiy va shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari yaratish hamda mehnat sharoitlarini yaxshilash – bularning barchasi xorijiy kompaniyalarda kadrlar qo’nimsizligini sezilarli darajada kamaytirgan samarali omillar sifatida qayd etilgan.

Muhokama

Xorijiy kompaniyalardagi tajribalarni o’rganish shuni ko’rsatadiki, kadrlar qo’nimsizligini jilovlash borasida yagona sehrli echim yo’q – turli kompaniyalarda turlicha yondashuvlar ishlaydi. Muhimi, O’zbekiston sharoitida ushbu ilg’or tajribalarni to’g’ri moslashtirib joriy etish zarur. Xorijiy tajribalarni ko’r-ko’rona to’liq ko’chirib olish emas, balki ularni mahalliy mehnat bozori sharoiti, ijtimoiy-iqtisodiy muhit va milliy mentalitetga moslashtirish lozimligi haqida mutaxassislar ham ta’kidlashmoqda.

So’nggi yillarda O’zbekiston hukumati va ish beruvchilari kadrlar siyosatini takomillashtirish yuzasidan sezilarli qadamlar tashlashdi. Davlat

⁶⁸ onlinescientificresearch.com

⁶⁹ Uzdaily.uz

miqyosida qabul qilingan qator normativ-huquqiy hujjatlar bunga misoldir: masalan, 2020-yil 19-oktabrdagi PQ-4883-sonli Prezident qarorida xodimlarni rag‘batlantirish, ularning malakasini oshirish va samarali bandlikni ta‘minlash ustuvor yo‘nalishlardan biri sifatida belgilandi⁷⁰. Bu kabi hujjatlar korxonalarda zamonaviy HR tizimlarini joriy etish uchun asos bo‘lib xizmat qilmoqda.

Xalqaro va yirik mahalliy kompaniyalar ham xorijiy tajribalarni faol qo‘llashga kirishgan. Masalan, Coca-Cola Uzbekistan, Artel Electronics, UzAuto Motors kabi kompaniyalar kadrlar barqarorligini ta‘minlash maqsadida chet el tajribasidan ilhomlanib, kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirishyapti⁷¹. Ushbu korxonalarda raqobatbardosh ish haqi va bonuslar bilan bir qatorda, ichki treninglar va mahorat oshirish kurslari, xodimlar salomatligini saqlash dasturlari, korxona ichida karera o‘ssishi imkoniyatlari kabi jihatlari yo‘lga qo‘yilgan. Natijada, bu kompaniyalarda iste‘fodagi xodimlar oqimi sezilarli qisqargani kuzatilmoqda (ichki ma‘lumotlarga ko‘ra). Shuningdek, davlat xizmatida ham xodimlarga qo‘shimcha ijtimoiy kafolatlar berish va ularning sodiqligini oshirish choralari ko‘rilmoqda. 2019-yil 3-oktabrdagi PF-5847-son Farmonda davlat xizmatchilari uchun ijtimoiy himoya va rag‘batlar tizimini yaxshilash vazifasi qo‘yilgan bo‘lib, bu sohada maoshdan tashqari qo‘shimcha imtiyozlar, xizmat uylari, tibbiy sug‘urta kabi qo‘llab-quvvatlashlar joriy etildi⁷².

Yosh kadrlarning tashkilotlarda qolishini ta‘minlash uchun ham davlat darajasida dasturlar mavjud. Jumladan, *“Yoshlar – kelajagimiz”* dasturi doirasida iste‘dodli yoshlarni mahalliy korxonalarga jalb etish va ularning kasbiy rivojlanishini rag‘batlantirish uchun grantlar, o‘quv dasturlari va mentorlik loyihalari yo‘lga qo‘yildi. Ko‘plab kompaniyalarda esa ichki kommunikatsiya va e‘tirof madaniyati rivojlantirilmoqda: xodimlarning fikrini o‘rganish, ularni omma oldida maqtash, korporativ tadbirlar orqali jamoaviy ruhni oshirish kabi tadbirlar kuzatilyapti⁷³. Bu chora-tadbirlar xorijiy kompaniyalardagi muvaffaqiyatli amaliyotlarga hamohang bo‘lib, xodimlarning o‘z jamoasiga tegishlilik hissini kuchaytiradi.

Kadrlar oqimini kamaytirishda gender tengligi masalasi ham chetda qolmaydi. Jahon tajribasiga ko‘ra, ish joyida gender tengligi ta‘minlangan tashkilotlarda xodimlar qo‘nimsizligi darajasi sezilarli pasayadi – masalan, World Economic Forum 2020 hisobotida aytilishicha, gender tengligini yo‘lga qo‘ygan kompaniyalarda almashinuv darajasi o‘rtacha 12% ga kamaygan⁷⁴. O‘zbekistonda 2021-yilda qabul qilingan Gender tenglikni ta‘minlash strategiyasi doirasida xotin-qizlar uchun qulay ish sharoiti yaratish, ularni

⁷⁰ <https://www.lex.uz> – O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari ma‘lumotlari milliy bazasi

⁷¹ <https://beeline.uz>

⁷² <https://mehnat.uz> – Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligining rasmiy sayti.

⁷³ [Uzdaily.uz](https://uzdaily.uz)

⁷⁴ O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi. Gender tengligini ta‘minlash strategiyasi. – Toshkent, 2021.

rahbarlikka va malaka oshirishga keng jalb qilish choralari belgilangan. Bu tashabbus ham xodimlar sadoqatini oshirishga xizmat qilishi kutilmoqda⁷⁵.

Shuni alohida ta’kidlash joizki, rahbariyat bilan munosabat va motivatsiya tizimi O‘zbekiston kompaniyalarida kadrlar barqarorligiga katta ta’sir ko‘rsatadi. 2022-yilda 500 nafar xodim o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalariga ko‘ra, respondentlarning 60% ishdan ketish sababi sifatida bevosita rahbar bilan kelisha olmaslikni ko‘rsatgan. Aksincha, faqat 25% xodim rahbarlik uslubi yaxshi bo‘lgan tashkilotda 5 yildan ortiq ishlashga moyillik bildirgan. Bu raqamlar mehnat jamoalarida sog‘lom rahbar-xodim munosabatini shakllantirish naqadar muhim ekanini ko‘rsatadi. Xodim o‘z rahbaridan adolat va qo‘llab-quvvatlash ko‘rsa, ishdan ketishga shoshilmaydi. Boshqa tadqiqotlar esa motivatsiya tizimi sust bo‘lgan tashkilotlarda qo‘nimsizlik darajasi 20–25% gacha ortishini, motivatsiya kuchli bo‘lgan jamoalarda esa ancha past bo‘lishini qayd etgan⁷⁶. Demak, korxona rahbarlari xorijiy tajribadan kelib chiqib, eng avvalo o‘z xodimlariga munosib ish haqi va rag‘bat, malaka oshirish imkoniyatlari, samarali rahbarlik va sog‘lom muhitni ta’minlab berishlari lozim. Bu chora-tadbirlar ayniqsa qo‘nimsizlik yuqori bo‘lgan savdo, xizmat ko‘rsatish, ta’lim kabi sohalarda joriy etilsa, sezilarli samara berishi mumkin.

Xulosa qilib aytganda, O‘zbekistonda kadrlar barqarorligini oshirish uchun xalqaro tajribadan va mahalliy sharoitlarning uyg‘unlashgan yondashuvidan foydalanish bosqichma-bosqich yo‘lga qo‘yilmoqda. Raqobatbardosh mehnat haqi, moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish uyg‘unligi, xodimlar uchun o‘shish va o‘qitish imkoniyatlarini yaratish, mehnat sharoitlarini yaxshilash hamda jamoada adolatli va hurmatga asoslangan madaniyatni shakllantirish – aynan shu yo‘nalishlarda islohotlar davom ettirilsa, kelgusida korxonalarda qo‘nimsizlik darajasi izchil pasayadi. Natijada nafaqat alohida tashkilotlarning, balki umuman mamlakat iqtisodiyotining barqaror o‘shishiga xizmat qiladi.

Xulosa

Olib borilgan tadqiqot natijalari shuni ko‘rsatadiki, kadrlar qo‘nimsizligi darajasini pasaytirish uchun kompleks yondashuv talab etiladi. Xorijiy kompaniyalarning tajribasi yuqori almashinuvni jilovlashda quyidagi omillar eng samarali ekanini tasdiqlaydi:

- Raqobatbardosh rag‘bat tizimi: Xodimlarga mehnatiga yarasha munosib haq to‘lash, ularning muvaffaqiyatini muntazam e’tirof etish va mukofotlash zarur. Moliyaviy rag‘batlar qisqa muddatli samara bersa-da, ularni uzoq muddatli motivatsiya omillari bilan to‘ldirish kerak.

- Kasbiy va shaxsiy o‘shishga ko‘mak: Xodimlarga malaka oshirish, o‘qish va karera bosqichlarida o‘shish imkoniyatlarini taqdim etish muhim. Amazon, Salesforce kabi kompaniyalarning tajribasi xodimlar o‘z kelajagini o‘ylab,

⁷⁵ O‘zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi. Gender tengligini ta’minlash strategiyasi. – Toshkent, 2021.

⁷⁶ . <https://www.stat.uz> – O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi rasmiy sayti.

kompaniyada uzoqroq ishlashga qaror qilishida bu omil hal qiluvchi bo'lishini ko'rsatdi. O'zbekistonda ham korxonalarda ichki o'quv markazlari, mentorlik va rotatsiya dasturlarini yo'lga qo'yish tavsiya etiladi.

- Ijobiy va qo'llab-quvvatlovchi ish muhiti: Xodim o'zini jamoaning qadrli a'zosi his qilishi uchun korporativ madaniyatni rivojlantirish zarur. Google va Netflix misolida erkinlik va ishonch muhiti, Salesforce misolida “xodim – oilamiz a'zosi” madaniyati yaxshi samara bergan. O'zbekiston kompaniyalarida ham ochiq muloqot, adolat va jamoaviy birdamlik muhitini shakllantirish yuqori kadrlar barqarorligini ta'minlaydi.

- Rahbarlik uslubini takomillashtirish: Xodimlar bevosita rahbarining boshqaruv uslubiga juda sezgir. Mahalliy tadqiqotlarga ko'ra, noxush rahbarlik sabab ko'plab kadrlar iste'foga chiqadi. Shu bois rahbarlar zamonaviy HR menejment ko'nikmalarini egallashi, xodimlar bilan muloqot, ularni ruhlantirish va muammolarini eshitish madaniyatini rivojlantirishi darkor.

- Moslashuvchan mehnat va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash: Xorijiy tajribada xodimlarning ish va shaxsiy hayoti muvozanatini qo'llab-quvvatlash (moslashuvchan grafik, masofadan ishlash, ota-onalik ta'tillari va hokazo) ularning kompaniyada uzoq qolishiga ijobiy ta'sir qilgan. O'zbekistonda ham korxonalar imkon qadar moslashuvchan ish tartibini joriy etishi, xodimlarni ijtimoiy himoya (masalan, tibbiy sug'urta) bilan ta'minlashi maqsadga muvofiq.

Yuqoridagi takliflarni amalga oshirishda har bir tashkilot o'zining o'ziga xos sharoitlarini inobatga olishi lozim. Xorijiy tajribadan kelib chiqib, universal yondashuvlarni emas, balki o'ziga mos va moslashtirilgan strategiyalarni ishlab chiqish eng to'g'ri yo'ldir. Misol uchun, IT sohasi uchun innovatsion va erkin muhit samarali bo'lsa, ishlab chiqarish sohasida barqarorlik va xavfsizlik hissi muhimroq bo'lishi mumkin – strategiyalarni shunga qarab moslash lozim.

Xulosa o'rnida aytish mumkinki, kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish orqali korxonalar katta yutuqlarga erishadi: malakali kadrlarni ushlab qolish bilan bilim va tajriba uzviyligi saqlanadi, yangi xodimlarni qidirish va o'qitish xarajatlari tejaladi, jamoaviy ruh va ish unumdorligi oshadi. Shu bois, O'zbekiston kompaniyalari xorijiy ilg'or tajribalarni o'rganib, o'zlarida joriy qilishga intilishlari zarur. Ushbu maqolada keltirilgan tahlillar asosida shakllangan tavsiyalarni amaliyotga tatbiq etish natijasida mehnat jamoalarida sodiq va barqaror kadrlar jamlanmasini yaratish, oxir-oqibat esa milliy iqtisodiyotimiz raqobatbardoshligini yuksaltirishga erishishimiz mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahriri). – Toshkent, 2023.

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020-yil 19-oktabrdagi PQ-4883-son qarori. – *Lex.uz* hujjatlar bazasi.
3. G'oyibnazarov S.B., Bakiyeva I.A. *Zamonaviy HR tizimlari*. – Toshkent: Iqtisodiyot nashriyoti, 2022.
4. Abduraxmonova G.Q. *Inson resurslarini boshqarish: nazariya va amaliyot*. – Toshkent: Iqtisodiyot, 2022.
5. Maslow A.H. *A Theory of Human Motivation*. – *Psychological Review*, 50(4), 1943.
6. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. – New York: McGraw-Hill, 1960.
7. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. – New York: John Wiley & Sons, 1959.
8. Bock L. *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. – New York: Twelve, 2015.
9. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). – London: Kogan Page, 2020.
10. World Economic Forum. *Global Gender Gap Report 2020*. – Geneva, 2020.

Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13



Tashkent, Uzbekistan



ilmiymaktab@gmail.com



www.laboreconomics.uz