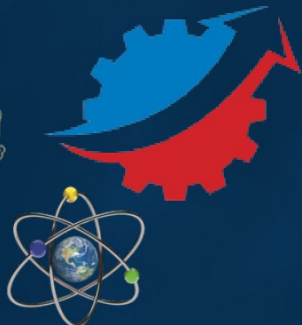


# MUHANDISLIK

## & IQTISODIYOT

*ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal*

**2026-YIL**  
**IYUN/6-SON, III-QISM**



Milliy nashrlar

OAK: <https://oak.uz/pages/4802>

05.00.00 - Texnika fanlari

08.00.00 - Iqtisodiyot fanlar



Google  
Scholar

ISSN INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INTERNATIONAL CENTRE

OpenAIRE



ISSN: 3060-463X



# **muhandislik** **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

Elektron nashr, 2026-yil, iyun.

## **Bosh muharrir:**

**Zokirova Nodira Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, DSc, professor

## **Bosh muharrir o'rinbosari:**

**Shakarov Zafar G'afrovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori, PhD, dotsent

## **Tahrir hay'ati:**

**Abduraxmanov Kalendar Xodjayevich**, O'z FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Sharipov Kongratbay Avezimbetovich**, texnika fanlari doktori, professor

**Maxkamov Baxtiyor Shuxratovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Shaumarov Said Sanatovich**, texnika fanlari doktori, professor

**Turayev Bahodir Xatamovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Nasimov Dilmurod Abdulloyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Allayeva Gulchexra Jalgasovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Arabov Nurali Uralovich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Maxmudov Odiljon Xolmirzayevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Xamrayeva Sayyora Nasimovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Bobonazarova Jamila Xolmurodovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Irmatova Aziza Baxromovna**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Bo'taboyev Mahammadjon To'ychiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

**Shamshiyeva Nargizaxon Nosirxuja kizi**, iqtisodiyot fanlari doktori, professor,

**Xolmuxamedov Muhsinjon Murodullayevich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Xodjayeva Nodiraxon Abdurashidovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Amanov Otabek Amankulovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li**, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Qurbonov Samandar Pulatovich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Zikriyoyev Aziz Sadulloyevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Tabayev Azamat Zaripbayevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sxay Lana Aleksandrovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Ismoilova Gulnora Fayzullayevna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Djumaniyazov Umrbek Ilxamovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Kasimova Nargiza Sabitdjanovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent

**Kalanova Moxigul Baxritdinovna**, dotsent

**Ashurzoda Luiza Muxtarovna**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sharipov Sardor Begmaxmat o'g'li**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Tursunov Ulug'bek Sativoldiyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

**Bauyetdinov Majit Janizaqovich**, Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

**Botirov Bozorbek Musurmon o'g'li**, Texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Sultonov Shavkatjon Abdullayevich**, Kimyo fanlari doktori, (DSc)

**Jo'raeva Malohat Muhammadovna**, filologiya fanlari doktori (DSc), professor.

**Yusupov Maxamadamin Abduxamidovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor

**Kalonova Moxigul Baxritdinovna**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (PhD), dotsent

**Mirzayev Kulmamat Djanzakovich**, iqtisodiyot fanlari nomzodi (DSc), professor.

**Karimova Nilufar Sadirdin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Norboyev Odil Abrayevich**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent

**Nasimov Dilmurod Abdulloyevich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Mirzayev Kulmamat Djanzakovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Karimova Nilufar Sadirdin qizi**, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)

**Pardaev Umidjon Uralovich**, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor

**Xolmirzayev Ulug'bek Abdulazizovich**, Iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)

# muhandislik & iqtisodiyot

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

- 05.01.00 – Axborot texnologiyalari, boshqaruv va kompyuter grafikasi
- 05.01.01 – Muhandislik geometriyasi va kompyuter grafikasi. Audio va video texnologiyalari
- 05.01.02 – Tizimli tahlil, boshqaruv va axborotni qayta ishlash
- 05.01.03 – Informatikaning nazariy asoslari
- 05.01.04 – Hisoblash mashinalari, majmualari va kompyuter tarmoqlarining matematik va dasturiy ta'minoti
- 05.01.05 – Axborotlarni himoyalash usullari va tizimlari. Axborot xavfsizligi
- 05.01.06 – Hisoblash texnikasi va boshqaruv tizimlarining elementlari va qurilmalari
- 05.01.07 – Matematik modellashtirish
- 05.01.11 – Raqamli texnologiyalar va sun'iy intellekt
- 05.02.00 – Mashinasozlik va mashinashunoslik
- 05.02.08 – Yer usti majmualari va uchish apparatlari
- 05.03.02 – Metrologiya va metrologiya ta'minoti
- 05.04.01 – Telekommunikatsiya va kompyuter tizimlari, telekommunikatsiya tarmoqlari va qurilmalari. Axborotlarni taqsimlash
- 05.05.03 – Yorug'lik texnikasi. Maxsus yoritish texnologiyasi
- 05.05.05 – Issiqlik texnikasining nazariy asoslari
- 05.05.06 – Qayta tiklanadigan energiya turlari asosidagi energiya qurilmalari
- 05.06.01 – To'qimachilik va yengil sanoat ishlab chiqarishlari materialshunosligi
- 05.08.03 – Temir yo'l transportini ishlatish
- 05.08.06 – "G'ildirakli va gusenisali mashinalar va ularni ishlatish" (texnika fanlari)
- 05.09.01 – Qurilish konstruksiyalari, bino va inshootlar
- 05.09.04 – Suv ta'minoti. Kanalizatsiya. Suv havzalarini muhofazalovchi qurilish tizimlari
- 10.00.06 – Qiyosiy adabiyotshunoslik, chog'ishtirma tilshunoslik va tarjimashunoslik
- 10.00.04 – Yevropa, Amerika va Avstraliya xalqlari tili va adabiyoti
- 08.00.01 – Iqtisodiyot nazariyasi
- 08.00.02 – Makroiqtisodiyot
- 08.00.03 – Sanoat iqtisodiyoti
- 08.00.04 – Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti
- 08.00.05 – Xizmat ko'rsatish tarmoqlari iqtisodiyoti
- 08.00.06 – Ekonometrika va statistika
- 08.00.07 – Moliya, pul muomalasi va kredit
- 08.00.08 – Buxgalteriya hisobi, iqtisodiy tahlil va audit
- 08.00.09 – Jahon iqtisodiyoti
- 08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti
- 08.00.11 – Marketing
- 08.00.12 – Mintaqaviy iqtisodiyot
- 08.00.13 – Menejment
- 08.00.14 – Iqtisodiyotda axborot tizimlari va texnologiyalari
- 08.00.15 – Tadbirkorlik va kichik biznes iqtisodiyoti
- 08.00.16 – Raqamli iqtisodiyot va xalqaro raqamli integratsiya
- 08.00.17 – Turizm va mehmonxona faoliyati

Ma'lumot uchun, OAK  
Rayosatining 2024-yil 28-avgustdagi 360/5-son qarori bilan "Dissertatsiyalar asosiy ilmiy natijalarini chop etishga tavsiya etilgan milliy ilmiy nashrlar ro'yxati"ga texnika va iqtisodiyot fanlari bo'yicha "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali ro'yxatga kiritilgan.

**Muassis:** "Tadbirkor va ishbilarmon" MChJ

**Hamkorlarimiz:**

1. Toshkent shahridagi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti
2. Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
3. Toshkent irrigatsiya va qishloq xo'jaligini mexanizatsiyalash muhandislari instituti" milliy tadqiqot universiteti
4. Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti
5. Muhammad al-Xorazmiy nomidagi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti
6. Toshkent davlat transport universiteti
7. Toshkent arxitektura-qurilish universiteti
8. Toshkent kimyo-texnologiya universiteti
9. Jizzax politexnika instituti



# MUNDARIJA

RIVOJLANAYOTGAN MAMLAKATLARDA ESG TAMOYILLARINI JORIY ETISHNING INSTITUTSIONAL TO'SIQLARI VA IQTISODIY OQIBATLARI .....	10
<b>I. R. Berdikulova</b>	
KIMYO SANOATINING IQTISODIYOTDA TUTGAN O'RNI VA TARMOQ KORXONALARIDA BOSHQARUV HISOBI .....	14
<b>Onorboev Sh.M.</b>	
A WEEKLY LOGISTICS-CONTROLLING SYSTEM FOR EXPORT SUPPLY CHAINS: CORRIDOR-LEVEL EVIDENCE FROM A TEXTILE EXPORTER.....	26
<b>Mukhammadiyahaminova Shakhzoda Sherzodovna</b>	
FOTOVOLTAIK-TROMBE DEVORI ASOSIDA HAVONI ISITISH, TOZALASH VA ELEKTR ENERGIYASI ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI INTEGRATSIYALASHNING ILMIY-METODIK TAHLILI.....	36
<b>Rahimova Volida Karim qizi</b>	
XAVFSIZ HAYOT TARZINI SHAKLLANTIRISHDA TA'LIM VA TARBIYANING O'RNI: NAZARIY ASOSLAR VA AMALIY MODEL.....	42
<b>Nigmatjonov Sardor Abdumannovich</b>	
РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД.....	49
<b>Дониёрова Зухрабону Алишер кизи</b>	
KAMBAG'AL OILALARNI TADBIRKORLIKKA JALB QILISHDA DAVLAT TOMONIDAN MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASH VA BOSHQARISH (MENEJMENT) TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI...53	
<b>Bazarbaeva Asiya Shalkarbaevna</b>	
MOLIVAVIY INKLYUZIVLIK KONSEPSIYASI: BANK XIZMATLARINING KAMBAG'ALLIK DARAJASIGA TA'SIRINING NAZARIY ASOSLARI VA O'ZBEKISTON AMALIYOTI.....	58
<b>Niyozov Zuxur, Abdujalilov Shexroz, Zubaydulloyeva Damira</b>	
KORXONALARNI QAYTA TASHKIL ETISH JARAYONIDA ASOSIY VOSITALAR HISOBI VA BAHOLASHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	61
<b>Davletov Ikrom Raximberganovich</b>	
ИОРДАНИЯ КАК ТУРИСТИЧЕСКИЙ ЦЕНТР БЛИЖНЕГО ВОСТОКА.....	67
<b>Салихова Алина Муратовна</b>	
QUYOSH ENERGIYASINI KONVERSIYALOVCHI OPTOELEKTRON GELIOTRANSFORMATORLARNING FIZIK-TEXNIK ASOSLARI .....	73
<b>Axunov Qambarali, Xomidov Abdullajon, Mashrapova Irodaxon</b>	
XXI ASRDA O'ZBEKISTONDA ELEKTR ENERGIYASINI TEJASHDAGI YANGI TEXNOLOGIYALAR.....	78
<b>Xamrakulova Xilola, Yusupova Sevaraxon</b>	
HUDUDIY IXTISOSLASHUVNING SHAKLLANISH OMILLARI VA MINTAQAVIY RIVOJLANISHDAGI AHAMIYATI .....	83
<b>Sodiqova Nigora</b>	
BANKLAR TRANSFORMATSIYASI JARAYONIDA AKTIVLAR SAMARADORLIGI TAHLILI.....	89
<b>Muminov Bekzod Polvonovich</b>	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЗБЕКИСТАНА .....	95
<b>Садыков Авазбек Мадаминович, Цхай Лана Александровна</b>	
MILLIY KADRLAR ZAXIRASINI SHAKLLANTIRISHNING ILG'OR XORIJ TAJRIBASI.....	103
<b>G'aniyev Elyor Sobirjonovich</b>	
DIGITALIZATION OF INSOLVENCY PROCESSES: THE ROLE OF A UNIFIED ELECTRONIC PLATFORM IN ENSURING TRANSPARENCY AND ECONOMIC EFFICIENCY .....	110
<b>Damirjon Nurmatovich Soliyev</b>	



О ПРОЦЕССАХ ЦИФРОВИЗАЦИИ В УЗБЕКИСТАНЕ.....	116
<b>Джумаев Аскар Хайдарович</b>	
SOLIQ MA'MURCHILIGI METODOLOGIYASINING HUQUQIY, TASHKILY VA RAQAMLI BAZASINI SHAKLLANTIRISH BILAN BOG'LIQ MUAMMOLAR.....	121
<b>Shamsiev O'ktam Sayfitdinovich</b>	
KO'P XONADONLI UYLARDA KOMMUNAL XIZMATLAR KO'RSATISH SOHASINING INSTITUTSIONAL ASOSLARI VA HOZIRGI HOLATI TAHLILI.....	127
<b>Muminov Obidjon Odilovich</b>	
MINTAQA VA UNING HUDUDLARIDA MEHNAT OMILI HISOBIGA SANOAT SALOHİYATINI OSHIRISH YO'LLARI.....	135
<b>Urazaliyev Bekzod Sultanbayevich</b>	
КЛАССИФИКАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ С УЧЕТОМ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ.....	141
<b>Джуманов А.А.</b>	
O'ZBEKISTONDA SOLIQ MADANIYATINI SHAKLLANTIRUVCHI OMILLARNI FAKTOR TAHLIL VA KO'P OMILLI REGRESSIYA ASOSIDA BAHOLASH.....	152
<b>V.I. Isroilov, V.B. Ibragimov</b>	
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РАЗВИТИИ БАНКОВСКИХ УСЛУГ.....	158
<b>Мамутова Айгуль Калмурзаевна</b>	
QUYOSH NOVUZLARIDA SODIR BO'LUVCHI ISSIQLIK JARAYONLARINING BIR O'LCHAMLI MATEMATIK MODEL.....	165
<b>M.M. Maxmudova, J.J. Kamolov</b>	
ФАКТОРЫ, СДЕРЖИВАЮЩИЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	172
<b>Алиев Али Комил угли, Каримова А.</b>	
ISTE'MOL KREDITLARINING ANAMIYATI VA O'ZIGA XOS JIHATLARI.....	176
<b>S. Qayumov, M. Qurbonov, A. S. Abduraxmanov</b>	
AVTOTRANSPORT XIZMATLARI SAMARADORLIK DARAJASINI OMILLI TAHLILI.....	179
<b>Raximov Azamat Hamroqulovich</b>	
MINTAQA IQTISODIYOTINI BARQAROR RIVOJLANTIRISHDA FIRMALARNING TASHQI BOZORLARGA INTEGRATSIYALASHUV JARAYONLARI: XORIY TAJRIBASI.....	183
<b>Ozodova Farida Zarif qizi</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗОЛОВОАЛЮТНЫМИ РЕЗЕРВАМИ И ВНЕШНИМ ДОЛГОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ.....	187
<b>Зайналов Жахонгир Расулович, Алиева Сусанна Сейрановна</b>	
GENERATIV AI ASOSIDAGI ALGORITMIK NARX BELGILASH MEKANIZMLARI: RAQOBAT IQTISODIYOTIDA MONOPOLLASHUV XAVFI, VANO BO'YICHA SOZLASHUV MUAMMOLARI VA ANTIMONOPOL TARTIBGA SOLISH.....	192
<b>Kendjayeva Dildora Xudayberganovna, Abdumannopova Shirin Olamgir qizi</b>	
РАЗВИТИЕ ЗЕЛЁНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА.....	200
<b>Тураева А. И.</b>	
THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN KNOWLEDGE DELIVERY MODELS.....	204
<b>Daminova Barno Esanovna, Pardayeva Sevinch Sherzod qizi, Inoqov Jasur Komil o'g'li</b>	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И СТАРТАПОВ.....	208
<b>Ибрагимов Гайратжон Артикович</b>	
RAQAMLI IQTISODIYOT VA SUN'IY INTELLEKT SHAROITIDA IJTIMOY-IQTISODIY ADOLAT QOIDALARI.....	216
<b>Alimov Nasimjon Hoshimovich</b>	



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ УЗБЕКИСТАНА .....	221
<b>Садыков Авазбек Мадаминович, Цхай Лана Александровна</b>	
TURIZMNI RIVOJLANTIRISHDA SUN'YI INTELLEKTDAN FOYDALANISH USULLARI .....	228
<b>Daminova Barno Esanovna, Abduraimova Aziza Erkin qizi, G'ofurova Anora Zafar qizi</b>	
XALQARO MOLIVAVIY HISOBOT STANDARTLARI (IFRS)GA O'TISH JARAYONIDA ISHLAB CHIQRISH XARAJATLARI HISOBINING MUAMMOLARI.....	233
<b>Ismailov Naufal Nadirovich</b>	
RAQAMLI BANK XIZMATLARINI TAKOMILLASHTIRISHDA SUN'YI INTELLEKT VA BIG DATA TEXNOLOGIYALARIDAN FOYDALANISH ISTIQBOLLARI.....	241
<b>Eshqobulova Charos O'roq qizi</b>	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HIGHER EDUCATION: A GLOBAL REVIEW OF AI-POWERED TEACHING AND LEARNING .....	245
<b>Begzod Nishanov</b>	
O'ZBEKISTONDA ISLOMIY SUG'URTA (TAKAFUL) TIZIMINI JORIY ETISH IMKONIYATLARI: NAZARIY-QIYOSIY TAHLIL .....	251
<b>Abdullayev Azamat Akbar o'g'li</b>	
RAQAMLI MARKETING VA MILLIY BRENDLASH ORQALI TURIZM EKSPORTINI OSHIRISH: YAQIN SHARQ TAJRIBASI VA O'ZBEKISTON UCHUN YO'L XARITASI .....	259
<b>Bekmurodova F.A., Tolibova Aziza</b>	
MEVA-SABZAVOTCHILIK QUYI MAJMUASIDA LOGISTIKANI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY ASOSLARI. ....	263
<b>Murodov Sherzodbek Murod o'g'li</b>	
EMPLOYEE WELL-BEING IN POST-REFORM UZBEKISTAN: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA .....	268
<b>Farida Nishanova</b>	
QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI EKSPORTINI MOLIVAVIY QO'LLAB-QUVVATLASHNING ISTIQBOLLI YO'NALISHLARI .....	274
<b>Xakimov Zafar Ibragimovich</b>	
АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ДИНАМИКИ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПОТОКОВ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН (2010–2024 ГОДЫ) .....	278
<b>Бекимбетова Мария Махсетуллаевна</b>	
O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'I ZANJIRIGA INTEGRATSIYALASHNING FISKAL VA IQTISODIY SAMARADORLIGI: IXTIYORIY O'TISH MEKANIZMINING MIQDORIY VAHOLANISHI.....	282
<b>Urazmatov Jonibek Musurmanovich</b>	
RAQAMLASHTIRISH SHAROITIDA OLIY TA'LIM XIZMATLARINI TAKOMILLASHTIRISH YO'LLARI.....	287
<b>Xasanova Yulduz Kayumovna</b>	
ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДОХОДОВ РАБОТНИКОВ СФЕРЫ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	291
<b>Рустамова Феруза Камоловна, Исхакова Сарвар Аюбовна</b>	
ISSIQXONA TIPLI QUYOSH QURITGICHINING ENERGETIK, EKOLOGIK VA IQTISODIY TAHLILI.....	296
<b>B.A. Hikmatov</b>	
ASSESSMENT CRITERIA FOR THE EFFECTIVENESS OF DISTANCE EDUCATION IN THE EDUCATIONAL SYSTEMS OF DEVELOPED COUNTRIES.....	301
<b>Umurzakova Gulyor Eshnazar qizi</b>	
KO'P FUNKSIYALI PV-TROMBE DEVORIDA KONSTRUKTIV YECHIMLAR, HAVO FILTRATSIYASI VA STERILIZATSIYA JARAYONLARINING SAMARADORLIKKA TA'SIRI .....	307
<b>Rahimova Volda Karim qizi</b>	
O'ZBEKISTONDA INVESTITSIYALARNI JALB ETISHNING ZAMONAVIY TENDENSIYALARI, MAVJUD MUAMMOLARI VA ULARNI BARATARAF ETISH YO'LLARI.....	312
<b>Jiyanov Laziz Najimovich</b>	



KNOWLEDGE ASSESSMENT AND RESULTS VISUALIZATION BASED ON TEXT MINING IN E-LEARNING PLATFORMS .....	317
<b>Laziz Sayimovich Safarov</b>	
THE ROLE OF DIGITAL EDUCATIONAL TECHNOLOGIES IN DEVELOPING THE PROFESSIONAL COMMUNICATION CULTURE OF FUTURE TEACHERS.....	321
<b>Dilnoza Jorayevna Kuvatova</b>	
TURIZM SOHASIDA KADRLAR TAYYORLASHNING ZAMONAVIY KOMPETENSIYALARI VA ULARNI SHAKLLANTIRISHNING TASHKILY-HUQUQIY ASOSLARI .....	325
<b>Sharipov Shahriyor Shamsiddin o'g'li</b>	
АКТУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН .....	329
<b>Бабаева Г. Я.</b>	
О'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMINI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA YOSHLARNING O'RNI.....	338
<b>Hamidova Shahzoda Odiljanovna</b>	
DIGITAL ECONOMY IN THE CONDITIONS OF CURRENT LEVEL AND DYNAMICS OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT .....	343
<b>Ibodullayeva M.S.</b>	
TO'QIMACHILIK SANOATI KORXONALARIDA ISHLAB CHIQRISH XARAJATLARI HISOBI VA MAHSULOT TANNARXINING AUDITI .....	349
<b>Almardanov Muxamadi, Bolibekov Baxtiyor, Safarov Javohir</b>	
EKOLOGIK OMILLAR ASOSIDA HUDUDLARNI BARQAROR RIVOJLANTIRISHNING FAZOVIIY-AXBOROT MODELLARINI TAKOMILLASHTIRISH (QORAQALPOG'ISTON RESPUBLIKASI VA OROLBO'YI MISOLIDA) .....	355
<b>Reymova Gulmira Polatovna</b>	
O'ZBEK VA INGLIZ TILSHUNOSLIKLARIDAGI SUBYEKT VA PREDIKAT PARADIGMASI, ULARNING UMUMIY VA XUSUSIY JIHLTLARI.....	362
<b>Azamova Gulruh Akbar qizi</b>	
MINTAQALARDA IJTIMOY HIMOYA TIZIMINI STATISTIK MONITORING QILISH VA BAHOLASH METODOLOGIYASI.....	366
<b>M.Sh. Raximova</b>	
O'ZBEKISTON SHAROITIDA TO'QIMACHILIK KLASTERLARINI TASHKIL ETISH VA UNING IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHDAGI O'RNI.....	370
<b>Eshniyozov Asadbek Abdinazar o'g'li</b>	
QURILISH KORXONALARIDA INNOVATSION-INVESTITSION FAOLLIKNI OSHIRISH ASOSIDA BOSHQARISHNING DOLZARB MASALALARI.....	375
<b>Egamov Raxmatillo Mirolimovich</b>	
QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI HISOBLASH VA YIG'ISH AMALIYOTINI RIVOJLANTIRISH .....	380
<b>Bisenbaev Sharyar Quwanishbay uli</b>	
O'ZBEKISTONDA SANOAT TARMOQLARINI DIVERSIFIKATSIYALASHNING USTUVOR YO'NALISHLARI .....	387
<b>Kudratov Muhammad Rustamovich</b>	
INVESTITSIYA RISKLARINI BOSHQARISH TIZIMIDAGI MUAMMOLAR VA ULARGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAHLILI .....	393
<b>Sobirjonova Nodira Rustamjon qizi</b>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA QISHLOQ XO'JALIGI KOOPERATSIYALARINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMLARI .....	400
<b>Abdinazarova Feruza, Abdiraximov Fayozbek</b>	
IQTISODIYOTNI RAQAMLASHTIRISHDA SUN'IY INTELLEKT TEXNOLOGIYALARINING O'RNI VA XUSUSIYATLARI.....	406
<b>Fayziyev Manuchehr Sharofiddinovich</b>	



O'ZBEKISTONDA KICHIK BIZNES SUBYEKTLARINI MOLIYALASHTIRISHDA RAQAMLI KREDITLASH VA MUQOBIL SKORING MEKANIZMLARINI RIVOJLANTIRISH .....	410
<b>Hamroqulov Xushbaxt Sadriddinovich</b>	
БЕНЧМАРКИНГ ВЫВОДА БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ НА НПС-КЛАСТЕРАХ: ЗАДЕРЖКА, ПРОПУСКНАЯ СПОСОБНОСТЬ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ .....	418
<b>Исмайлов Эльвиз Анвар оглу</b>	
HUDUDIY SOLIQ SALOHİYATINING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI VA UNI SHAKLLANTIRUVCHI OMILLAR.....	423
<b>Jurayev Xusan Atamuratovich</b>	
ONLAYN BRONLASH TIZIMLARIDA SUN'İY INTELLEKT INTEGRATSIYASI.....	430
<b>Ismatillayeva Sitora Sayfidin qizi</b>	
PAHTA-TO'QIMACHILIK KLASTERLARIDA XOMASHYO TA'MINOTI BARQARORLIGINI MUSTANKAMLASHDA XORIJIY DAVLATLARNING ILG'OR TAJRIBALARI.....	437
<b>Davlatov Bekzodjon Aslanxo'jayevich</b>	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA MEHMONXONA XIZMATLARINI AVTOMATLASHTIRISHNING IQTISODIY AFZALLIKLARI.....	442
<b>Raxmonova Nigina Anvarovna</b>	
AVTOMOBILSOZLIK SOHASIDA PLASTMASSALARNI QAYTA ISHLASH VA ULARNI QAYTA TIKLASH UCHUN BO'YOQNI OLIB TASHLASH USULLARI.....	446
<b>Abdusamatov Farhodjon G'ayratjon o'g'li</b>	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA CHIQINDILARNI QAYTA ISHLASH KORXONALARINI MOLIYALASHTIRISH MEKANIZMLARI .....	453
<b>Temirov Azizbek Voit o'g'li, Xujamurodov Asqarjon Jalolovich</b>	
O'ZBEKISTONDA ESG MENEJMENT TIZIMI MEKANIZMLARI SANOAT KORXONALARIDA BARQAROR RIVOJLANISH OMILI SIFATIDA .....	461
<b>Nosirov Akbarxon Alixon o'g'li</b>	
ВКЛАД СРЕДНЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЗВЕНА В РЕАЛИЗАЦИЮ СТАНДАРТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	465
<b>Уринов Бобур Насиллоевич</b>	
PAHTANI MASHINA TERIMIGA TAYYORLASH VA AGROTEKNIK TADBIRLARNI OLIB BORISH.....	473
<b>Shavkatbek Ravshanov, Ermatov Qobuljon, Oqyo'lova Nigora</b>	
MINTAQALAR KESIMIDA RAQAMLI INFRATUZILMA RIVOJLANISHINING IQTISODIY TAHLILI .....	478
<b>Qurbonova Malika Axmad qizi</b>	
THE REPRESENTATION OF RESTRICTED LEXICON IN FRENCH LITERARY WORKS .....	483
<b>Gulnoz Akhmedova</b>	
ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БАНКОВСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ .....	486
<b>Исаков Жанабай Якипбаевич</b>	
MAMLAKATNING IJTIMOY-IQTISODIY SAMARADORLIGINI OSHIRISH ISTIQBOLLARI.....	492
<b>Boboqulov Sanjar Baxromqulovich</b>	
XODIMLAR FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA KADRLAR QO'NIMSIZLIGINI KAMAYTIRISHGA QARATILGAN MOTIVATSION STRATEGIYALAR.....	497
<b>Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna, Mirzayorova Asila Ubaydullo qizi</b>	



# XODIMLAR FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH VA KADRLAR QO'NIMSIZLIGINI KAMAYTIRISHGA QARATILGAN MOTIVATSION STRATEGIYALAR

**Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti  
Innovatsion menejment kafedrası dotsenti, i.f.d.

**Mirzayorova Asila Ubaydullo qizi**

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistranti

**Annotatsiya:** Mazkur maqolada xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga qaratilgan motivatsion strategiyalarni ishlab chiqish masalalari tadqiq etilgan. Tadqiqot davomida xodimlarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirish usullari, ularning mehnat unumdorligiga ta'siri hamda tashkilotda kadrlarni ushlab qolish omillari tahlil qilingan. Shuningdek, zamonaviy boshqaruv amaliyotlarida qo'llanilayotgan motivatsion mexanizmlar o'rganilib, xodimlarning ishga bo'lgan qoniqishini oshirish va tashkilotga sodiqligini mustahkamlashga xizmat qiluvchi strategiyalar taklif etilgan.

**Kalit so'zlar:** xodimlar motivatsiyasi, mehnat samaradorligi, kadrlar qo'nimsizligi, inson resurslarini boshqarish, rag'batlantirish tizimi, mehnat unumdorligi, motivatsion strategiyalar, xodimlar sodiqligi.

**Аннотация:** В данной статье исследуются вопросы разработки мотивационных стратегий, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников и снижение текучести кадров. В ходе исследования были проанализированы материальные и нематериальные методы стимулирования работников, их влияние на производительность труда, а также факторы удержания персонала в организации. Кроме того, изучены мотивационные механизмы, применяемые в современных управленческих практиках, и предложены стратегии, способствующие повышению удовлетворенности сотрудников работой и укреплению их лояльности к организации.

**Ключевые слова:** мотивация сотрудников, эффективность труда, текучесть кадров, управление человеческими ресурсами, система стимулирования, производительность труда, мотивационные стратегии, лояльность сотрудников.

**Abstract:** This article examines the development of motivational strategies aimed at improving employee performance and reducing staff turnover. The study analyzes both financial and non-financial incentive methods, their impact on labor productivity, and the factors that contribute to employee retention within organizations. In addition, modern motivational mechanisms used in management practices are reviewed, and strategies are proposed to enhance employee job satisfaction and strengthen organizational commitment.

**Keywords:** employee motivation, work efficiency, staff turnover, human resource management, incentive system, labor productivity, motivational strategies, employee loyalty.

## KIRISH

Bugungi kunda korxonalar va tashkilotlarning raqobatbardoshligini ta'minlashda inson resurslari muhim strategik omil hisoblanadi. Tashkilot faoliyatining muvaffaqiyati ko'p jihatdan xodimlarning mehnat unumdorligi, kasbiy salohiyati va tashkilot maqsadlariga sodiqligiga bog'liq. Shu sababli xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish hamda kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish zamonaviy menejmentning dolzarb masalalaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.

Kadrlar qo'nimsizligi korxonalar uchun qo'shimcha xarajatlar, tajribali mutaxassislarining yo'qotilishi, ishlab chiqarish jarayonlarining uzilishi va mehnat unumdorligining pasayishiga olib keladi. Bunday holatlarning oldini olishda samarali motivatsion strategiyalarni ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Xodimlarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, qulay mehnat sharoitlarini yaratish, kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini kengaytirish hamda adolatli boshqaruv tizimini shakllantirish xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini va tashkilotga sodiqligini oshiradi.



O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi PF-21-sonli "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida"gi Farmonida esa kadrlar salohiyatini oshirish, tashkiliy samaradorlikni ta'minlash va mehnat unumdorligini yuksaltirish bo'yicha aniq yo'nalishlar belgilab berilgan. Ushbu qonuniy-me'yoriy asos rahbarlik madaniyatining rolini yanada kuchaytiradi.

Jahon amaliyoti shuni ko'rsatadiki, xodimlarning ehtiyoj va manfaatlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan motivatsion dasturlar mehnat samaradorligini oshirish, innovatsion faollikni kuchaytirish va kadrlar almashinuvini kamaytirishda muhim vosita hisoblanadi. Shu nuqtayi nazardan, xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga qaratilgan motivatsion strategiyalarni ishlab chiqish hamda ularning amaliy samaradorligini baholash ilmiy va amaliy jihatdan muhim ahamiyatga ega.

Mazkur maqolaning maqsadi xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga xizmat qiluvchi motivatsion strategiyalarni o'rganish, tahlil qilish hamda ularni takomillashtirish bo'yicha ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi

Xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish masalalari inson resurslarini boshqarish sohasidagi muhim tadqiqot yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Ushbu mavzu bo'yicha ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan ilmiy izlanishlar olib borilgan.

Motivatsiya nazariyasining asoschilaridan biri A. Maslou inson ehtiyojlari iyerarxiyasi nazariyasini ishlab chiqib, xodimlarning mehnat faoliyatidagi motivlarini fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat va o'zini namoyon qilish ehtiyojlari orqali izohlagan. Uning fikricha, xodimlarning yuqori natijalarga erishishi ularning ehtiyojlari qondirilish darajasiga bevosita bog'liq.

F. Gersberg tomonidan ishlab chiqilgan ikki omilli nazariyada xodimlarning mehnatdan qoniqishiga ta'sir etuvchi omillar gigiyenik va motivatsion omillarga ajratilgan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, ish haqi, mehnat sharoiti va xavfsizlik kabi omillar xodimlarning noroziligini kamaytirsam, e'tirof etish, kasbiy rivojlanish va martaba o'sishi kabi omillar ularning mehnat samaradorligini oshiradi.

D. MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasida muvaffaqiyatga erishish, hokimiyat va tegishlilik ehtiyojlari xodimlarning mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi asosiy omillar sifatida ko'rib chiqilgan. Olimning ta'kidlashicha, tashkilotlar xodimlarning individual ehtiyojlarini hisobga olgan holda motivatsion mexanizmlarni ishlab chiqishi zarur.

Inson resurslarini boshqarish sohasidagi zamonaviy tadqiqotlarda M. Armstrong xodimlarni rag'batlantirish tizimlari va strategik HRM konsepsiyalarining tashkilot samaradorligiga ta'sirini chuqur tahlil qilgan. Uning ilmiy qarashlariga ko'ra, samarali motivatsiya tizimi xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshiradi va kadrlar qo'nimsizligini kamaytiradi.

Mahalliy olimlarning tadqiqotlarida ham inson resurslarini boshqarish, xodimlarni rag'batlantirish va mehnat unumdorligini oshirish masalalariga alohida e'tibor qaratilgan. Ularning ishlarida korxonalarda zamonaviy motivatsion usullarni joriy etish, xodimlarning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash hamda ijtimoiy himoya tizimini takomillashtirish kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishning muhim omili sifatida baholangan.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish uchun moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalaridan kompleks foydalanish, adolatli baholash tizimini joriy etish, martaba rivojlanishi imkoniyatlarini yaratish hamda qulay korporativ muhitni shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Shu bilan birga, aksiyadorlik jamiyatlarida ushbu strategiyalarni amaliyotga tatbiq etishning o'ziga xos jihatlarni o'rganish dolzarb ilmiy masala bo'lib qolmoqda.

## TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotda xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga qaratilgan motivatsion strategiyalar o'rganildi. Tadqiqotning nazariy asosini motivatsiya va inson resurslarini boshqarish sohasidagi ilmiy adabiyotlar tashkil etdi. Tadqiqot jarayonida tahlil va sintez, taqqoslash, tizimli yondashuv hamda umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Ushbu usullar yordamida xodimlar motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar va ularning mehnat samaradorligiga ta'siri o'rganildi.

## TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot davomida xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishga ta'sir etuvchi motivatsion omillar chuqur tahlil qilindi. Olingan natijalar shuni ko'rsatadiki, xodimlarning mehnat samaradorligi faqat moddiy rag'batlantirishga emas, balki nomoddiy omillar yig'indisiga ham bevosita bog'liqdir.

Tahlillar jarayonida moddiy rag'batlantirish (ish haqi, mukofot, bonuslar) qisqa muddatli motivatsiyani



kuchaytirishi, biroq uzoq muddatda barqaror natija bermasligi aniqlandi. Aksincha, nomoddiy motivatsiya (kasbiy rivojlanish, treninglar, e'tirof etish, qulay psixologik muhit) xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshirib, kadrlar qo'nimsizligini sezilarli darajada kamaytiradi.

Motivatsiya nazariyalari orasida eng mashhurlaridan biri amerikalik psixolog Maslow tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasidir. Maslow inson ehtiyojlarini fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlik ehtiyoji, ijtimoiy ehtiyojlar, hurmat va e'tirof ehtiyoji hamda o'zini namoyon qilish ehtiyojlariga ajratgan. Ushbu nazariyaga ko'ra, xodimning yuqori mehnat samaradorligiga erishishi uchun nafaqat ish haqi, balki jamoada hurmat qozonish, kasbiy rivojlanish va o'z salohiyatini namoyon etish imkoniyatlari ham yaratilishi lozim.

Ijtimoiy to'lovlar va moddiy yordam ulushining 4% dan 2% ga qisqarishi esa ikki tomonlama talqin talab etadi. Bir tomondan, bu mablag'larning natijaga asoslangan komponentlarga yo'naltirilayotganligi boshqaruvning samaradorlikka intilishining ifodasi. Ikkinchi tomondan, Herzbergning ikki omilli nazariyasi doirasida ijtimoiy imtiyozlar gigiyenik omillar jumlasiga kiradi: ular yetarli bo'lganda motivatsiyani oshirmaydi, ammo yetarli bo'lmaganida qoniqarsizlikni vujudga keltiradi. 2% ulushga tushib qolishi bu gigiyenik kafolatning nisbiy zaiflanishiga olib kelishi mumkinligi haqida prognoz qilish imkonini beradi.

Mehnatga haq to'lash tizimining samaradorligini baholashda faqat tashkilot ichidagi dinamik ko'rsatkichlar bilan cheklanib qolish yetarli ilmiy xulosa chiqarish imkonini bermaydi. Chunki ish haqi siyosatining real samaradorligi uning tashqi mehnat bozori sharoitlari, tarmoqdagi o'rtacha ko'rsatkichlar hamda o'xshash tashkilotlar amaliyoti bilan qiyosiy tahlili orqali aniqlanadi. Zamonaviy inson resurslarini boshqarish nazariyasida bunday yondashuv "tashqi raqobatbardoshlik tahlili" sifatida e'tirof etiladi va u tashkilotning malakali kadrlarni jalb qilish hamda ularni uzoq muddat davomida saqlab qolish salohiyatini baholashning muhim vositalaridan biri hisoblanadi (1-jadval).

#### 1-jadval.<sup>1</sup>

#### Qo'mita ish haqi ko'rsatkichlarining solishtirma tahlili (2025-yil)

Taqqoslash o'lchovi	Qo'mita (2025)	Davlat sektori o'rt. (2025)	Sport tashkilotlari o'rt. (2025)	Farq / Baho
O'rtacha oylik maosh, mln so'm	3,40	3,10	2,90	+9,7%/ yuqori
Natijaga asoslangan mukofot ulushi, %	8%	4–5%	5–6%	Ijroiy farq / O'sish kerak
Ish haqi o'sish sur'ati (2023–2025), %	25,9%	18–20%	15–18%	Yuqori sur'at / Barqaror
Ijtimoiy paket va imtiyozlar qamrovi	Cheklangan	O'rtacha	O'rtacha	Zaxira mavjud / Kuchaytirish zarur

Shu maqsadda Qo'mitada shakllangan mehnatga haq to'lash tizimi davlat sektori va sport yo'nalishidagi o'xshash tashkilotlarning o'rtacha ko'rsatkichlari bilan taqqoslandi. Olingan natijalar tashkilotning ish haqi siyosati mehnat bozorida umumiy tendensiyalarga nisbatan qulay pozitsiyada ekanligini ko'rsatadi. Xususan, 2025-yilda Qo'mita xodimlarining o'rtacha oylik ish haqi 3,40 million so'mni tashkil etgan bo'lib, bu davlat sektori bo'yicha o'rtacha ko'rsatkichdan 9,7 foiz yuqori hisoblanadi. Mazkur natija tashkilotning moddiy rag'batlantirish borasida ma'lum darajada raqobatbardosh pozitsiyani egallaganligini va inson kapitalini saqlab qolish uchun zarur iqtisodiy sharoitlarni shakllantira olganligini ko'rsatadi.

Iqtisodiy nuqtayi nazardan, o'rtacha ish haqining davlat sektori ko'rsatkichlaridan yuqori bo'lishi tashkilotning mehnat bozorida jozibadorligini oshiruvchi omillardan biri hisoblanadi. Ayniqsa, yuqori malakali mutaxassislar, ilmiy-uslubiy yo'nalish vakillari va xalqaro hamkorlik sohasida faoliyat yurituvchi kadrlar uchun bunday ustunlik kadrlar oqimini kamaytirishga xizmat qiladi. Inson kapitali nazariyasiga ko'ra, malakali mutaxassislarni saqlab qolish xarajatlari yangi xodimlarni qidirish, tanlash va tayyorlash xarajatlariga nisbatan iqtisodiy jihatdan ancha samarali hisoblanadi. Shu sababli ish haqi darajasining bozor ko'rsatkichlariga yaqin yoki ulardan yuqori

1 Stat.uz ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.



bo'lishi tashkilotning uzoq muddatli samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Biroq natijaga asoslangan rag'batlantirish komponenti bo'yicha tahlil nisbatan murakkabroq holatni namoyon etadi. KPI ko'rsatkichlariga bog'langan mukofotlar ulushi umumiy ish haqi fondining 8 foizini tashkil etib, davlat sektoridagi o'rtacha 4–5 foizlik ko'rsatkichdan yuqori ekanligi kuzatiladi.

Shuningdek, kadrlar qo'nimsizligining asosiy omillari sifatida quyidagilar qayd etildi: noqulay mehnat sharoitlari, martaba o'sish imkoniyatlarining cheklanganligi, rahbariyat bilan kommunikatsiya muammolari va adolatsiz baholash tizimi. Ushbu omillar xodimlarning ish joyini tark etish qaroriga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Tadqiqot natijalari asosida motivatsion omillarning xodimlar samaradorligiga ta'siri quyidagi jadvalda umumlashtirildi (2-jadval).

## 2-jadval<sup>2</sup>

### Motivatsion omillar va ularning ta'siri

Motivatsion omillar	Turi	Xodimlarga ta'siri	Natija (samaradorlik)
Ish haqi va bonuslar	Moddiy	Qisqa muddatli faollikni oshiradi	O'rtacha
Mukofotlash tizimi	Moddiy	Maqsadga yo'naltirilgan ishlashni kuchaytiradi	Yaxshi
Kasbiy rivojlanish (treninglar)	Nomoddiy	Malaka va motivatsiyani oshiradi	Juda yuqori
E'tirof va baholash	Nomoddiy	O'zini qadrlash hissini kuchaytiradi	Yuqori
Mehnat sharoiti	Nomoddiy	Qoniqish darajasini oshiradi	Yuqori
Martaba o'sish imkoniyati	Nomoddiy	Uzoq muddatli sodiqlikni shakllantiradi	Juda yuqori

Tahlil natijalariga ko'ra, eng yuqori samaradorlikni nomoddiy motivatsion omillar ta'minlashi aniqlandi. Ayniqsa, kasbiy rivojlanish va martaba o'sish imkoniyatlari xodimlarning tashkilotda uzoq muddat qolishiga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Umuman olganda, korxonalarda motivatsion strategiyalarni kompleks yondashuv asosida shakllantirish, ya'ni moddiy va nomoddiy rag'batlantirishni uyg'unlashtirish kadrlar qo'nimsizligini kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirishda eng samarali yo'l hisoblanadi.

## XULOSA VA TAKLIFLAR

Tadqiqot natijalariga ko'ra, xodimlar faoliyati samaradorligini oshirish va kadrlar qo'nimsizligini kamaytirishda motivatsion strategiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi aniqlandi. Xodimlarning mehnat samaradorligi nafaqat moddiy rag'batlantirishga, balki nomoddiy omillar — kasbiy rivojlanish, e'tirof etish, qulay mehnat muhiti va martaba o'sish imkoniyatlariga ham bevosita bog'liqdir.

Shuningdek, kadrlar qo'nimsizligining asosiy sabablari sifatida mehnat sharoitlarining yetarli emasligi, adolatsiz baholash tizimi va rivojlanish imkoniyatlarining cheklanganligi qayd etildi. Umuman olganda, kompleks motivatsion tizimni joriy etish xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshirish va mehnat unumdorligini barqaror rivojlantirishga xizmat qiladi.

Korxonada va tashkilotlarda moddiy va nomoddiy rag'batlantirish tizimini uyg'unlashtirilgan holda joriy etish, xodimlar uchun muntazam kasbiy rivojlanish dasturlari (trening, seminar, o'quv kurslari)ni tashkil etish, adolatli va shaffof baholash hamda mukofotlash tizimini yo'lga qo'yish, xodimlar uchun qulay mehnat sharoitlarini yaratish va ijobiy korporativ muhitni shakllantirish, martaba o'sish imkoniyatlarini aniq belgilash va ichki kadrlar zaxirasini rivojlantirish, rahbariyat va xodimlar o'rtasida samarali kommunikatsiya tizimini kuchaytirish.

Mazkur takliflarning amaliyotga joriy etilishi xodimlar motivatsiyasini oshirish, mehnat unumdorligini yaxshilash hamda kadrlar qo'nimsizligini sezilarli darajada kamaytirishga xizmat qiladi.

2 Internet ma'lumotlari asosida muallif tomonidan tuzildi.

**Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2026-yil 16-fevraldagi "Mamlakat taraqqiyotining 2030-yilgacha mo'ljallangan ustuvor yo'nalishlari doirasida islohotlarni izchil davom ettirish va yangi bosqichga olib chiqishning qo'shimcha chora-tadbirlari to'g'risida" PF-21-son Farmoni. <https://www.lex.uz/uz/docs/-8050769>
2. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954-yil.
3. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966-yil.
4. McClelland D. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961-yil.
5. Armstrong M. *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2014-yil.
6. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2014-yil.
7. Cordeiro F., Ramsey M.H. *Sampling in the Context of Conformity Assessment*. Accreditation and Quality Assurance, 2023-yil, 28-jild, 181–182-betlar.
8. Harry M., Schroeder R. *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Doubleday, 2000-yil.
9. Imai M. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House, 1986-yil.

# **muhandislik** **& iqtisodiyot**

ijtimoiy-iqtisodiy, innovatsion texnik,  
fan va ta'limga oid ilmiy-amaliy jurnal

**Ingliz tili muharriri:** Feruz Hakimov

**Musahhih:** Zokir Alibekov

**Sahifalovchi va dizayner:** Abdurahmon Qurbonov

---

**2026. № 6**

---

© Materiallar ko'chirib bosilganda "Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali manba sifatida ko'rsatilishi shart. Jurnalda bosilgan material va reklamalardagi dalillarning aniqligiga mualliflar ma'sul. Tahririyat fikri har vaqt ham mualliflar fikriga mos kelmasligi mumkin. Tahririyatga yuborilgan materiallar qaytarilmaydi.

"Muhandislik va iqtisodiyot" jurnali 26.06.2023-yildan  
O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi  
Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan  
№S-5669245 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

**Litsenziya raqami: №095310.**

**Manzilimiz: Toshkent shahri Yunusobod  
tumani 15-mavze 19-uy**





+998 93 718 40 07



<https://muhandislik-iqtisodiyot.uz/index.php/journal>



[t.me/yait\\_2100](https://t.me/yait_2100)