



## MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



### FARMATSEVTIKA KORXONALARIDA STRATEGIK HR MENEJMENTNI RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI

**Yunusova Nozima Mirkamalovna**

“Zuma Pharma” HR direktori

[nozimayunusova74@gmail.com](mailto:nozimayunusova74@gmail.com)

**Annotatsiya.** Mazkur maqolada farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari tadqiq etilgan. Tadqiqotning maqsadi - farmatsevtika tarmog'ining o'ziga xos xususiyatlarini (GMP, GDP, GxP standartlari, yuqori malakali ilmiy kadrlarga ehtiyoj, qat'iy regulyator nazorati) hisobga olgan holda strategik HR menejmentning kompleks rivojlantirish modelini asoslashdir. Tadqiqot metodologiyasi tahlil va sintez, qiyosiy tahlil hamda tizimli yondashuv usullariga asoslangan. Kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, raqamli HR texnologiyalari, iste'dodlarni boshqarish va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimlari tahlil qilinib, ularning o'zaro bog'liqligi asoslangan. Natijada farmatsevtika korxonalari uchun beshta ustuvor yo'nalishdan iborat kontseptual model ishlab chiqilgan hamda amaliy tavsiyalar berilgan. Tadqiqot natijalari farmatsevtika korxonalarida HR strategiyasini ishlab chiqishda va kadrlar siyosatini takomillashtirishda amaliy ahamiyatga ega.

**Kalit so'zlar:** strategik HR menejment, inson resurslari, farmatsevtika korxonasi, kompetensiyaviy yondashuv, raqamli HR, talent management, inson kapitali, mehnat unumdorligi, GMP.

### ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТА НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Юнусова Нозима Миркамаловна**

HR-директор «Zuma Pharma»

**Аннотация.** В данной статье исследованы приоритетные направления развития стратегического HR-менеджмента на фармацевтических предприятиях. Цель исследования — обоснование комплексной модели развития стратегического HR-менеджмента с учетом специфических особенностей фармацевтической отрасли (стандарты GMP, GDP, GxP, потребность в высококвалифицированных научных кадрах, строгий регуляторный контроль). Методология исследования основана на методах анализа и синтеза, сравнительного анализа и системного подхода. Проанализированы системы управления на основе компетенций, цифровые HR-технологии, управление талантами и непрерывное профессиональное развитие, а также обоснована их взаимосвязь. В результате разработана концептуальная модель для фармацевтических предприятий, состоящая из пяти приоритетных направлений, и даны практические рекомендации. Результаты исследования имеют практическое значение при разработке HR-стратегии и совершенствовании кадровой политики на фармацевтических предприятиях.

**Ключевые слова:** стратегический HR-менеджмент, человеческие ресурсы, фармацевтическое предприятие, компетентностный подход, цифровой HR, управление талантами, человеческий капитал, производительность труда, GMP.

---

## **PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC HR MANAGEMENT IN PHARMACEUTICAL ENTERPRISES**

**Yunusova Nozima Mirkamalovna**

HR Director at "Zuma Pharma"

**Abstract.** This article explores the priority directions for developing strategic HR management in pharmaceutical enterprises. The study aims to substantiate a comprehensive model for strategic HR management development, considering the specific characteristics of the pharmaceutical industry (GMP, GDP, GxP standards, the need for highly qualified scientific personnel, and strict regulatory control). The research methodology is based on methods of analysis and synthesis, comparative analysis, and a systematic approach. Competency-based management, digital HR technologies, talent management, and continuous professional development systems are analyzed, and their interconnectedness is substantiated. As a result, a conceptual model consisting of five priority directions for pharmaceutical enterprises has been developed, and practical recommendations are provided. The research findings hold practical significance for developing HR strategies and improving personnel policies in pharmaceutical enterprises.

**Keywords:** strategic HR management, human resources, pharmaceutical enterprise, competency-based approach, digital HR, talent management, human capital, labor productivity, GMP.

### **Kirish**

Hozirgi globallashuv va innovatsion iqtisodiyot sharoitida inson kapitali korxonalarining eng muhim strategik resursiga aylanmoqda. Ayniqsa, farmatsevtika sanoatida yuqori malakali mutaxassislar, ilmiy xodimlar va texnologlarning salohiyati korxona faoliyati samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Strategik HR menejment korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlarini inson resurslari siyosati bilan uyg'unlashtirishga qaratilgan boshqaruv konsepsiyasi bo'lib, xodimlarni tanlash, joylashtirish, rivojlantirish, baholash va rag'batlantirish jarayonlarini yagona strategik tizim asosida tashkil etishni nazarda tutadi. Farmatsevtika sanoati boshqa tarmoqlardan farqli ravishda GMP (Good Manufacturing Practice), GDP (Good Distribution Practice) va GxP kabi xalqaro sifat standartlari, yuqori malakali ilmiy va texnologik kadrlar, innovatsion mahsulotlar yaratish hamda qat'iy regulyator talablariga asoslangan faoliyatni talab qiladi. Shu sababli mazkur tarmoqda HR menejmentning samaradorligi nafaqat mehnat unumdorligiga, balki mahsulot sifati, bemorlar xavfsizligi va korxonaning xalqaro bozordagi raqobatbardoshligiga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Tadqiqotning ilmiy muammosi shundan iboratki, 2020–2026 yillarda strategik HR menejment bo'yicha olib borilgan xalqaro tadqiqotlar asosan Digital HR, HR Analytics, kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv va talent management masalalariga bag'ishlangan bo'lsa-da, ularning aksariyati

umumiy ishlab chiqarish, IT, moliya va xizmat ko'rsatish tarmoqlarida amalga oshirilgan. Farmatsevtika korxonalarining o'ziga xos xususiyatlarini (GMP talablari, ilmiy-tadqiqot faoliyati, bemorlar xavfsizligi) hisobga olgan holda strategik HR boshqaruv mexanizmlarini yagona kontseptual model asosida tadqiq etuvchi ishlar hamon yetarli emas. O'zbekistonda esa mavjud ilmiy ishlar asosan kadrlar tayyorlash yoki umumiy inson resurslarini boshqarish masalalari bilan cheklangan bo'lib, farmatsevtika tarmog'iga xos strategik HR modeli alohida tadqiq etilmagan.

Ushbu ilmiy bo'shliqdan kelib chiqib, tadqiqotning maqsadi farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash va ularni yagona kontseptual model asosida tizimlashtirishdan iborat. Maqsadga erishish uchun quyidagi vazifalar belgilandi: 1. strategik HR menejment nazariyalarini tahlil qilish; 2. farmatsevtika tarmog'ining HR jarayonlariga qo'yadigan o'ziga xos talablarini aniqlash; 3. umumiy ishlab chiqarish korxonalari va farmatsevtika korxonalari o'rtasida qiyosiy tahlil o'tkazish; 4. strategik HR menejmentni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlaridan iborat model ishlab chiqish; 5. amaliy tavsiyalar shakllantirish.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi shundaki, unda kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, raqamli HR texnologiyalari, iste'dodlarni boshqarish va uzluksiz kasbiy rivojlantirish tizimlari birinchi marta farmatsevtika korxonalarining GMP talablari bilan bog'liq holda yagona integratsiyalashgan model doirasida ko'rib chiqilgan.

### **Mavzuga oid adabiyotlar sharhi**

Strategik inson resurslari menejmenti (Strategic Human Resource Management – SHRM) so'nggi yillarda tashkilotlarning uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy boshqaruv konsepsiyalaridan biri sifatida e'tirof etilmoqda. Michael Armstrong SHRMni korxona strategiyasining ajralmas qismi sifatida baholaydi va HR bo'limining vazifasi nafaqat xodimlarni ishga qabul qilish, balki korxonaning uzoq muddatli strategik maqsadlariga xizmat qiladigan inson kapitalini shakllantirish ekanligini ta'kidlaydi (Armstrong, 2023, 45-bet). Muallifning fikricha, strategik HR menejmentning asosiy yo'nalishlari kompetensiyalarni rivojlantirish, iste'dodlarni boshqarish, samaradorlikni baholash va HR jarayonlarini raqamlashtirishdan iborat.

Dave Ulrich HR xizmatining zamonaviy modeli biznes natijalariga yo'naltirilishi zarurligini ta'kidlaydi. HR mutaxassisi nafaqat ma'muriy funksiyalarni bajaruvchi, balki strategik hamkor va tashkilotdagi o'zgarishlar agenti bo'lishi lozim (Ulrich, 2015, 12-bet). Boxall va Purcell (2022, 78-bet) esa strategik HR menejmentni tashkilotning raqobat ustunligini shakllantiruvchi omil sifatida baholab, yuqori natijali kompaniyalar inson resurslarini oddiy ishlab chiqarish omili emas, balki qiymat yaratuvchi strategik kapital sifatida boshqarishini ko'rsatadilar.

Kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv nazariyasining ilmiy asoslari David McClelland tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, olim xodimning ishdagi muvaffaqiyati diplom yoki ish stajidan ko'ra uning kompetensiyalari bilan ko'proq belgilanishini asoslagan (McClelland, 1973, 3-bet). Ushbu yondashuv keyinchalik strategik HR menejmentning asosiy elementlaridan biriga aylandi va bugungi kunda xodimlarni tanlash, baholash, rivojlantirish hamda karyerani rejalashtirishda keng qo'llanilmoqda.

So'nggi yillarda ilmiy adabiyotlarda Digital HR yoki Electronic Human Resource Management (e-HRM) konsepsiyasi alohida yo'nalish sifatida shakllandi. Armstrong (2023, 210-bet) HR analitika, sun'iy intellekt, elektron hujjat aylanishi va bulutli texnologiyalarni joriy etish inson resurslarini boshqarish samaradorligini sezilarli darajada oshirishini ta'kidlaydi, xususan HR Analytics orqali kadrlar almashinuvi, mehnat unumdorligi va xodimlar ehtiyojini prognoz qilish imkoniyatlari kengaymoqda.

Farmatsevtika sanoati bo'yicha olib borilgan xalqaro tadqiqotlarda inson resurslarini boshqarish GMP, GDP va boshqa xalqaro sifat standartlarini bajarishning muhim sharti sifatida qaraladi. Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti (WHO, 2023, 9-bet) sog'liqni saqlash va farmatsevtika tizimining barqaror rivojlanishi malakali inson resurslarini shakllantirish, ularning uzluksiz malakasini oshirish hamda zamonaviy boshqaruv tizimlarini joriy etishga bog'liq ekanligini qayd etadi.

O'zbekistonda inson resurslarini boshqarish bo'yicha ilmiy tadqiqotlar G. Abdurahmonova (2021; 2023) tomonidan keng yoritilgan; muallif inson kapitalini rivojlantirish, mehnat unumdorligini oshirish, motivatsiya va kompetensiyalarni boshqarish masalalarini milliy mehnat bozori sharoitida tahlil qilgan, biroq farmatsevtika korxonalarining o'ziga xos xususiyatlari alohida tadqiq etilmagan. O'zbekiston Respublikasining yangi tahrirdagi Mehnat kodeksi (2023) hamda "Raqamli O'zbekiston - 2030" strategiyasi inson resurslarini rivojlantirish, kasbiy malakani oshirish va boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirishning huquqiy asoslarini belgilaydi, bu esa korxonalarda zamonaviy HR texnologiyalarini joriy etish uchun institutsional sharoit yaratadi.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mavjud tadqiqotlar strategik HR menejmentning nazariy asoslarini yetarli darajada yoritgan bo'lsa-da, farmatsevtika korxonalarida kompetensiyaviy boshqaruv, raqamli HR, HR analitika, iste'dodlarni boshqarish va GMP talablari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik kompleks tarzda tadqiq etilmagan. Aynan shu ilmiy bo'shliq ushbu tadqiqotning asosiy yo'nalishini belgilaydi.

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Mazkur tadqiqotda farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini aniqlash va baholash maqsadida ilmiy bilishning umumiy hamda maxsus usullaridan foydalanildi. Tadqiqotning nazariy asosini strategik inson resurslari menejmenti, kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, iste'dodlarni boshqarish hamda

raqamli HR texnologiyalariga oid xorijiy va mahalliy olimlarning ilmiy ishlari tashkil etdi.

Tadqiqot jarayonida tahlil va sintez usullaridan foydalanilib, strategik HR menejmentning zamonaviy yondashuvlari o'rganildi; qiyosiy tahlil usuli orqali farmatsevtika korxonalarida inson resurslarini boshqarish amaliyoti umumiy ishlab chiqarish korxonalari amaliyoti bilan solishtirildi; tizimli yondashuv asosida strategik HR menejmentning asosiy tarkibiy elementlari kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, raqamli HR texnologiyalari, iste'dodlarni boshqarish hamda xodimlarni rivojlantirish jarayonlari o'zaro bog'liqlikda tadqiq etildi.

Tadqiqotning axborot bazasini O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi, farmatsevtika tarmog'ini rivojlantirishga oid normativ-huquqiy hujjatlar, xalqaro GMP standartlari talablari, shuningdek M. Armstrong, D. Ulrich, D. McClelland, P. Boxall va J. Purcell hamda boshqa olimlarning ilmiy ishlari tashkil etdi. Tadqiqot ikkilamchi (secondary) ma'lumotlarga asoslangan kontseptual-analitik xarakterga ega bo'lib, uning natijalari kelgusida empirik (so'rovnoma, ekspert intervyusi yoki keyc-stadi) tadqiqotlar orqali sinovdan o'tkazilishi mumkin (batafsil — "Tadqiqotning cheklovlari" bo'limida keltirilgan).

### **Tahlil va natijalar**

Adabiyotlar hamda 2020–2026 yillarda chop etilgan ilmiy tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, strategik HR menejmentning rivojlanishida asosiy e'tibor HR jarayonlarini raqamlashtirish, kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv, HR analytics va talent management tizimlarini joriy etishga qaratilgan. So'nggi tadqiqotlarda HR funksiyasi ma'muriy faoliyatdan strategik boshqaruv vositasiga aylangani ta'kidlanmoqda: HR analytics va raqamli HR vositalari qaror qabul qilish sifatini oshirishi, xodimlar almashinuvini kamaytirishi hamda iste'dodlarni saqlab qolishga ijobiy ta'sir ko'rsatishi aniqlangan.

Farmatsevtika sanoatiga oid tadqiqotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, mazkur tarmoqda inson resurslarini boshqarish boshqa sanoat tarmoqlariga nisbatan murakkabroq hisoblanadi. Bunga GMP va boshqa xalqaro sifat standartlariga rioya qilish, yuqori malakali ilmiy xodimlarga ehtiyoj hamda innovatsion mahsulotlar ishlab chiqish jarayonlarining murakkabligi sabab bo'ladi. Quyidagi 1-jadvalda umumiy ishlab chiqarish korxonalari va farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentning ustuvor yo'nalishlari qiyosiy tarzda keltirilgan.

Mazkur qiyosiy tahlil farmatsevtika tarmog'ida strategik HR menejmentga qo'yiladigan talablar boshqa ishlab chiqarish korxonalariga nisbatan ancha yuqori ekanligini ko'rsatadi. Shuningdek, adabiyotlar tahlili yana bir muhim tendensiyani aniqladi: 2020-yilgacha strategik HR menejment tadqiqotlarida asosan rekruting va xodimlarni baholash masalalari ustuvor bo'lgan bo'lsa, 2020–2026 yillarda ilmiy ishlarning asosiy qismi HR analytics, sun'iy intellekt, raqamli HR strategiyasi hamda ma'lumotlarga asoslangan

qaror qabul qilish tizimlariga bag'ishlangan, bu esa HR menejmentning strategik rolini sezilarli darajada kuchaytirganini ko'rsatadi.

**1-jadval**

**Umumiy ishlab chiqarish korxonalari va farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentning qiyosiy tavsifi**

| <b>Mezon</b>      | <b>Umumiy ishlab chiqarish korxonalari</b> | <b>Farmatsevtika korxonalari</b>                                   |
|-------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Ustuvorlik        | Mehnat unumdorligini oshirish              | Sifat, xavfsizlik va GMP talablariga rioya qilish                  |
| Kasbiy o'qitish   | Umumiy kasbiy o'qitish                     | Muntazam sertifikatlash va xalqaro standartlar bo'yicha treninglar |
| Baholash tizimi   | KPI asosida baholash                       | KPI + GMP kompetensiyalari + attestatsiya                          |
| Axborot tizimi    | Oddiy HRIS                                 | HRIS, LMS, HR Analytics va kompetensiyalar bazasi                  |
| Talent management | Ixtiyoriy                                  | Strategik zarurat                                                  |

*Manba: muallif tomonidan adabiyotlar tahlili asosida tuzilgan.*

O'tkazilgan tizimli tahlil asosida farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari quyidagicha guruhlashtirildi: 1. kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv tizimini joriy etish; 2. HR analytics va raqamli HR platformalarini rivojlantirish; 3. talent management va kadrlar zaxirasini shakllantirish; 4. GMP talablariga mos uzluksiz kasbiy rivojlanish tizimini yaratish; 5. strategik HR ko'rsatkichlari (KPI) asosida boshqaruv samaradorligini baholash. Ushbu beshta yo'nalish bir-biridan mustaqil emas, balki yagona strategik HR ekotizimini tashkil etadi, ularning integratsiyasi farmatsevtika korxonalarida inson kapitalidan samarali foydalanish, innovatsion salohiyatni oshirish va xalqaro bozorda raqobatbardoshlikni ta'minlashning asosiy omili hisoblanadi.

**Muhokama**

Olingan natijalar Armstrong (2023) va Ulrich (2015) tomonidan ilgari surilgan HRning strategik hamkor sifatidagi roli haqidagi qarashlarni tasdiqlaydi, biroq farmatsevtika tarmog'iga xos GMP talablari kontekstida bu qarashlarni kengaytiradi: umumiy SHRM nazariyalaridan farqli o'laroq, farmatsevtika korxonalarida HR samaradorligi mahsulot sifati va bemorlar xavfsizligi bilan bevosita bog'liq bo'lib, bu qo'shimcha institutsional cheklovni (regulyator nazorat) hosil qiladi.

Shu bilan birga, tadqiqot natijalari McClelland (1973) tomonidan asoslangan kompetensiyaviy yondashuvning farmatsevtika sohasida alohida ahamiyat kasb etishini ko'rsatadi: bu yerda kompetensiyalar nafaqat lavozim samaradorligini, balki GMP talablariga muvofiqlikni ham belgilaydi. Bu jihat umumiy sanoat tarmoqlari uchun ishlab chiqilgan kompetensiya modellarini farmatsevtika korxonalari uchun to'g'ridan-to'g'ri qo'llash imkoni

cheklanganligini ko'rsatadi va soha uchun ixtisoslashtirilgan kompetensiya freymvorki zarurligini asoslaydi.

Natijalar, shuningdek, Abdurahmonova (2021; 2023) tadqiqotlarida ko'tarilgan milliy HR muammolarini farmatsevtika kontekstida rivojlantiradi. O'zbekiston sharoitida normativ-huquqiy baza (Mehnat kodeksi, "Raqamli O'zbekiston – 2030") mavjud bo'lsa-da, uni GMP talablari bilan integratsiyalashgan HR modeliga aylantirish bo'yicha amaliy mexanizmlar hali institutsional darajada shakllanmagan.

### **Xulosa**

O'tkazilgan adabiyotlar tahlili, qiyosiy tahlil hamda tizimli yondashuv natijalari shuni ko'rsatadiki, farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirish korxonalarining innovatsion salohiyati, mahsulot sifati va uzoq muddatli raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy omillardan biri hisoblanadi. Tadqiqot natijasida farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishidan iborat kontseptual model ishlab chiqildi: kompetensiyalarga asoslangan boshqaruvni joriy etish, HR jarayonlarini raqamlashtirish, HR analitika vositalaridan foydalanish, talent management tizimini rivojlantirish hamda GMP talablari asosida uzluksiz kasbiy rivojlantirish mexanizmlarini takomillashtirish.

Tadqiqot natijalariga asoslanib quyidagi amaliy takliflar ishlab chiqildi:

1. Farmatsevtika korxonalarida kompetensiyalarga asoslangan boshqaruv tizimini joriy etish va har bir lavozim uchun GMP talablarini o'zida mujassam etgan kompetensiyalar modelini ishlab chiqish.
2. GMP va boshqa xalqaro standartlar bo'yicha xodimlarning malakasini muntazam oshirish tizimini takomillashtirish.
3. Iste'dodlarni boshqarish dasturlarini joriy etish hamda rahbar kadrlar zaxirasini shakllantirish.
4. HR analitika, elektron hujjat aylanishi va onlayn ta'lim (LMS) platformalarini qo'llash orqali HR jarayonlarini raqamlashtirish.
5. Xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish maqsadida moddiy va nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish.
6. Korxonalarda uzluksiz kasbiy rivojlanish va korporativ ta'lim tizimini yo'lga qo'yish hamda strategik HR ko'rsatkichlari (KPI) asosida boshqaruv samaradorligini muntazam baholash.

Mazkur tadqiqotning ilmiy ahamiyati farmatsevtika korxonalarida strategik HR menejmentni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini tizimlashtirish va ularning o'zaro bog'liqligini asoslashdan iborat. Tadqiqotning amaliy ahamiyati esa ishlab chiqilgan tavsiyalardan farmatsevtika korxonalarida HR strategiyasini ishlab chiqish, kadrlar siyosatini takomillashtirish, raqamli HR texnologiyalarini joriy etish hamda inson kapitalini boshqarish samaradorligini oshirishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Mazkur tadqiqot ikkilamchi manbalar, ilmiy adabiyotlar, normativ-huquqiy hujjatlar va xalqaro standartlar tahliliga asoslangan kontseptual-

analitik xarakterga ega bo'lib, birlamchi empirik ma'lumotlar (so'rovnoma, ekspert intervyusi, statistik ko'rsatkichlar) jalb etilmagan. Shu sababli taklif etilgan model va tavsiyalar amaliyotda sinovdan o'tkazilishi zarur. Kelgusi tadqiqotlarda O'zbekiston farmatsevtika korxonalari xodimlari va HR mutaxassislari o'rtasida so'rovnoma yoki ekspert intervyusi o'tkazish, shuningdek bir yoki bir nechta korxona misolida keys-stadi tahlilini amalga oshirish tavsiya etiladi. Bundan tashqari, taklif etilgan beshta yo'nalishning korxona moliyaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlariga (mehnat unumdorligi, kadrlar almashinuvi darajasi) ta'sirini miqdoriy baholash (masalan, regressiya tahlili yoki strukturaviy tenglamalar modeli orqali) kelgusi tadqiqotlarning istiqbolli yo'nalishi hisoblanadi.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Abdurahmonova, G. (2021). Inson resurslarini boshqarish. Toshkent: [nashriyot to'ldiriladi].
2. Abdurahmonova, G. (2023). Inson resurslarini boshqarish (2-nashr). Toshkent: [nashriyot to'ldiriladi].
3. Armstrong, M. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). London: Kogan Page.
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2022). Strategy and Human Resource Management (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
5. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
6. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi. (2023). Toshkent: O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi to'g'risidagi Farmoni. (2020). Toshkent.
8. Ulrich, D. (2015). The HR Value Proposition. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
9. World Health Organization. (2023). Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030. Geneva: WHO.
10. O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi huzuridagi Farmatsevtika sanoati rivojlantirish agentligi. Rasmiy sayt. <https://pharm.gov.uz/> (murojaat sanasi: 24.07.2026).
11. Advice.uz. Normativ-huquqiy hujjat. <https://advice.uz/oz/document/2966> (murojaat sanasi: 24.07.2026).