



**TASHKENT STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

# **MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

ilmiy elektron jurnali

**LABOUR ECONOMICS AND  
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

**2023 yil 4-son**

Volume 5, Issue 4, 2023



**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI  
VA INSON KAPITALI**  
**ISSN: 3030-3117**



**LABORECONOMICS.UZ**

**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

*№ 4-2023*

**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](mailto:ilmiymaktab@gmail.com)

**Jurnal web-sayti:** [www.laboreconomics.uz](http://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)

Toshqulov Abduqodir Hamidovich, i.f.d., prof.  
Yusupov Axmadbek Tadjiyevich, i.f.d., prof.  
Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.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.  
Eshov Mansur Po'latovich, 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.  
Amirov Lochinbek Fayzullayevich, i.f.f.d., (PhD), dots.  
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.f.d., (PhD), dots.  
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

**Jamoatchilik Kengashi a'zolari:**

(Community Council members)

Bred Bodenzauzen (AQSh)  
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)  
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federasiyasi)  
Keynz 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 muxarrir (Editor-in-Chief):** G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich

**Veb-administrator (Web admin):** Musayev Xurshid Sharifjonovich

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

<b>S.P.Qurbonov</b>	<i>Mahallada ishsiz aholini ish bilan bandligiga ko'maklashish: imkoniyat va mas'uliyat .....</i>	6-17
<b>K.J.Sodiqxo'jayev</b>	<i>Ishlab chiqarish korxonalarida mehnat muhofazasi tizimini takomillashtirish orqali iqtisodiy samaradorlikni ta'minlash .....</i>	18-26
<b>H.A.Hakimov</b>	<i>Fiskal va monetar siyosatning muvofiqligi va ularning mehnat bozori bilan aloqadorligi .....</i>	27-34

**INSON KAPITALI**

<b>N.N.Shotursunova</b>	<i>Inson kapitali rivoji – shaxs-jamiyat-davlat taraqqiyotining kafolati .....</i>	35-43
<b>T.N.Azimov</b>	<i>Methodological aspect of human capital assesment...</i>	44-55
<b>G.U.Shomiyev</b>	<i>Некоторые аспекты организационно - экономического механизма формирования человеческого капитала: международный опыт</i>	56-68
<b>G.U.Shomiyev</b>	<i>Совершенствование механизма формирования человеческого капитала в сфере оказания медицинских услуг: системный подход .....</i>	69-80

**INSON TARAQQIYOTI**

<b>S.P.Qurbonov</b>	<i>Qishloq hududlarida unumli bandlik tamoyillari asosida aholi daromadlarini oshirish imkoniyatlari .....</i>	81-92
---------------------	--	-------

**MIGRATSIYA**

<b>D.K.Israilova</b>	<i>Tashqi mehnat migratsiyasini tartibga solishning institutsional mexanizmlarini takomillashtirish .....</i>	93-111
----------------------	---	--------

**INSON RESURLARINI BOSHQARISH**

<b>Z.Dj.Adilova</b>	<i>HR brendingni rivojlantirish omillari va baholash usullari: xorijiy tajriba .....</i>	112-121
<b>B.I.Adizov</b>	<i>Oliy ta'lim muassasalarida "KPI" dan foydalanishning o'ziga xos xususiyatlari .....</i>	122-130
<b>Z.M.Isaqova</b>	<i>Davlat xizmatichilari faoliyati samaradorligini baholashda loyiha boshqaruvi standartlari .....</i>	131-141
<b>D.A.Qurbonova</b>	<i>Relationship between financial motivational mechanisms and employee performance at food industry enterprises</i>	142-149

<b>B.E.Tagayev, X.N.Abdullayeva</b>	<i>Raqamli iqtisodiyotga o'tish davrida liderlarni boshqarish orqali mehnat unumdorligini oshirish ...</i>	150-162
<b>N.B.Tula</b>	<i>Эффективное управление человеческими ресурсами на основе демографических данных ...</i>	163-169
<b>TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH</b>		
<b>Rohana Ngah, S.B.Goyipnazarov</b>	<i>Tacit knowledge sharing and entrepreneurial orientation on organizational performance of micro businesses in Malaysia .....</i>	170-177
<b>G.M.Abdulxayeva</b>	<i>Tog' va tog'oldi hududlarini mintaqalash hududiy rivojlanishni tartibga solish vositasi sifatida .....</i>	178-189
<b>N.A.Anvarov</b>	<i>Развитие сельских территорий через агротуризм в Самарканде .....</i>	190-198
<b>G.Sh.Karabayeva</b>	<i>Стимулы для развития устойчивой экономики..</i>	199-207
<b>D.Y.Matrizayeva</b>	<i>Роль экономического управления в повышении эффективности управления объектами недвижимости .....</i>	208-215
<b>G.U.Shomiyev</b>	<i>Формирование человеческого капитала в контексте развития рынка медицинских услуг в Узбекистане .....</i>	216-226



# MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



## РАҚАМЛИ ИҚТИСОДИЁТГА ЎТИШ ДАВРИДА ЛИДЕРЛАРНИ БОШҚАРИШ ОРҚАЛИ МЕХНАТ УНУМДОРЛИГИНИ ОШИРИШ

**Тагаев Бехзод Эргашевич**

ЎЗМУ и.ф.д., доц.

“Минтақавий иқтисодиёт ва менеджмент” кафедраси мудири

[1btagaev@gmail.com](mailto:1btagaev@gmail.com)

**Абдуллаева Хилола Насим қизи**

"O'ZLITINEFTEGAZ" АЖ

Молиявий-иқтисодий таҳлил ва прогнозлаш бўлими бош

мутахассис

[boboqulova.xilola@gmail.com](mailto:boboqulova.xilola@gmail.com)

DOI: [https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2\\_iss1/a46](https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a46)

**Аннотация.** Глобал ўзгаришлар рақамли технологияларни яратиш ва тарқатишда иштирок этиш учун ҳам, улардан кундалик ҳаётда фойдаланиш учун ҳам зарур бўлган тубдан янги кўникма ва малакаларни шакллантиришни талаб қилади. Рақамли иқтисодиёти мамлакатлар ва инсонлар ҳаётинга секин асталик билан сингиб борар экан, ҳар бир жараёнга ўз таъсирини ўтказмай қолмайди. Шу нуқтаи назардан, инсон ресурсларини бошқариш жараёнларини ҳам ўз таъсир доирасига қамраб олади. Инсон ресурсларини ривожланиши бевосита уларнинг меҳнат унумдорлигига таъсир кўрсатади. Кундан кунга янги билимлар вужудга келаётган шароитда лидерларни бошқариш актуал масала бўлиб қолмоқда. Сабаби лидер хар томонлама замон талабига мос бўлса, қўл остидаги ходимларининг меҳнат унумдорлиги ошади ва бу ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатади. Ривожланаётган давлатлар ҳозирги кунда асосий эътиборни лидерларни шакллантириш орқали самарадорликни оширишга урғу бермоқда. Лидер бу гуруҳда асосий рол ўйнайдиган, унинг аъзолари учун авторитет ва ҳаракат вектори бўлган шахсдир.

Ушбу мақола рақамли иқтисодиётга ўтаётган шароитда лидерларни бошқариш орқали меҳнат унумдорлигини ошириш мумкинлиги моҳиятини очиб беради ва тўртта та йирик корхонада ўтказилган тадқиқот натижаси шундан иборатки, рақамли иқтисодиёт даврида лидерларни тўлақонли бошқариш ва меҳнат унумдорлигини ошириш учун сўровнома ўтказиши ва натижага биноан лидерлар ва ходимларни бозор талабига биноан ихтисослаштириб ўқитиш ва малакасини ошириш, кареърада кўтарилиш ва ҳаттоки HR стратегиясини тузиши мумкинлиги аниқланди.

**Калит сўзлар:** Рақамли иқтисодиёт, меҳнат унумдорлиги, лидер.

## ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПУТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ЛИДЕРАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО ПЕРЕХОДА

Тагаев Бехзод Эргашевич

НУУз, Заведующий кафедрой «Региональная экономика и управление»

Абдуллаева Хилола Насим кизи

АО «УЗЛИТИНЕФТЕГАЗ»

Главный специалист отдела финансово-экономического анализа и прогнозирования

**Аннотация.** Глобальные изменения требуют формирования принципиально новых навыков и компетенций, необходимых как для участия в создании и распространении цифровых технологий, так и для использования их в повседневной жизни. По мере того, как цифровая экономика медленно проникает в жизнь стран и людей, она не преминет повлиять на каждый процесс. В этом контексте в сферу его влияния входят процессы управления человеческими ресурсами. Развитие человеческих ресурсов напрямую влияет на производительность их труда. В условиях, когда с каждым днем появляются новые знания, управление лидерами остается актуальной проблемой. Причина в том, что если руководитель во всех аспектах отвечает требованиям времени, производительность труда его подчиненных повысится, и это отразится на деятельности организации. Развивающиеся страны сейчас фокусируются на повышении производительности за счет развивающихся лидеров. Лидер – это человек, который играет ключевую роль в группе, является вектором власти и действия для ее членов.

В данной статье раскрывается суть того, как повысить производительность труда за счет управления лидерами в условиях цифровой экономики, а результатом исследования, проведенного на четырех крупных предприятиях, является то, что они проводят опрос для полноценного управления лидерами и повышения производительности труда в эпоху цифровой экономики. , и в результате, руководители и сотрудники специализируются в соответствии с потребностями рынка, было установлено, что обучение и развитие, карьерный рост и даже формирование HR-стратегии.

**Ключевые слова:** Цифровая экономика, производительность труда, лидер.

---

## IMPROVING LABOR PRODUCTIVITY BY MANAGING LEADERS DURING THE DIGITAL TRANSITION

Tagaev Bekhzod Ergashevich

NUUz, Head of the "Regional Economy and Management" department

Abdullaeva Khilola Nasim kizi

"O'ZLITINEFTEGAZ " JSC

Chief specialist of the department of financial and economic analysis and forecasting

**Abstract.** Global changes require the formation of radically new skills and competencies needed both to participate in the creation and distribution of digital technologies and to use them in everyday life. As the digital economy slowly penetrates into the lives of countries and people, it will not fail to influence every process. In this context, human resource management processes are included in its sphere of influence. The development of human resources directly affects their labor productivity. In the conditions where new knowledge is emerging day by day, management of leaders remains



an actual issue. The reason is that if the leader meets the demands of the times in every aspect, the work productivity of his subordinates will increase and this will affect the organization's activities. Developing countries are now focusing on increasing productivity by developing leaders. A leader is a person who plays a key role in a group, is a vector of authority and action for its members.

This article reveals the essence of how to improve labor productivity by managing leaders in the digital economy, and the result of a study conducted in four large enterprises is that they conduct a survey to fully manage leaders and improve labor productivity in the era of digital economy, and according to the result, leaders and employees are specialized according to the market demand. It was found that training and development, career advancement and even forming an HR strategy.

**Keywords:** Digital economy, labor productivity, leader.

### **Кириш**

Рақамли инқилоб ҳаётимизни ва жамиятимизни мисли кўринмас даражада ўзгартириб юборди. Ўз навбатида рақамли иқтисодиёти бутун дунёни деярли қамраб олиб, мамлакатлар ва инсонларни трансформация жараёнига бевосита ва билвосита жалб қилмоқда. Глобал ўзгаришлар рақамли технологияларни яратиш ва тарқатишда иштирок этиш учун ҳам, улардан кундалик ҳаётда фойдаланиш учун ҳам зарур бўлган тубдан янги кўникма ва малакаларни шакллантиришни талаб қилади. Рақамли иқтисодиёти мамлакатлар ва инсонлар ҳаётинга секин асталик билан сингиб борар экан, ҳар бир жараёнга ўз таъсирини ўтказмай қолмайди. Шу нуқтаи назардан, инсон ресурсларини бошқариш жараёнларини ҳам ўз таъсир доирасига қамраб олади.

Инсон ресурсларини ривожланиши бевосита уларнинг меҳнат унумдорлигига таъсир кўрсатади. Кундан кунга янги билимлар вужудга келаётган шароитда лидерларни бошқариш актуал масала бўлиб қолмоқда. Сабаби лидер ҳар томонлама замон талабига мос бўлса, қўл остидаги ходимларининг меҳнат унумдорлиги ошади ва бу ташкилот фаолиятига таъсир кўрсатади. Ривожланаётган давлатлар ҳозирги кунда асосий эътиборни лидерларни шакллантириш орқали самарадорликни оширишга урғу бермоқда.

### **Мавзуга оид адабиётлар шарҳи**

Рақамли иқтисодиёт бу- электрон бизнес ва электрон тижорат билан боғлиқ рақамли технологиялар ҳамда улар томонидан ишлаб чиқилган ва сотиладиган рақамли товарлар ва хизматларга асосланган иқтисодиётдир.<sup>96</sup>

И.ф.д., Россия фанлар академиясининг мухбир аъзоси Владимир Иванов шундай дейди: «Рақамли иқтисодиёт- бу бизнинг ҳақиқатимизнинг тўлдирилган виртуал муҳитдир»<sup>97</sup>

---

<sup>96</sup><https://old.mininnovation.uz/>

<sup>97</sup> <https://ria.ru/20170616/1496663946.html>



Рақамли иқтисодиёт иқтисодиётнинг барча йўналишларида катта ўзгаришларга сабабчи бўлади, ушбу ўзгаришларни тўғри жорий қилиш эса иқтидорли ва лидерларнинг таъсири катта аҳамиятга эга бўлади.

Меҳнат унумдорлиги вақт бирлиги ичида ходимнинг ишлаб чиқарган маҳсулот миқдори ҳисобланади. Меҳнат унумдорлиги классик мактаб номоёндалари томонидан биринчи маротаба ўргана бошланган. У.Петти меҳнат унумдорлигини даромад олишнинг манбаи сифатида қараган. (Меҳнат иқтисодиёти назария ва амалиёт дарслик, н.д.) Меҳнат унумдорлигилигини ошириш орқали ташкилот ва корхоналар соф фойдани оширишга ҳаракат қилишади.

А.Смитнинг меҳнат унумдорлигининг асосий модули асосан меҳнат тақсимотига асосланади. Унинг фикрича, бир хил ишчи кучидан фойдаланган ҳолда меҳнат унумдорлигини ошириш фақат меҳнат тақсимотига асосланади. У уч хил омилга асосланади: (Смит 2009)

(1) Вазифани бажараётган индивидуал ишчининг маҳорати

(2) Шахсий вазифаларни ўзгартиришда вақтни беҳуда сарфлашнинг олдини олиш

(3) Шахсий иш босқичларини осонлаштирадиган, иш вақтини қисқартирадиган ва қўшимча равишда ишчиларга кўплаб ишчиларнинг ишини бажаришга имкон берадиган машиналардан фойдаланиш.

К. Маркс меҳнат унумдорлигини қуйидагича таърифлаган:

Меҳнат унумдорлигини ошириш деганда маҳсулот ишлаб чиқариш учун зарур бўлган жамиятнинг иш вақтини қисқартирадиган меҳнат жараёнининг ўзгаришига айтилади. Шунинг учун кўпроқ амалий қийматни ишлаб чиқариш учун камроқ меҳнат талаб этилади. (Маркс 1867)

Асосан, турли ёндашувларни таҳлил қилиш ёндашувлар хилма-хиллигини учта гуруҳга ажратади.

(1) Ходимлар билан ишлаш

(2) Объектлар ва операциялар

(3) Етакчилик ва ташкилот

Худди шундай, айтиш мумкинки, Карл Маркс ва Анри Файол фақат ишлаб чиқариш муҳитининг бир жиҳати билан шуғулланган, бошқа олимларнинг ёндашувлари эса ишлаб чиқариш жараёнининг фақат бир жиҳати билан чекланмаган.

Лидер бу гуруҳда асосий рол ўйнайдиган, унинг аъзолари учун авторитет ва ҳаракат вектори бўлган шахсдир.

Лидер ва лидерлик бутун дунё бўйлаб тадқиқот объектига айланди ва турли соҳа вакиллари ўртасида турлича назарий ёндашувлар пайдо бўлди (Басс, 2008). Тадқиқотчи олимлар лидерликни хулқ-атвор ёки хусусият, ахборотни алмашинуви маркази ёки муносабатлар назарида таҳлил қилишади. Лидерлик сифат кўрсаткичлари хулқ-атвор ва муносабат йўналишида психолог ва сотсиологлар томонидан ўрганилган ва миқдор кўрсаткичлари иқтисодчилар томонидан меҳнат

унумдорлигига таъсир ўтказиш доирасида тадқиқотлар олиб борилган. Ҳозирги кунгача лидер ва лидерликга доир тадқиқотлар кескин баҳс ва мунозараларга сабаб бўлмоқда.

Ривожланаётган тадқиқотлар етакчилик жараёнига урғу бермоқда ва етакчиликни аниқлашнинг янги усуллари ишлаб чиқишдан кўра умумий мақсад йўлида шахс орқали бир гуруҳ шахсларга таъсир қилиш жараёнини ўрганиш актуал бўлмоқда. Шу тариқа лидер ва лидерликга оид ёндашувлар пайдо бўлди:

1. Расмий лидерлик
2. Рухий етакчилик
3. Хизматчининг етакчилиги,
4. Мослашувчан етакчилик,
5. Издошлар
6. Дискурсив етакчилик, (Гасиорек & Эбесу Хуббард, 2017)

Лидерлик хусусияти рақамли иқтисодиёт даврида кенг муҳокама қилиниб унинг меҳнат унумдорлигига таъсири ҳозирги давргача ўрганилиб келинмоқда.

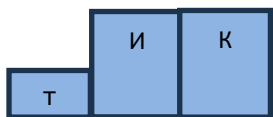
Замонавий ва рақамли иқтисодиёт ривожлана бошлаган сари ишлаб чиқариш жараёнига қўл меҳнати ва инсон фактори аралашуви камайиб бормоқда. Шу мақсадда инсон капиталини ривожлантириш натижасида меҳнат унумдорлигини оширишга қаратилган бир қанча изаланишлар олиб борилмоқда. Инсон капиталига лидер ва етакчи раҳбарларни тайёрлаш менат унумдорлигига қанчалик таъсир кўрсатишини ўрганиш актуаллигини ёқотмади. Катз ва Мумфорд илмий ишларининг давоми сифатида лидер ва меҳнат унумдорлигини бир-бирига боғликлигини куриб чиқамиз

### **Методология**

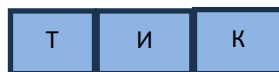
Лидерликнинг кўникмаларга асосланган ёндашуви - бу раҳбарларнинг ваколатларини таъкидлайдиган етакчига йўналтирилган истиқболдир. У Катзнинг (Катз, н.д.) уч малакали ёндашув ҳақидаги дастлабки ишида ва Мумфорд ва унинг ҳамкасбларининг (Мумфорд эт ал., 2000а) сўнгги ишларида ифодаланган ушбу йўналиш етакчилик маҳорат модели деб номланади. Уч маҳоратли ёндашувда самарали етакчилик учта асосий шахсий қобилиятга боғлиқ: техник, инсоний ва концептуал. Гарчи учта кўникма ҳам етакчилар учун муҳим бўлса-да, ҳар бир маҳоратнинг аҳамияти бошқарув даражалари орасида фарқ қилади. Пастки бошқарув даражаларида техник ва инсоний кўникмалар энг муҳим ҳисобланади. Ўрта менежерлар учун учта турли кўникмалар бир хил даражада муҳимдир. Юқори бошқарув даражаларида концептуал ва инсоний кўникмалар энг муҳим ҳисобланади ва техник кўникмалар камроқ аҳамиятга эга (**Катз, н.д.**). Раҳбарлар қобилиятлари бошқарув даражасига мос келса, уларнинг иш фаолияти самаралироқ бўлади. Рақамли иқтисодиёт даврида ҳар бир бошқарув бўғини раҳбарлари ва

етакчилари ўз малакалари ва қобилиятлари доирасида хизмат вазибаларини бажаришса ишчи ходимларлар фаолияти унумдорлиги ва самараси ҳам ўсиб боради.

**Юқори поғонали лидер**



**Ўрта поғонали лидер**



**Қуйи поғонали лидер**



\*Т- Техник

\*И- Инсоний

\*К- Концептуал

### **1-расм. Ташкилот бошқарув бўғинларида зарур бўлган бошқарув қобилиятлари <sup>98</sup>**

1-расмда бошқарувнинг ҳар уч даражасида ҳам инсоний маҳорат муҳимлигини кўрсатади. Гарчи қуйи даражадаги лидерлар кўпроқ ходимлар билан мулоқот қилишлари мумкин бўлса-да, ўрта ва юқори даражадаги лидерлар учун ҳам инсоний кўникмалар бир хил даражада муҳимдир.

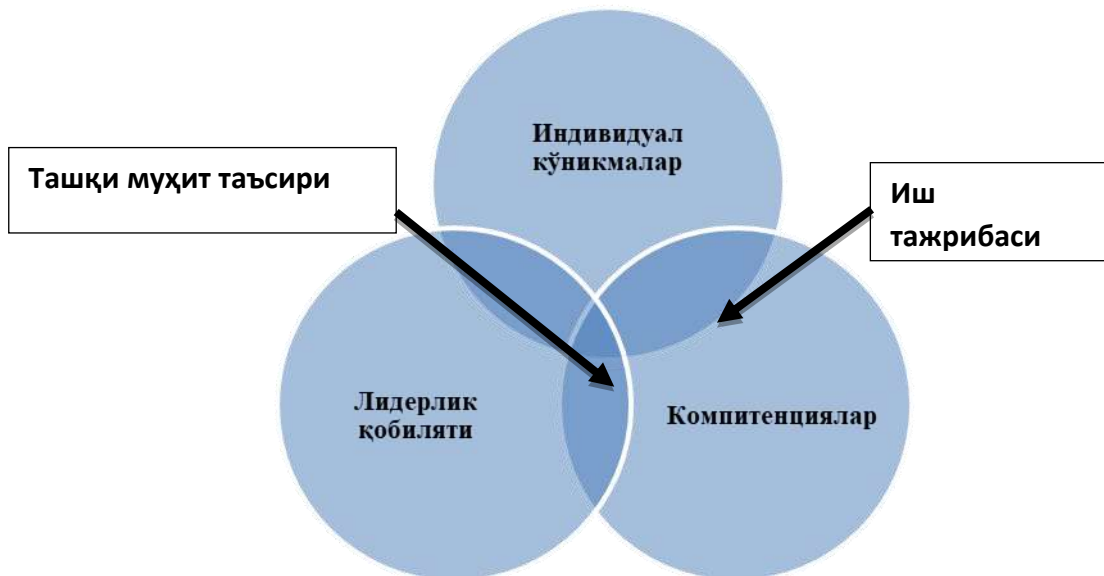
Тадқиқотнинг асосий мақсади самарали ишлашнинг асосий элементларини тушунишдир. Тадқиқот давомида қуйидаги саволлар юзага келди: Нима сабабдан баъзи раҳбарлар муаммони яхши ҳал қила олади, бошқалари эса йўқ? Юқори самарали раҳбарлар қандай аниқ кўникмаларни намойиш этадилар? Раҳбарларнинг индивидуал хусусиятлари, мартаба тажрибаси ва атроф-муҳит таъсири уларнинг иш фаолиятига қандай таъсир қилади? Умуман олганда, тадқиқотчилар ҳақиқий ташкилотда намунали иш самарадорлигини яратадиган этакчилик омилларини аниқлашни хоҳлашди.

Лойиҳанинг кенг қамровли натижаларига асосланиб, Мумфорд ва унинг ҳамкасблари маҳоратга асосланган этакчилик моделини ишлаб чиқдилар. Модел қобилият модели сифатида тавсифланади, чунки у раҳбарнинг билим ва кўникмалари (яъни қобилиятлари) ва раҳбарнинг фаолияти ўртасидаги муносабатни ўрганади (Мумфорд эт ал., 2000б). Этакчилик қобилиятлари вақт ўтиши билан таълим ва тажриба орқали ривожланиши мумкин. Раҳбарлик фақат иқтидорли кишилар учун мўлжалланганлигини назарда тутувчи "буюк одам" ёндашувидан фарқли ўлароқ, кўникма ёндашуви кўпчилиكنинг этакчилик салоҳиятига эга эканлигини кўрсатади. Агар одамлар ўз

<sup>98</sup> Катз назарияси асосида муаллифнинг шахсий ёндашуви.

тажрибаларидан ўрганишга қодир бўлса, улар этакчиликка эга бўлишлари мумкин.

Мумфорд гуруҳининг маҳоратга асосланган модели беш компонентдан иборат: ваколатлар, индивидуал хусусиятлар, этакчилик натижалари, мартаба тажрибаси ва атроф-муҳит таъсири. Ушбу компонентларнинг учтасини тадқиқотимиз давомида муаллиф томонидан шахсий ёндашуви тасвирлайдиган моделнинг бир қисми 2-расмда келтирилган.



2-расм. Кўникмалар моделининг учта компоненти <sup>99</sup>

Кўникмалар модели муайян атроф-муҳит таъсирининг инвентаризациясини таъминламайди. Бунинг ўрнига, у ушбу омилларнинг мавжудлигини тан олади ва улар ҳақиқатан ҳам раҳбарнинг фаолиятига таъсир қилиши мумкин бўлган омиллар эканлигини аниқлатади. Бошқача қилиб айтганда, атроф-муҳит таъсири кўникмалар моделининг бир қисмидир, лекин одатда раҳбарнинг назорати остида бўлмайди ва у прогнозга асосланган бўлади.

Кўникмалар модели ва меҳнат унумдорлиги ўртасидаги боғлиқликни аниқлаш учун меҳнат унумдорлиги формуласидан фойдаланилади. Лидер ва жамоа меҳнат унумдорлигини аниқлаш қуйидаги формулалар орқали аниқланади:

$$MU_{\text{лидер}} = \frac{\text{Ходимнинг Ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки кўрсатилган хизматлар ҳажми}}{\text{ходимлар ўртача сони}}$$

Ушбу формулада лидернинг яқка тартибдаги меҳнат унумдорлигини ўлчаш мумкинлиги ва ҳамда, лидернинг меҳнат унумдорлиги жамоа учун ҳам юқори меҳнат унумдорлигига таъсир этиб, унумдорликни ошириши кўзда тутилган. Лидернинг меҳнат унумдорлиги жамоасига ўз таъсирини тўғридан-тўғри кўрсатади, ҳамда

<sup>99</sup> Мумфорд модели асосида муаллифнинг шахсий ёндашуви.

илмий янгилик сифатида лидернинг жамоага таъсири натижасида жамоа меҳнат унумдорлигини ўлчашни таклифи этакман ва у қуйидаги кўринишда бўлади:

$MU_{\text{жамоа}} = \text{Ялпи меҳнат унумдорлиги-лидер меҳнат унумдорлиги}$

Бизга маълумки, лидернинг иш билармонлиги, маҳорати, қобилияти, жамоада ишни ходимлар малакаси, тажрибасидан келиб чиқган ҳолда тўғри тақсимлай олиши, вазифани (маҳсулотни) ўз муддатида (ёки муддатидан аввал) сифатли равшда бажаришига олиб келади. Бундай вазиятлар эса, меҳнат унумдорлигини ўсиб боришига бевосита ва билвосита таъсир ўтказида.

### **Таҳлил ва натижалар**

Кўпгина сўровномалар биз биламиз-ки, шахснинг етакчилик қобилиятларини баҳолайди. Интернетда тезкор қидирув ушбу анкеталарнинг кўп қисмини бизга тақдим этади. Уларнинг деярли барчаси одамларга етакчилик қобилиятларини ҳис қилиш учун ўқитиш ва ривожлантиришда фойдаланиш учун мўлжалланган. Сўровлар натижасида одамларга тушунишга ёрдам бериш учун йиллар давомида ишлатилган лидерлар ўзининг етакчилик услубини яхшилайдилар, аммо кўпчилик сўровномалар тадқиқотда фойдаланилмайди, чунки улар ишончилиги ва асослилиги учун синовдан ўтказилмаган. Шунга қарамай, улар ўз-ўзига ёрдам воситалари сифатида фойдалидир, чунки улар одамларга етакчилик қобилиятлари ҳақида аниқ маълумот беради.

Етакчилик қобилиятлари қандай ўлчанишини ва лидер маҳоратини қандай бўлиши мумкинлигини тушунишга ёрдам берадиган малакалар инвентаризацияси тақдим этилади. Инвентаризациядаги баллар лидернинг етакчилик қобилиятингиз ҳақида тушунча беради. Лидер учта кўникмада ҳам кучли бўлиши мумкин ёки баъзи қобилиятларда бошқаларга қараганда кучлироқ бўлиши мумкин. Анкета лидерга ўз маҳорати профили ҳақида маълумот беради. Агар лидер бир маҳоратда кучлироқ ва бошқасида заифроқ бўлса, бу унга келажакда қаерда яхшиланишни хоҳлаётганини аниқлашга ёрдам беради.

Ходимларнинг кўникмалари ва айнан қайси поғонада лидер эканликларини аниқлаш учун раҳбар лидерлар учун сўровнома ўтказилди.

Сўровнома 4 та корхона ва жами 75 та раҳбар лидерлари катнашди ва қуйидаги натижаларни кўришимиз мумкин.



**3-расм. Кўникмалар тахлили сўровнома натижалари тахлили тадқиқотчи томонидан таҳлил қилинган.**

Юқоридаги натижалардан кўриниб турибдики инсон идеал эмас қайсидир қобилияти доим устун бўлади ва шу қобилият уни лидер сифатида танилишига ёрдам беради. Масалан 29 нафар сўровнома қатнашчиси когнитив ва техник билимлари юқори ва шу орқали ўз қўл остидагиларни бошқара олади, лекин инсоний билимлари нисбатан пастроқ ёки 12 нафар респондент ўрта бўғин ходимларга раҳбар бўла олади(1-расм) ёки у норасмий лидер сифатида эътибор қозонган, сабаби унинг инсоний фазилатлари юқори бошқа қобилиятлари эса паст натижани кўрсатди. 30 рақамли респондент юқори даражадаги лидер ва уни барча ходимлар лидер сифатида тан олганлигини бир томонлама сўровнома орқали кўришимиз мумкин. 4 та суровномада қатнашган лидерлар фаолият доирасида раҳбар була олмаслиги ва уларнинг қобилиятлари нормадан ҳам паст эканлиги аниқланди. 2-расмда берилганидек назарий жиҳатдан, лидер етакчи бўлиши учун унда лидерлик қобилиятлари тўлиқ шаклланган бўлиши керак. Аслидачи, ташкилот аъзоси сифатида барча раҳбарлар ўз ходимлари учун лидер бўлиши кераклигини ва улар бошқарув услуби орқали бир-биридан ажралиб туришини кузатишимиз мумкин. Лидерларнинг қайси сифатлари юқориликка қараб, ходим меҳнат унумдорлигига таъсир ўтказиши мумкин. Х ходимларни қаттиққўл Инсоний фазилатлардан кўра тажриба ва техник билимлари юқори бўлган раҳбарларгина бошқара олади ва фаолиятда силжишга олиб келади. У ходималар учун эса аксинча, инсоний билимлари ва тажрибаси кучли бўлган раҳбарлар керак. Ўртадаги балансни ушлаш эса ташкилот ва корхона раҳбарига боғлиқ.

Лидерларнинг қарорлари, хатти-харакати меҳнат унумдорлигига таъсир кўрсатади. Ушбу таъсир доирасини кўриш учун 2021 ва 2022 йил оралиғидаги меҳнат унумдорлигини кўрамиз:



3 тоифа лидер ва унинг меҳнат унумдорлиги

№	Кўрсаткичлар	1 тоифали лидер		2 тоифали лидер		3 тоифали лидер	
		2020	2021	2020	2021	2020	2021
1	Маҳсулот, иш ёки хизматлар ишлаб чиқариш таннарни, млн.сум	7704,6	11177,1	6493,7	7082,5	6538,8	7538,9
2	Бир ходим учун маҳсулот, иш ёки хизматлар ишлаб чиқариш таннарни, млн.сум	0,32	0,45	0,17	0,18	0,18	0,20
3	Ташкилот уммий ходимлар сони	24301	24575	38894	39156	36743	38126
4	Ташкилот ўртача ходимлар сони	2025,1	2047,9	3241,2	3263,0	3061,9	3177,2
5	Маҳсулот, иш ёки хизматлар ишлаб чиқариш таннарининг ўсиш суръатлари (жорий йилдан олдингисига) %	123,07	145,07	102,01	109,07	110,09	115,29
6	Сотилган маҳсулот, иш ёки хизматлар жорий йилнинг олдингисига нисбатан, млн.сум	3227,10	3472,50	317,30	588,80	874,00	1000,10
7	Меҳнат унумдорлиги (жорий нархларда)	0,16	0,22	0,05	0,06	0,06	0,06
8	Меҳнат унумдорлиги(жорий йилдан олдингисига %)	4,32%	6,55%	0,25%	0,39%	0,35%	0,41%

1-жадвалда меҳнат унумдорлиги 2021 йилга нисбатан ўсиш суръати фоизларда кўрсатилган. Тадқиқот ва сўровнома натижасига кўра 3 тоифа лидерлар яъни юқори, ўрта ва қуйи поғона лидерларнинг шахсий ва жамоа кўрсаткичлари кўрсатилган. Лидер №1 юқори поғонадаги бошқарувчи ва хар томонлама ўртак бўла оладиган раҳбар ва унинг МУи 1 йилда 2,23 фоизга кўтарилган. Лидер №2 ўрта поғона бошқарувчи ва унинг МУи 0,14 фоизни ташкил қилди. Қуйи поғона лидер кўрсаткичи 0,06 фоизни ташкил қилди. 1-жадвалдан кўриниб турибдики сўровнома натижалари бевосита меҳнат унумдорлигига таъсир кўрсатади.



## **Мунозара**

Инсон ресурсларида кўникмаларни тахлил қилишнинг рақамли иқтисодиёт давридаги афзалликлари:

1. Кўникмалардаги раҳбарларга эътибор бериш: ишчи кучи ичидаги бўшлиқларни аниқлаш қобилиятига эга бўлиш, бўшлиқларни камайтириш мақсадида стратегия ишлаб чиқишда ёрдам бериши мумкин. Бу бутун компанияга ижобий таъсир кўрсатиши мумкин, чунки ишчи кучи доимий равишда яхшиланади ва мустаҳкамланади.

2. Аниқ тасаввурни тақдим этади: Кўникмалар инвентаризациясидан фойдаланганда, HR мутахассиси самарали бўлиб қолиши учун ишчи кучи қандай ривожланиши кераклиги ҳақида аниқ тасаввурни тақдим этиши мумкин. Бу ёллаш ва сақлаб қолиш учун тўғри ва муваффақиятли стратегик режалаштиришга ҳисса қўшиши мумкин.

3. Келажак учун режа: малакалар инвентаризацияси маълумотларга асосланган ахборотларни тақдим этиши мумкин. Кўникма бўшлиғини тўлдириш ёки компанияни кенгайтиришни режалаштириш, маълумотларга асосланган қарорлар ушбу режаларнинг самарадорлигини ошириши мумкин.

4. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш: малакалар инвентарини ишлаб чиқиш ва ундан турли HR режалаштириш стратегияларида фойдаланиш компанияга рақобатдош устунлигини сақлаб қолишга ёрдам беради. Бунга иқтидорли ходимларни сақлаб қолиш ва соҳада мутахассисларни ёллаш киради.

5. Ташкилотнинг қобилиятини тушуниш: Кўникмалар инвентаризациясидан фойдаланиш кадрлар бўлимига ташкилотнинг янги лойиҳаларни амалга ошириш қобилияти ҳақида аниқ ҳисоб-китобларни тақдим этишга ёрдам беради. Бу мижозларнинг умидларини бошқаришга ҳисса қўшиши мумкин, бу эса профессионал муносабатларни яхшилаши мумкин.

Мухнат унумдорлигига лидерлик қобилиятлари таъсири борлигини ҳам 1-жадвал орқали кўришимиз мумкин. Лидер нафақат кучли билим эгаси балки лидерлик қобилиятларига ҳам эга бўлиши ҳам керак эканлигини кўрдик.

## **Хулоса ва таклифлар**

Лидерларни бошқариш орқали юқори меҳнат унумдорлигига эришиш учун қуйидаги таклифларни берамиз:

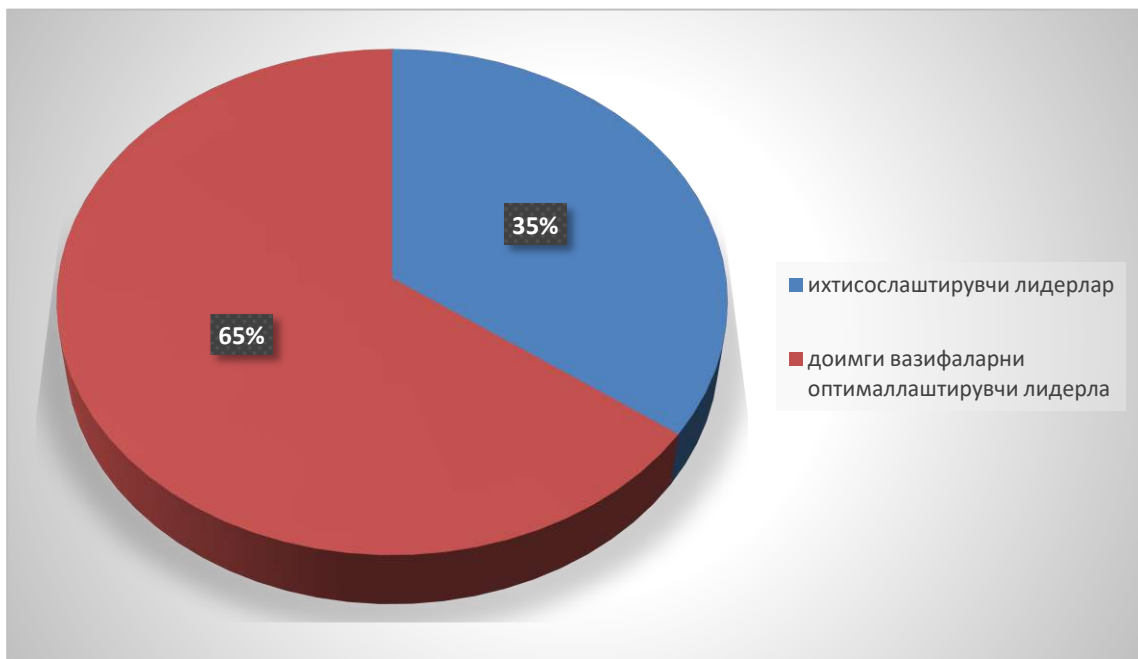
Лидерлик қобилиятларини ўзи лидернинг хусусиятини тўлақонли очиб бермайди. Шунинг учун Лидерларнинг малакалари бўйича алоҳида сўровнома ўтказган холда уларни 2 типга:

1. Янгиликларга доим тайёр ва асосан стратегик вазифалар билан банд бўлган лидерлар;

2. Таваккалчилик сифати камроқ, аммо ўз ишининг малакалари лидерлари.

Лидерларни бундай типажга ажратишимиз оператив ишлай оладиган ходимлар улушини чиқаришга ёрдам беради.

Лидерларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш учун соҳада актуал ва керакли бўлган йўналишларга ўқитиш ва ривожлантириш керак. Тадқиқот натижасида лидерларни уч гуруҳга яъни юқори, ўрта ва қуйи бошқарув қобилиятига эга бўлган раҳбарлар бор эканлигини аниқладик. Таклиф сифатида ҳар бир гуруҳнинг 35 фоиз вакилини (бозор талабидан келиб чиқиб, талабдаги йўналишга ихтисослаштириш) ўз фаолият юритадиган соҳанинг замонавий ва керакли бўлган йўналишида ўқитишдир. Айнан 35 фоиз лидерлар ўрганиб келган билимларини издошларга ўргатадилар ва шу орқали меҳнат унумдорлиги хам ошади. 65 фоиз лидерлар эса соҳанинг оптимал ва доим актуал бўлган вазифалари билан шуғулланади, бунинг сабаби янги билимлар тез эскирган ҳолатда тизимда катта ёқотишларсиз ўзгартириш кирита олишдир.



Рақамли иқтисодиётга ўтиш даврида ходимлар малакаси ва уларни қўллаш олишини аниқлаш билан биргаликда ходимларни бошқара олиш қобилияти ва унинг ичида таъсир ўтказиш кўникмаларини баҳолаш муҳим ҳисобланади. Кўникмаларни баҳолаш бевосита меҳнат унумдорлигига боғлиқдир. Яъни баҳолаш орқали лидернинг бошқарувчилик ва таъсир ўтказиш доираси, кучли ва заиф томонларини аниқлаймиз. Аммо бунинг ўзи етарли эмас.

Кўникмаларни инвентаризацияси орқали бир қатор муаммоларни ечиш мумкин. Масалан: кадрларни ривожлантириш, карера масалалари ва қўнимсизлик ёки ходим етишмовчилиги. Бу муаммоларни ҳал қилиш учун эса HR стратегияни ўзгартириш керак. Бизнинг сўровнама

натижамизда эса ҳамма ўз ўрнида эканлигини аниқладик, аммо бу етарли эмас. Сабаб стратегияда жиддий ўзгаришлар бўлади ва бу ходимларнинг фаолиятига таъсир кўрсатади. Сўровнома натижаларни юқори аниқликда кўрсатади агар жавоблар ҳаққоний белгиланган бўлса ва ушбу усул бир томонлама йўналишга эга усул ҳисобланади. Тадқиқот шуни кўрсаттики, агар раҳбар лидерни тадқиқотчи яхши билмаса ноаниқликлар келиб чиқади, буни олдини олиш учун издошлар ўртасида ҳам кичик сўровнома ўтказиш керак. Шу тариқа раҳбар ходимлар ўртасида адолат принципини таъмилайди ва ҳаққоний натижалар орқали стратегияни рақамли иқтисодиёт шароитига мос равишда янгилайди. Лидер ва издош ўртасида ҳам алоқалар мустаҳкамланади.

Лидер-издош сўровномасини Кўникмалар инвентари билан биргаликда ўтказиш ва рақамли иқтисодиёт шароитида кадрлар стратегиясини шу тизим орқали ўзгартиришни таклиф қиламан. Ушбу усул бевосита меҳнат унумдорлиги оширишга, меҳнат тақсимотини самарали амалга ошириш ёрдам беради.

#### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Bass, B. M. (2008). (2008). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research (4th ed.): Vol. NY: Free Press.*
2. Forester. (n.d.). *Microelectronics Revolution.*
3. Gasiorek, J., & Ebesu Hubbard, A. (2017). Perspectives on perspective-taking in communication research. *Review of Communication*, 87–105.
4. Katz, R. (n.d.). *Skills of an Effective Administrator.*
5. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000a). *LEADERSHIP SKILLS FOR A CHANGING WORLD: SOLVING COMPLEX SOCIAL PROBLEMS.*
6. Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000b). *LEADERSHIP SKILLS FOR A CHANGING WORLD: SOLVING COMPLEX SOCIAL PROBLEMS.*

# Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13

Tashkent, Uzbekistan

ilmiymaktab@gmail.com

www.laboreconomics.uz