



**TASHKENT STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

LABOUR ECONOMICS AND  
HUMAN CAPITAL 2024  
TASHKENT STATE UNIVERSITY  
OF ECONOMICS

VOLUME 7 / 2024

LABOR ECONOMIC

# MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ilmiy elektron jurnali

**LABOUR ECONOMICS AND  
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

**2024 yil 2-son**

Volume 8, Issue 2, 2024

ONOMICS AND  
PITAL 2022

TATE UNIVERSITY



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



**LABORECONOMICS.UZ**

**МЕХНАТ ИҚТISODIYOTI VA INSON KAPITALI**

*№ 2-2024*

**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

**TOSHKENT-2024**

**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 Bodenxauzen (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>G.K.Abduraxmanova</b> <b>S.P.Qurbonov</b>	<i>Aholining unumli bandlik darajasini oshirishning gender xususiyatlari .....</i>	6-15
<b>S.B.G'oyipnazarov</b> <b>S.M.Kurbanbayeva</b>	<i>Yashil malakalar: mehnat bozorida rivojlanayotgan yangi yo'nalish .....</i>	16-26
<b>F.X.Rustamov</b>	<i>To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar va ta'lim xarajatlarining O'zbekistondagi bandlik darajasi bilan bog'liqligi .....</i>	27-36

**INSON KAPITALI**

<b>D.Sh.Nishonov</b>	<i>Ta'lim xizmatlari bozorining milliy iqtisodiyotning innovatsion rivojlanishiga ta'siri .....</i>	37-46
<b>A.B.Irmatova</b> <b>D.I.Iskandarova</b>	<i>Oliy ta'limda xotin-qizlarning liderlik ko'nikmalarini shakllantirishning o'ziga xos xususiyatlari .....</i>	47-58
<b>B.A.Reyimberdiyev</b>	<i>Internationalization strategy is the key for future success of higher education institutions .....</i>	59-67

**KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISH**

<b>A.B.Irmatova</b>	<i>Aholi kambag'alligining konseptual yondashuvlari.....</i>	68-77
<b>X.M.Madramov</b>	<i>Kambag'allikni qisqartirishda mehnat resurslaridan samarali foydalanish omillari .....</i>	78-91

**INSON RESURLARINI BOSHQARISH**

<b>F.A.Doniyorova</b>	<i>Современные вызовы руководителя .....</i>	92-101
<b>M.Sh.Axmedov</b>	<i>Kiyim ishlab chiqarish korxonalarida ishchi personalni boshqarishning motivatsion omillari tahlili.....</i>	102-110

**TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH**

<b>D.D.Alimova</b>	<i>Xizmat ko'rsatish sohasida xo'jalik subyektlari faoliyatini boshqarish mexanizmlari .....</i>	111-124
<b>H.O.Botirova</b>	<i>O'zbekistonda ayollar tadbirkorligi: iqtisodiy imkoniyatlarni kengaytirish muammolari va imkoniyatlari .....</i>	125-134
<b>X.Sh.Kaxramonov</b>	<i>Сущность и особенности эффективного управления многоквартирным жилищным фондом .....</i>	135-144

<b>N.N.Nabiyeva</b>	<i>Markaziy Osiyo davlatlarida inflyatsiyaning iqtisodiyotga ta'siri .....</i>	145-151
<b>B.A.Sharipov N.U.Xalimjonov</b>	<i>An econometric analysis of FDI and trade in Uzbekistan .....</i>	152-160
<b>S.K.Mansurov</b>	<i>To'qimachilik klasterlarda zamonaviy texnologiyalarni joriy etish .....</i>	161-169



# MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



## OLIV TA'LIMDA XOTIN-QIZLARNING LIDERLIK KO'NIKMALARINI SHAKLLANTIRISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

**Irmatova Aziza Baxramovna**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

“Mehnat iqtisodiyoti” kafedrası professori, DSc

**Iskandarova Dilafruz Ikrom qizi**

TDIU tayanch doktoranti,

“Mehnat iqtisodiyoti” kafedrası assistenti

DOI: [https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2\\_iss1/a87](https://doi.org/10.55439/LEHC/vol2_iss1/a87)

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada OTMlarda xotin-qizlarning liderlik ko'nikmalarini shakllantirishning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati va rivojlantirishning o'ziga xos xususiyatlari, xorijiy davlatlarda ayollarning liderlik faoliyatini rivojlantirish tajribalari va respublikamizda qo'llash imkoniyatlari yoritib berilgan. Shuningdek, so'rovnoma asosida OTMlarda tahsil olayotgan xotin-qizlarning liderligi va yuqori rahbarlik lavozimlarida ishlashlari uchun to'sqinlik qiluvchi omillar o'rganilib, ular respublikaning hududlar kesimida tahlil qilingan va xulosalar berilgan.

**Kalit so'zlar:** Lider, liderlik xususiyatlari, gender tafovut, Global gender indeksi, “oynali shift”.

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ У ЖЕНЩИН В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

**Ирматова Азиза Бахрамовна**

ТГЭУ, Профессор кафедры «Экономика труда»,

доктор технических наук

**Искандарова Дилафруз Икром кизи**

ТГЭУ, докторант,

Ассистент кафедры «Экономика труда»

**Аннотация.** В данной статье освещены социально-экономическая значимость и особенности развития женского лидерства в высших учебных заведениях, опыт развития женского лидерства в зарубежных странах и возможности его применения в нашей республике. Также на основе анкеты изучены факторы, препятствующие лидерству женщин, обучающихся в высших учебных заведениях и работающих на высших руководящих должностях, они проанализированы в регионах республики и даны выводы.

**Ключевые слова:** Лидер, лидерские характеристики, гендерный разрыв, Глобальный гендерный индекс, «стеклянный потолок».

## SPECIFIC CHARACTERISTICS OF FORMING THE LEADERSHIP SKILLS OF WOMEN IN HIGHER EDUCATION

**Irmatova Aziza Bakhramovna**

Tashkent State University of Economics

Professor of the "Labor Economics" department, DSc

**Iskandarova Dilafruz Ikram kizi**

TSUE, PhD student,

Assistant teacher of the "Labor Economics" department

**Abstract.** This article highlights the socio-economic significance and specific features of the development of women's leadership skills in higher education institutions, the experiences of women's leadership development in foreign countries, and the possibilities of their application in our republic. Also, on the basis of the questionnaire, the factors hindering the leadership of women studying in higher education institutions and working in high management positions were studied, they were analyzed in the regions of the republic and conclusions were given.

**Key words:** Leader, leadership characteristics, gender gap, Global Gender Index, "glass ceiling".

### **Kirish**

Bugungi kunda yangi O‘zbekiston islohotlari inson manfaatlari ustunligini ta‘minlash barobarida jamiyatda yoshlarni, shu jumladan xotin-qizlar mavqeini va imkoniyatlarini ustuvor qadriyatlardan biri sifatida himoya qilishga qaratilgan. Gender tenglik Yangi O‘zbekiston ustuvor yo‘nalishining ajralmas qismiga aylandi. Bugun O‘zbekistonda xotin-qizlarning huquq va imkoniyatlarini kengaytirishga, davlat boshqaruvi va jamiyatning barcha jarayonlarida ularning rolini oshirishga qaratilgan tizimli islohotlar amalga oshirilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 1-maydagi “Oila va xotin-qizlar bilan ishlash, mahalla va nuroniylarni qo‘llab-quvvatlash tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Farmoniga asosan “2022-2026-yillarda xotin-qizlarning mamlakat iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy hayotining barcha jabhalarida faolligini oshirish bo‘yicha Milliy dastur” ishlab chiqildi. Unga ko‘ra, xotin qizlarni ijtimoiy qo‘llab quvvatlash, kasbga o‘qitish, tadbirkorlik faoliyatiga jalb etish va ish bilan bandligini ta‘minlash orqali turmush sharoitini yaxshilashga katta e‘tibor berildi.

Hozirgi vaqtda mamlakatimiz boshqaruv tizimida ayollarning ulushi 33 foizga yetdi. Yurtimiz bo‘yicha bir yarim mingga yaqin xotin-qizlar turli darajadagi rahbarlik lavozimlarida ishlamoqda. Xususan, tashkilotchi va tashabbuskor opa-singillarimiz 6 ta tumanda hokim vazifasida, yuzlab hududlarimizda o‘rinbosar va maslahatchi lavozimlarida samarali faoliyat ko‘rsatmoqda. Yirik korxonalar, banklar va kompaniyalar, tadbirkorlik sub‘ektlarini boshqarmoqda. Ana shunday katta salohiyatni yanada oshirish, davlat va jamiyat boshqaruvida ularning ishtirokini kuchaytirish maqsadida 6 mingdan ziyod faol xotin-qizlardan iborat kadrlar zaxirasi shakllantirildi.

Bunday zamonaviy bilim va iste’dodga, yetakchilik qobiliyatiga ega, el-yurtimiz uchun fidoyi xotin-qizlarimiz – xalqimiz, **millatimizning oltin fondi**, desak, hech qanday mubolag’a bo’lmaydi<sup>21</sup>.

Mamlakatimizda xotin-qizlar aholining teng yarmini tashkil qilishi barobarida, xotin-qizlar inson kapitalini rivojlantirmasdan turib, taraqqiëtga erisha olmasligimizni bashorat qilish qiyin emas. Mamlakat iqtisodiy jihatdan taraqqiy etishi uchun iste’dodli insonlarni, shu jumladan bilimli, qobiliyatli xotin-qizlarni tarbiyalash talab etilmoqda.

Liderlikni shakllantirish bo’yicha joylarda mutanosib mexanizmini rivojlantirish zarur, bunday mexanizm avvalambor oliy ta’lim muassasalari birlamchi qadam bo’lishi kerak. Liderlik qobiliyatlarini rivojlantirish yosh talaba qizlardan tanlov asosida ularda boshqaruv va liderlik masalalarini rivojlantirish hamda lider ayollarga biriktirish amaliyotini qo’llash maqsadga muvofiqdir.

Prezidentimizning “Oila va xotin-qizlarni tizimli qo’llab-quvvatlashga doir ishlarni yanada jadallashtirish chora-tadbirlari to’g’risida”gi Farmoni oliy ta’lim muassasalarini xotin-qizlarga ta’lim olishlari uchun yanada qulay shart-sharoitlar yaratishi, ularning ilmiy salohiyati va malakasini tizimli oshirib borishni qo’llab-quvvatlash mexanizmini joriy etishni vazifasini qo’ygan. Jumladan, oliy ta’lim muassasalari xotin-qizlarni ilm-fanga keng jalb etish, ilmiy va innovatsion faoliyat bilan shug’ullanishga iqtidori bo’lgan talaba qizlarni aniqlash, ularning ijodiy, intellektual va ixtirochilik qobiliyatlarini ro’yobga chiqarish tizimlarini yo’lga qo’yish zarur.

Xotin-qizlarni ilmiy va innovatsion faoliyat bilan samarali shug’ullanishlariga to’sqinlik qilayotgan sabab hamda shart-sharoitlarni tahlil qilish va ularni bartaraf etish bo’yicha tavsiyalar ishlab chiqish, bu borada qonunchilik hujjatlarida belgilangan imkoniyatlarning ta’minlanishi ustidan jamoatchilik nazoratini amalga oshirish va x.k.

Ayollarning liderligi jamoalarda, tashkilotlarda va jamiyatda zarur hisoblanib, ayollar liderligini belgilaydigan ayrim xususiyatlar mavjud: insonlarga yo’naltirilganlik, hamkorlik tendentsiyasi, turli yo’nalishlarda ishlash qobiliyati, demokrat liderlik, hissiy hamdardlik, o’zgarishlarga ko’proq moyillik.

Tadqiqotchilarning fikriga ko’ra, ayollar liderlikni zimmalariga olgan vaqtda ularning xatti-harakatlarida bir qancha o’zgarishlar yuzaga keladi. Ya’ni, ularning xarakterlarida o’ziga hos keskinlik, qaror qabul qilishda tezkorlik va aniqlik xususiyatlari kuchayadi. Ayollarga rahbarlik qilish yoki jamoa boshlig’i bo’lish imkoniyati berilsa, ular buni haqiqiy qiyinchilik deb bilishadi va butun e’tiborini amalga oshirilayotgan loyihaga qaratadi.<sup>22</sup> Xotin-qizlar vakolatli bo’lgan joyda, ular o’zlarining to’liq salohiyatlarini ishga

---

<sup>21</sup> Мирзиёев Ш. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Халқаро хотин-қизлар кунига бағишланган тантанали маросимдаги нутқи, 06.03.2021 // <https://president.uz/uz/lists/view/4212>

<sup>22</sup> Published by [ConnectAmericas](https://www.connectamericas.com). 1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577, USA © 2015 Inter-American Development Bank



solishlari mumkin, bu esa yanada xilma-xil va dinamik ishchi kuchiga olib keladi. Gender tengligi yuqori bo'lgan mamlakatlarda kishi boshiga milliy daromad ancha yuqori va o'sish sur'ati tezroq bo'ladi. Ammo Markaziy Osiyoda ayollarning past maoshi va ish bilan bandlik darajasining pastligi bevosita mintaqa iqtisodiyoti hajmini pasaytiradi va kambag'allik darajasini oshiradi. Agar Markaziy Osiyo bo'ylab ayollar erkaklar bilan teng ishtirok etsa, milliy daromad Qozog'istonda 27 foizdan Tojikistonda 63 foizgacha yuqori bo'lar edi. O'zbekistonda ishlayotgan ayollar va erkaklar o'rtasidagi o'rtacha ish haqini tenglashtirishning o'zigina 700 mingdan ortiq odamni kambag'allikdan olib chiqadi.<sup>23</sup>

### **Mavzuga oid adabiyotlar tahlili**

Liderlarning muvaffaqiyatini tushunishga birinchi urinishlar ularning shaxsiy xislatlarini o'rganishga qaratilgan edi. Shaxsiy xislatlar – liderning aql-zakovati, rostgo'yligi, o'ziga ishonchi, tashqi ko'rinishi kabi individual farqlovchi xususiyatlaridir. XX asr boshlarida buyuk liderlar haqidagi tadqiqotlar buyuk shaxsiyat nazariyasini shakllantirdi. Psixologiyaning rivojlanishi tufayli 1940-50-yillarda liderlarning shaxsiy xislatlarini o'rganish so'rovnomalari va testlar yordamida amalga oshirilgan.

1948-yilda R.M.Stogdill<sup>24</sup> shaxsiy xislatlar nazariyasi doirasida o'tkazilgan 100 dan ortiq ilmiy tadqiqotlarni amalga oshirgan. U muvaffaqiyatli liderlarga xos bo'lgan shaxsiy xususiyatlarni ajratib ko'rsatishga muvaffaq bo'ldi: aql, tashabbuskorlik, o'zaro ta'sir o'tkazish qobiliyatlari, o'ziga ishonch, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish istagi, halollik. Stogdill shunday xulosaga keldi: alohida sifatning ahamiyati ko'pincha muayyan vaziyatga bog'liq. Shunday qilib, ma'lum xislatlarga ega bo'lish muvaffaqiyatni kafolatlamaydi. Biroq Stogdill xislatlarning ma'nosi vaziyatga bog'liqligini takrorlaydi. 1990-yillarda liderning shaxsiy xislatlarini o'rganishga qiziqish yana ortdi. 1991-yilda S.A.Kirkpatrick va E.A.Lokk liderlarni oddiy insonlardan ajratib turadigan bir qator shaxsiy xislatlarni (shu jumladan Stogdill tomonidan aniqlangan) ajratdilar<sup>25</sup>. Misol uchun, bir tadqiqot quyidagi xislatlar ko'pincha lider imidji bilan bog'liqligini aniqladi: aql-zakovat, jasurlik va hukmronlik.

Bundan tashqari liderlik qobiliyatlarini aniqlash va rivojlantirish bo'yicha Fred Fiedler<sup>26</sup> – “Vaziyatli yetakchilik”, Viktor Vroom, Filipp Yetton, Artur Yagolar<sup>27</sup> tomonidan – “Qaror qabul qilish”, Pol Xersi va Kennet Blanshard<sup>28</sup> –

---

<sup>23</sup> [www.worldbank.com](http://www.worldbank.com) sayti ma'lumotlari

<sup>24</sup> Stogdill R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

<sup>25</sup> S.A.Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" The Academy of Management Executive 5, no. 2 (1991): 48-60.

<sup>26</sup> Fiedler F.E. (1972). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Human Relations, 25, 391-412

<sup>27</sup> Vroom V.H. and Yetton P.W. Leadership and decision making. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973

<sup>28</sup> P.Hersey. K.Blanchard. The Hersey-Blanchard Situational Leadership. Theory choosing the right leadership style for the right people. Glacier point solutions (562)434-7822. 2015

“4 uslubli yetakchilik” Robert Haus va Terens Mitchel<sup>29</sup> kabi olimlar tomonidan – “Yo’l-maqсад” modellari hamda Duglas Makgregor<sup>30</sup> – “X, Y nazariyasi”, Uilyam Ouchi<sup>31</sup> – “Z nazariyasi”ni, Bleyk va Moutonlar tomonidan – rahbarning xulq-atvor uslublari matritsasi ishlab chiqilgan.

Irlandiyaning Limerik universiteti prezidenti Kerstin Mey<sup>32</sup> tomonidan olib borilgan tadqiqot oliy ta’lim muassasalarida o’qiyotgan va faollik ko’rsatayotgan xotin-qizlarning soni ortib borayotganligi ammo bu yuqori rahbarlik lavozimlariga joylashishga kelganda o’z samarasini ko’rsatmayotganligi haqida bo’lib, Kerstin Mey oliy ta’limdagi ayollarning muhim maqsadlariga erishish yo’lidagi to’siqlarni va kengroq inklyuzivlikni rag’batlantirish bo’yicha joriy tashabbuslarni, shuningdek, bu boradagi yutuqlar va undan tashqarida olib keladigan foydalarni ko’rib chiqadi.

Dunyo miqyosida talaba qizlar oliy ta’limga qabul qilinganlarning yarmini tashkil etsa-da, rahbarlik lavozimlarida ishlayotgan ayollar soni hali ularning o’sib borayotgan ishtirok darajasini aks ettirmaydi. Demak, ayollarning yuqori pog’onaga ko’tarilishi yo’lidagi ijtimoiy va tizimli to’siqlar o’z o’rnida qolmoqda va hatto dunyoning ayrim mamlakatlarida kuchaymoqda.

Ko’pgina Yevropa mamlakatlarida so’nggi paytlarda oliy ta’limda yuqori lavozimlarda ishlaydigan ayollar soni turli darajalarga ko’paygan bo’lsa-da, boshqa sohalarda ayol rahbarlarning yetishmasligi davom etmoqda va talabalar, xodimlar uchun tegishli namunalar yetishmasligiga olib kelmoqda. Oliy ta’lim muassasalarida (OTM) ayollar yetakchilarining muhim massasi yo’qligi yuqori lavozimlarda ishlayotgan ayollarni qo’llab-quvvatlashning institutsional tarmoqlarini rivojlantirish hamda ilg’or tajriba almashish imkoniyatlariga ta’sir qiladi.

Oliy ta’lim muassasalarida xotin-qizlarning shaxsiy, kasbiy va liderlik qobiliyatini rivojlantirishga yordam beruvchi omillarni tan olish va qo’llab-quvvatlash juda muhim. Bu kasbiy yuksalish va ko’tarilish mezonlarini ishlab chiqish va qo’llashda, moslashuvchan ish modellarini va bolalarni parvarish qilish muassasalarini, ish yukini adolatli taqsimlashni va jinsga muvofiq maoshidagi tafovutlarni tugatishni o’z ichiga oladi. Xotin-qizlarning oliy ta’limdagi ishtiroki tobora ortib borayotgani kelajak avlodni tarbiyalashda katta imkoniyatlarni yaratadi.

Xotin-qizlarning ta’lim darajasini oshirish va liderlik ko’nikmalarini rivojlantirish, mehnat bozorida to’liq ishtirok etishiga to’sqinlik qiluvchi cheklovlar sabablarini izlash Garvard professori Klaudiya Goldinning ishiga asos bo’ldi va u «Mehnat bozorida ayollarning rolini tushunishni ilgari surgani

---

<sup>29</sup> House R.J., Mitchell T.R. Path-Goal theory of leadership//Journal of contemporary business. 1974. №3

<sup>30</sup> Douglas Macgregor. Theory X and theory Y. 1960

<sup>31</sup> William G Ouchi. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge, Reading, Mass Addison Wesley, 1981

<sup>32</sup> Kerstin Mey. “Uslub masalasi emas: oliy ta’limda ayollar yetakchiligi”. 2022-yil 19-sentyabr. <https://eua.eu/resources/expert-voices/285:more-than-just-a-matter-of-style-female-leadership-in-higher-education.html>

uchun» iqtisodiyot bo'yicha Nobel mukofotiga sazovor bo'ldi. Uning fikrlariga ko'ra: “O'zbekiston o'z qizlari bilan faxrlanishi mumkin: iqtidorli, aqlli, maqsadli. Ammo ayollarning kasbiy rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi ko'plab omillar mavjud va ulardan biri uy vazifalari. Hech kimga sir emaski, ayollarimiz, aytganlaridek, ikki smenada: ishda va undan keyin, bola tarbiyasi, uy yumushlari bilan shug'ullanadi.”

Mahalliy olimlardan xotin-qizlarning liderlik ko'nikmalarini shakllantirish va rivojlantirish, xotin-qizlarning oliy ta'limdagi ishtiroki, gender masalalari bo'yicha akademik R.A.Ubaydullayeva<sup>33</sup>, N.X.Rahimova<sup>34</sup>, G.K.Abduraxmanova<sup>35</sup>, A.B.Irmatova<sup>36</sup>lar ilmiy tadqiqot ishlarini olib borgan.

### **Tadqiqot metodologiyasi**

Maqolada ilmiy abstraksiyalash, empirik, tasviriy statistika, guruhlashtirish, qiyosiy va dinamik tahlil tadqiqot usullaridan foydalanilgan.

### **Tahlil va natijalar**

Asrlar davomida ayollar hayotning turli jabhalarida tan olinishi va teng imkoniyatlarga ega bo'lish uchun jamiyat me'yorlari va madaniy qarama-qarshiliklarga qarshi kurashdilar. So'nggi o'n yilliklarda ayollar korporativ dunyoda, siyosatda, tadbirkorlikda va boshqa sohalarda sezilarli yutuqlarga erishdilar va ularning rahbarlik lavozimlariga kirishlarini cheklab qo'ygan metaforik "oynali shift" dan o'tishdi. Ayollarning liderlikdagi roli kamdan-kam uchraydigan holat bo'lishiga qaramay bu holatni o'zgartirishdi va stereotiplarga qarshi kurashdilar, natijada o'zlarining kuch va ta'sir dinamikasini o'zgartirdilar.

Oynali shift konsepsiyasi ayollarning rivojlanishiga to'sqinlik qiladigan va ularning professional sharoitlarda yuqoriga qarab harakatlanishini cheklaydigan ko'rinmas, ammo dahshatli to'siqlarni anglatadi. Bu ko'plab tashkilotlarda keng tarqalgan gender tafovutlarining ramzi bo'lib, malakali va iqtidorli ayollar o'zlarining malakalari, ko'nikmalari va ambitsiyalariga qaramay, o'zlarining martaba o'sishida to'xtab qolishadi. Biroq, shisha shift o'tib bo'lmaydigan to'siq emas, chunki ko'plab ayollar uni sindirib tashladilar, bu esa gender liderlik rollariga erishish uchun cheklov bo'lmasligi kerakligini isbotladi.

Bugungi shiddat bilan o'zgarib borayotgan dunyoda ayollar tobora ko'proq shisha shiftini sindirib, turli sohalarda liderlik mavqeini egallashmoqda. Rahbarlik rollarida gender tengligi uzoq yo'lni bosib o'tgan bo'lsa-da, bugungi kunda bir qancha ayollar va erkaklarning turli sohalarda liderligi borasida bir qancha yaxshilanishlar mavjud. Jumaladan, 2023-yilda Global Gender Gap reytingi 68,4% yopilgan. 2022 va 2023-yillardagi nashrlarda qamrab olingan 145 ta davlatning doimiy namunasini hisobga

---

<sup>33</sup> R.A.Ubaydullayeva. Mustaqil O'zbekiston: ayol, oila va jamiyat, -T.: “Fan” nashriyoti, 2006

<sup>34</sup> N.X.Rahimova. Повышения экономической активности женщин на рынке труда Узбекистана. Дис...канд. экон. наук. 08.00.10, -Нукус 2000. – 135с.

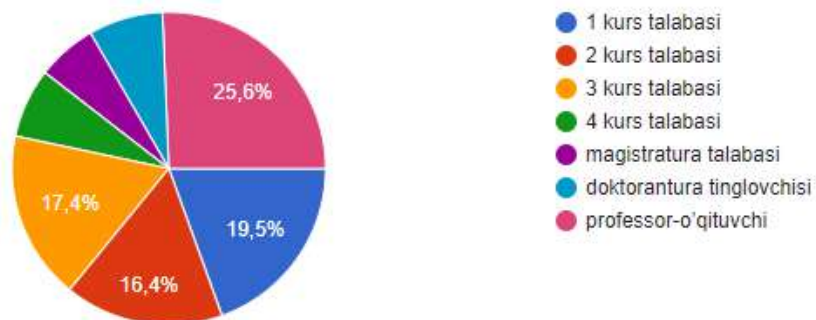
<sup>35</sup> G.K.Abduraxmanova. “Inson resurslarini boshqarish”. Darslik. -T.: “Fan” nashriyoti, 2023

<sup>36</sup> A.B.Irmatova. “Инновацион иктисодиётда аёллар меҳнатини ташкил этиш”. Монография. -T.: “Фан” нашриёти, 2022

olsak, umumiy ball 68,1 foizdan 68,4 foizga oʻzgarib, oʻtgan yilgi nashrga nisbatan 0,3 foiz punktga yaxshilangan. 2006-yildan 2023-yilgacha uzluksiz qamrab olingan 102 ta davlatni hisobga olsak, tafovut 68,6 foizga yopilgan.

Boʻlajak rahbarlar va liderlarni OTM talabalari orasidan shakllantirish va ularni tayyorlash bugungi kunda butun dunyo boʻylab institutlarda muhim ehtiyoj boʻlib qolmoqda. Hozirda koʻplab OTMlar professor-oʻqituvchilar va xodimlar talabalarning liderlik qobiliyatini rivojlantiruvchi dasturlarni ishlab chiqishga intilmoqda va rahbarlik lavozimlarida ayollar yetishmasligi sababli ayollarning rivojlanishiga alohida eʼtibor qaratish zarur. Gender tadqiqotlarining nazariy jihatlari shuni koʻrsatadiki, ayollarga nisbatan tengsizlik tabiiy jarayon emas, balki koʻproq ijtimoiy-maʼnaviy tuzilishga bogʻliqdir. Gorizontali yoki kasblar boʻyicha tabaqalashtirilgan segmentatsiya nuqtai nazaridan jinsga qarab mehnat pozitsiyalarini farqlovchi mehnat bozori segregatsiyasi gʻoyasi tarixan ayollarning taʼlim muassalarida dars berish va boʻysinuvchilikka xos kasblarga, erkaklarni esa rahbarlik, boshqaruvchilikka xos kasblarga tayinladi. Mana shu ijtimoiy-maʼnaviy stereotiplar va millatlarga xos mentlitet natijasida ayol-qizlar oʻz kasblarida liderlik qilishlarida koʻrinmas toʻsiqlarga koʻp uchraydilar. Bu holat aynan zoʻravonlik yoki jismoniy tazyiq bilan singdirilmasa-da, ayol-qizlar yoshligidan shunday ruhda tarbiyalanmoqda. Ammo koʻplab tadqiqot natijalari shuni koʻrsatadi-ki, ayollarga nisbatan bunday koʻrinmas toʻsiqlarni yengish yoki oila va karyera balansini ushlab uchun imkoniyat va yordamlar berilsa, ular yashirin isteʼdodlarini yuzaga chiqarishga tayyor.

Biz tadqiqot olib borayotgan Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida ayol professor-oʻqituvchi va talaba qizlar oʻrtasida liderlik koʻnikmalarini shakllantirish va rivojlantirishga taʼsir etuvchi omillar va ularning oʻzaro bogʻliqligini aniqlash maqsadida soʻrovnoma oʻtkazildi. Tadqiqotni tashkil etish quyidagi bosqichlarni oʻz ichiga oladi: tashkiliy (tayyorgarlik); soʻrovnomanini tashkil etish jarayoni; olingan natijalarga qayta ishlov berish bosqichi; natijalar asosida xulosalar tayyorlash va faoliyatni takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalar ishlab chiqish. Tadqiqot jarayonida oʻrganilgan respondentlarning demografik xususiyatlari ularning yoshi, jinsi, yashash hududi va oilaviy holati kabilarni oʻz ichiga oladi.



1-rasm. Soʻrovnomada ishtirok etgan xotin-qizlar tarkibi

Ushbu so'rovnomada jami 17 ta savoldan iborat bo'lib, uni to'ldirishda jami 205 nafar xotin-qizlar ishtirok etdi. Ulardan: 51 nafar (24.9%) professor-o'qituvchilar, 39 nafar (19%) 1-kurs talabalari, 33 nafar (16.1%) 2-kurs talabalari, 34 nafar (16.6%) 3-kurs talabalari, 14 nafar (6.8%) 4-kurs talabalari, 19 nafar (9.3%) magistratura talabalari, 15 nafar (7.3%) doktorantura tinglovchilarini tashkil etadi. Shuningdek, respondentlarning 61 foizi turmushga chiqmagan, 37.6 foizi turmushga chiqqan va 1.5 foizi ajrashganlarni tashkil etadi.

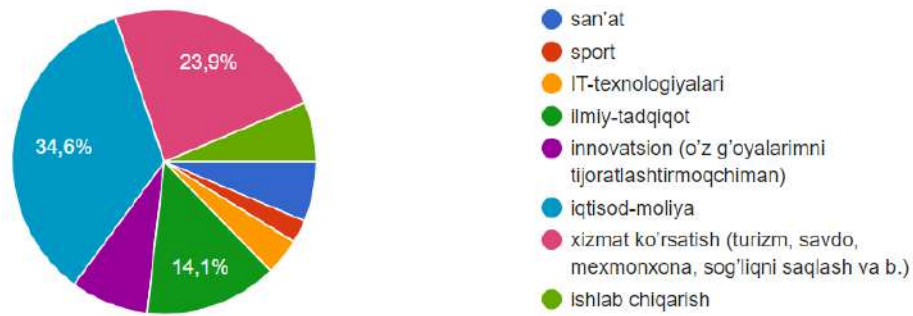
**1-jadval**

**Hududlar bo'yicha xotin-qizlarda lider bo'lishni xohlovchilar ulushi va rahbarlik lavozimlarida faoliyat yuritishi imkoniyatlari**

Hudud	O'zlari qiziqqan sohada lider bo'lishni xohlovchilar ulushi	Yuqori lavozimlarda rahbar bo'lishni xohlovchilar ulushi	Mamlakatimizda xotin-qizlarning yuqori rahbarlik lavozimlarida faoliyat yuritishi imkoniyatlarini baholashi, o'rtacha ball
Andijon viloyati	75%	100%	3
Farg'ona viloyati	50%	50%	4
Namangan viloyati	100%	100%	2.7
Toshkent viloyati	88.9%	94.5%	3.1
Toshkent shahri	87.5%	87.4%	3.4
Sirdaryo viloyati	100%	100%	3
Jizzax viloyati	83.3%	100%	3.7
Samarqand viloyati	50%	100%	4
Qashqadaryo viloyati	100%	100%	4.3
Surxondaryo viloyati	100%	100%	1.5
Buxoro viloyati	100%	100%	3
Navoiy viloyati	100%	100%	2
Xorazm viloyati	91.7%	75.1%	3.5
Qoraqalpog'iston Respublikasi	100%	75%	4

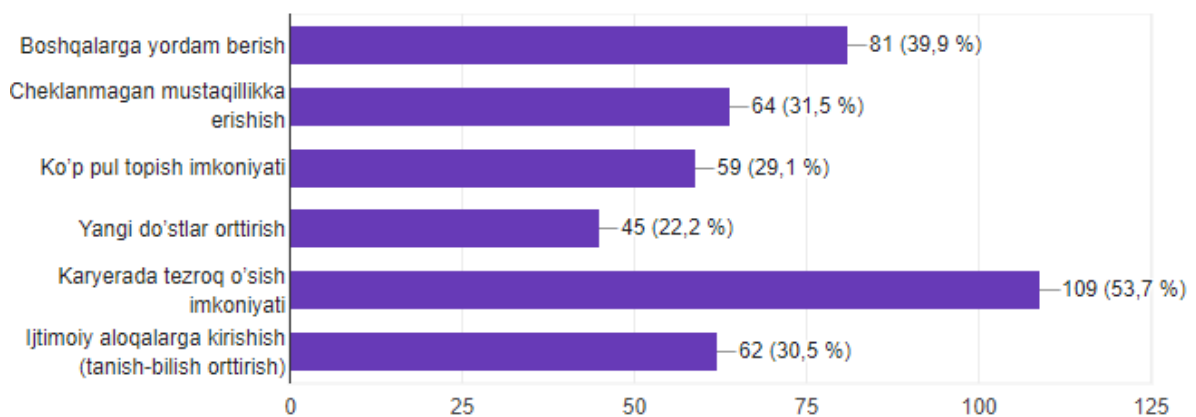
Ma'muriy-hududiy birliklar bo'yicha so'rovnomada eng ko'p Toshkent shahridan (40.5 foiz), Toshkent viloyatidan (12.2 foiz), Qashqadaryo viloyatidan (8.8 foiz) ishtirokchi bo'lib, eng kam ulush Sirdaryo viloyati (1 foiz), Andijon viloyati (2 foiz) va Samarqand viloyatlariga (2.4 foiz) to'g'ri kelmoqda.

So'rovnomada ishtirok etgan respondentlarning asosiy qismi (34.6%) iqtisod-moliya, xizmat ko'rsatish, jumladan, turizm, savdo, mexmonxona, sog'liqni saqlash va shu kabilar (23.9%), ilmiy-tadqiqot (14.1%) yo'nalishlariga qiziqadi. Shuni ta'kidlash joiz-ki, ishtirokchilarning 87.3 foizi o'zi qiziqqan sohada lider bo'lishni xohlaydi, 11.7 foizini bunga hali ishonchi komil emas va 1 foizi buni xohlamaydi.



**2-rasm. So'rovnomada ishtirok etgan xotin-qizlarning qiziqadigan faoliyat yo'nalishlari tarkibi**

O'zi qiziqqan sohada lider bo'lishni istagan xotin-qizlarning bundan asosiy maqsadi karyerada tezroq o'sishga harakat, boshqalarga yordam berish va cheklanmagan mustaqillikka erishish hisoblanadi.

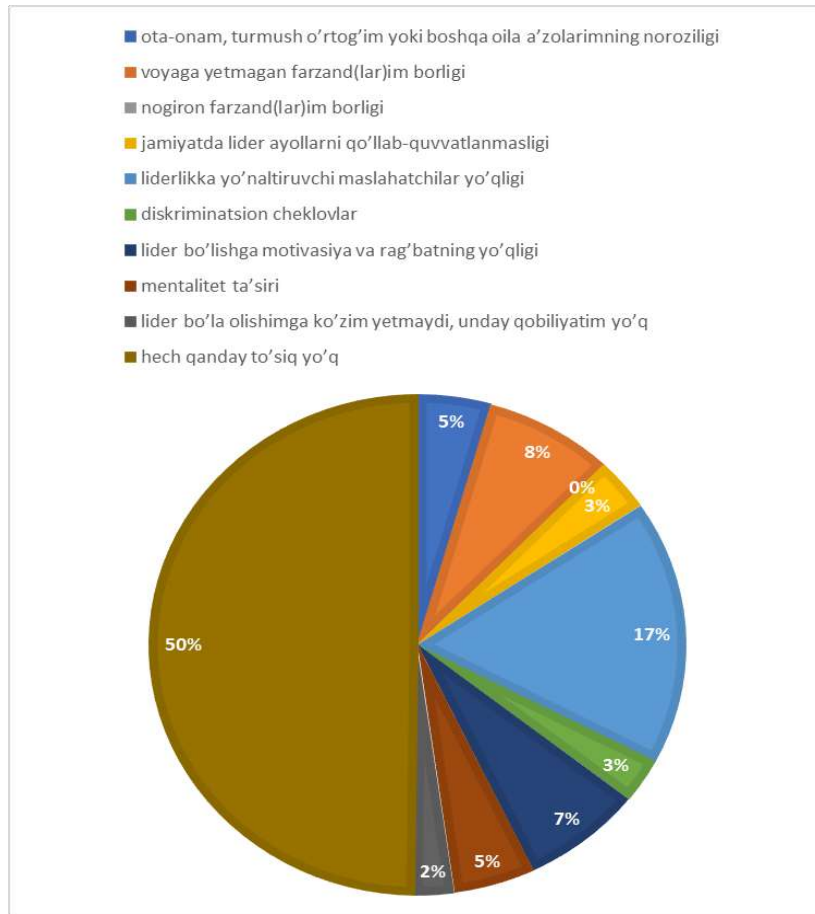


**3-rasm. So'rovnomada ishtirok etgan xotin-qizlarning lider bo'lishdan asosiy maqsadi nisbatlari**

Grafik ma'lumotlariga ko'ra, aksariyat Toshkent shahrida yashovchilar iqtisod-moliya va xizmat ko'rsatish sohalariga qiziqadilar, shuningdek, keying o'rinlarda xizmat ko'rsatish sohalariga qiziquvchilar ulushi eng ko'p Toshkent viloyati va Xorazm viloyati (22.2 foiz), Qashqadaryo va Jizzax viloyatlariga (11.1 foiz) to'g'ri keladi. Poytaxt aholisining o'zlari qiziqqan ushbu sohalarida lider bo'lishdan asosiy maqsadlari karyerada tezroq o'sish bo'lib, Toshkent viloyati aholisining asosiy qismi lider bo'lish orqali yangi do'stlar orttirish, cheklanmagan mustaqillikka erishish va ijtimoiy aloqalarga kiririshish (tanish-bilish orttirish)ni istaydi. Jizzax viloyatidan ishtirokchilarning lider bo'lishdan asosiy maqsadi ko'p pul topish imkoniyatiga erishish, boshqalarga yordam berish va cheklanmagan mustaqillikka erishish kabilardir. Hamda asosan Toshkent shahrida yashovchi xotin-qizlarda lider bo'lishi bilan bog'liq hech qanday to'siq yo'q bo'lib, qolgan barcha viloyatlardagilar o'z hayotida lider bo'lish maqsadiga erishishda turli xil muammolarga duch kelmoqdalar.

Ya'ni, o'zlari qiziqqan sohada lider bo'lishga 49.8 foiz xotin-qizlar hech qanday to'siq yo'q deb hisoblashsa, qolgan 50.2 foizi turli sabablarni keltirib o'tishgan. O'zlari qiziqqan sohada lider bo'lishni istovchilar ular uchun asosiy

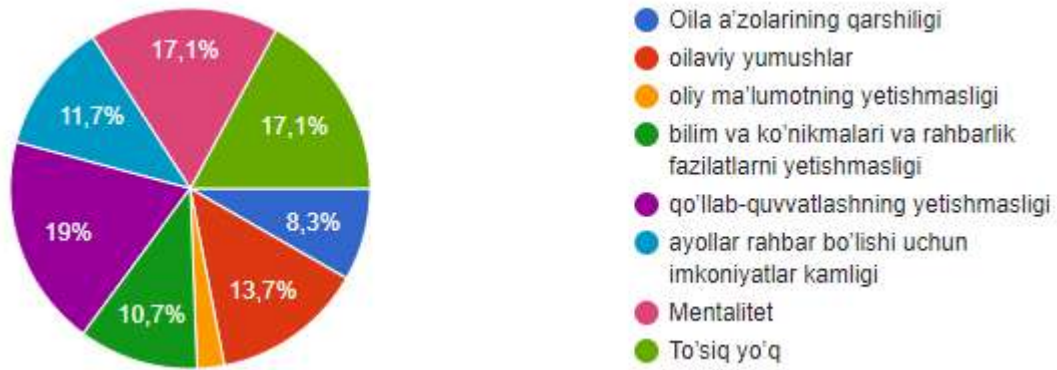
to’siqlar liderlikka yo’naltiruvchi maslahatchilar yo’qligi, voyaga yetmagan farzandlari bor ekanligi va lider bo’lishga motivatsiya va rag’batning yo’qligi deb hisoblashadi.



4-rasm. Lider bo’lish uchun asosiy to’siqlar

Shuningdek, ishtirokchilarning 42.5 foizi o’zlari ta’lim olayotgan OTMlarda o’zlarini namoyon qilish uchun tashkil etilayotgan tadbirlardan mamnun va 46.3 foizi o’rtacha baho bergan hamda 11.2 foizi esa ushbu tadbirlardan ko’ngli to’lmaydi. E’tiborli jihati shunda-ki, ishtirokchilarning to’rtidan uch qismi (75.6%) ilm-fan sohasiga qiziqadi va ushbu soha bilan shug’ullanishni xohlaydi va ularning yarmidan ko’prog’i (52,7%) universitetda ayollarni ilm-fanga qiziqishlarini ortishiga asosiy omil ilm sohasida xorijiy davlatlar bilan hamkorlikni, integrasiyasini yaxshilash deb hisoblaydi.

So’rovnoma natijalariga ko’ra, ishtirokchilarning asosiy qismida (41.5%) ilmiy va innovatsion g’oyalari mavjud ammo ularni tijoratlashtirish bo’yicha bilim va tajribalar yetarli emas, 23,4 foizida esa innovatsion g’oyalari yo’q.



### 5-rasm. Respublikamizda ayollar rahbarlik lavozimlarida ishlashi uchun to'siqlar

Shuningdek, so'rovnoma ishtirokchilarining 84 foizi xotin-qizlar uchun karyera qilish muhim deb hisoblaydi, ammo mamlakatimizda xotin-qizlarning yuqori rahbarlik lavozimlarida faoliyat yuritishi imkoniyatlarini ularning 44.4 foizi o'rtacha deb baholaydi va ayollar uchun rahbarlik lavozimlarida ishlash uchun asosiy to'siqlarni quyidagicha baholashgan (5-rasm).

#### Xulosa

Xulosa qilib aytganda, OTMlarda xotin-qizlarning aksariyat qismi, o'zlari qiziqqan sohada lider bo'lishni xohlashadi va ularda bu sohani rivojlanishiga hissa qo'shishi va o'zlarining liderliklarini namoyon qiluvchi innovatsion g'oyalari mavjud ammo ularda bu istaklarini yuzaga chiqarish bilan bog'liq bir qancha muammolar bo'lib, ularning asosiy ulushini liderlikka yo'naltiruvchi maslahatchilar yo'qligi, voyaga yetmagan farzandlari bor ekanligi va lider bo'lishga motivatsiya va rag'batning yo'qligi kabi sabablar tashkil etadi. Rahbarlik lavozimlarini egallash uchun esa qo'llab-quvvatlovchilarning yetishmasligi va mentalitetni asosiy to'siq deb hisoblashadi. Demak, OTMlarda xotin-qizlarning liderlik ko'nikmalarini rivojlantirish va bitiruvchi ayol liderlarni yetishib chiqishi uchun xotin-qizlarga oila va ish balansini olib borishiga ko'mak berish, buning uchun ta'limda va ish bilan ta'minlashda xotin-qizlarga imtiyozlar berish tizimini yanada takomillashtirish lozim.

Ta'kidlash joizki, bugungi kunda siyosiy, ijtimoiy-iqtisodiy tarmoqlar rivojiga salmoqli hissa qo'shayotgan, sohalarida muhim vazifalarni bajarib kelayotgan ayollar yo'q emas. Ammo hali ham rahbarlik lavozimlari, ijtimoiy, siyosiy va tadbirkorlik sohalarida liderlar orasida ayollar ulushining kamligi bu ularning bilim va salohiyati erkaklarga nisbatan kamroq ekanligida emas balki ularga oilaviy yumushlar, bola tarbiyasi kabi bir qancha omillarning ta'siri o'z-o'zlarini rivojlantirish va o'z ustida ishlashlariga to'siq bo'lib kelmoqda.

#### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. R.A.Ubaydullayeva. Mustaqil O'zbekiston: ayol, oila va jamiyat, -T.: "Fan" nashriyoti, 2006



2. N.X.Raximova. Повышения экономической активности женщин на рынке труда Узбекистана. Дис...канд. экон. наук. 08.00.10, -Нукус 2000. – 135с.
3. G.K.Abduraxmanova. “Inson resurslarini boshqarish”. Darslik. -T.: “Fan” nashriyoti, 2023
4. A.B.Irmatova. “Инновацион иқтисодиётда аёллар меҳнатини ташкил этиш”. Монография. –Т.: “Фан” нашриёти, 2022
5. Stogdill R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.
6. S.A.Kirkpatrick and E. A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" The Academy of Management Executive 5, no. 2 (1991): 48-60.
7. Fiedler F.E. (1972). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Human Relations, 25, 391-412
8. Vroom V.H. and Yetton P.W. Leadership and decision making. Pittsburgh, Pa.: University of Pittsburgh Press, 1973
9. P.Hersey. K.Blanchard. The Hersey-Blanchard Situational Leadership. Theory choosing the right leadership style for the right people. Glacier point solutions (562)434-7822. 2015
10. House R.J., Mitchell T.R. Path-Goal theory of leadership//Journal of contemporary business. 1974. №3
11. Douglas Macgregor. Theory X and theory Y. 1960
12. William G Ouchi. Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge, Reading, Mass Addison Wesley, 1981
13. Kerstin Mey. “Uslub masalasi emas: oliy ta’limda ayollar yetakchiligi”. 2022-yil 19-sentyabr

# Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13

Tashkent, Uzbekistan

ilmiymaktab@gmail.com

www.laboreconomics.uz