Materiallar to’plami · Conference Proceedings

“Iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlarni ta’minlash: global chaqiriqlar va milliy yechimlar(Fuqarolarning iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy huquqlari: transmilliy muammolar va ularni hal etish mexanizmlari)”

IQTISODIY, IJTIMOIY VA MADANIY HUQUQLARNI TA’MINLASH: GLOBAL CHAQIRIQLAR VA MILLIY YECHIMLAR

01 October – 14 November 2026

UDK 658

AKSIYADORLIK JAMIYATIDA XODIMLARNI BOSHQARISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO‘LLARI

Nafosatxon Ma’rufjon qizi Minojidinova*

Farg‘ona davlat universiteti tayanch doktoranti

✉ minojidinova.nafosatxon@gmail.com

ANNOTATSIYA

Maqolada aksiyadorlik jamiyatlarida xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishning nazariy asoslari, amaldagi holati va yo‘nalishlari tadqiq etilgan. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi ma’lumotlari asosida aksiyadorlik jamiyatlarining tijorat tashkilotlari tarkibidagi o‘rni, mehnat bozoridagi ish haqi dinamikasi va tarmoqlararo farqlar tahlil qilingan. «Navoiy kon-metallurgiya kombinati» AJ misolida kadrlar qo‘nimsizligi, xodimlarni o‘qitish qamrovi, ish haqi va mehnat xavfsizligi ko‘rsatkichlari baholangan. Tadqiqot natijasida korporativ boshqaruv organlari, HR-xizmati va beshta funksional quyi tizimni teskari aloqa orqali bog‘lovchi xodimlarni boshqarish modeli, samaradorlikni baholashning KPI tizimi hamda amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar

aksiyadorlik jamiyati, xodimlarni boshqarish, inson kapitali, korporativ boshqaruv, kuzatuv kengashi, KPI, kadrlar qo‘nimsizligi, motivatsiya, HR-analitika, raqamli HRM.

DOI: 10.5281/zenodo.23533536

Kirish

Zamonaviy iqtisodiyotda kompaniyaning raqobatbardoshligi tobora ko‘proq moddiy aktivlar bilan emas, balki xodimlarning bilimi, malakasi va tashabbuskorligi bilan belgilanmoqda. Ayniqsa, aksiyadorlik jamiyatlari uchun bu masala alohida ahamiyatga ega: ular odatda yirik ish beruvchilar bo‘lib, mulkdorlar (aksiyadorlar) va boshqaruvchilar o‘rtasidagi munosabatlar korporativ boshqaruv qoidalari asosida tartibga solinadi. Shu sababli aksiyadorlik jamiyatida xodimlarni boshqarish nafaqat kadrlar bo‘limining vazifasi, balki aksiyadorlik qiymatini oshirish va investorlar ishonchini mustahkamlashning muhim omili hisoblanadi.

O‘zbekistonda 2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasida davlat ishtirokidagi korxonalarni isloh qilish, korporativ boshqaruvni takomillashtirish va inson kapitalini rivojlantirish ustuvor vazifalar sifatida belgilangan [1]. «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi Qonun [2], Prezidentning 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son Farmoni [3] va Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 29-martdagi 166-son qarori [4] aksiyadorlik jamiyatlarida kuzatuv kengashi, ijroiya organi va ichki nazorat tizimlarining vakolatlarini aniq belgilab berdi. 2023-yil 30-apreldan kuchga kirgan yangi Mehnat kodeksi esa mehnat munosabatlarini tartibga solishning zamonaviy qoidalarini joriy etdi [5].

Shunga qaramay, ko‘plab aksiyadorlik jamiyatlarida xodimlarni boshqarish hanuzgacha kadrlar hujjatlarini yuritish bilan cheklanib qolmoqda: HR-strategiya va xodimlar faoliyatini baholash tizimi rasmiy xarakterga ega, ish haqi esa natijalarga yetarlicha bog‘lanmagan. Mazkur maqolaning maqsadi aksiyadorlik jamiyatida xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish yo‘llarini ilmiy asoslashdan iborat. Maqsadga erishish

uchun quyidagi vazifalar qo‘yildi: xodimlarni boshqarish samaradorligiga oid nazariy yondashuvlarni umumlashtirish; mamlakat mehnat bozori va yirik aksiyadorlik jamiyati misolida amaldagi holatni tahlil qilish; xodimlarni boshqarish modeli va samaradorlik ko‘rsatkichlari tizimini ishlab chiqish.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Xodimlarni boshqarishning zamonaviy nazariyasi inson kapitali konsepsiyasiga asoslanadi. G. Bekker ta’lim va kasbiy tayyorgarlikka sarflangan xarajatlarni kelajakda daromad keltiruvchi investitsiya sifatida ko‘rib chiqib, kompaniya uchun umumiy va maxsus (firmaga xos) malakalarni farqlagan [6]. Ushbu yondashuvga ko‘ra, aksiyadorlik jamiyati uchun xodimlarni o‘qitish xarajat emas, balki qiymat yaratuvchi aktivga investitsiyadir.

M. Armstrong va S. Teylor inson resurslarini boshqarishni tashkilot maqsadlariga erishish uchun xodimlarni jalb qilish, rivojlantirish, rag‘batlantirish va saqlab qolishga yo‘naltirilgan strategik va izchil yondashuv sifatida ta’riflaydi [7]. D. Ulrix HR-xizmatining to‘rt rolini – strategik hamkor, ma’muriy ekspert, xodimlar himoyachisi va o‘zgarishlar agenti – ajratib, HR-faoliyati natijasini bajarilgan tadbirlar soni bilan emas, balki biznesga qo‘shgan qiymati bilan o‘lchash zarurligini asoslagan [8].

Xodimlarni boshqarish amaliyotlarining kompaniya natijalariga ta’siri empirik tadqiqotlarda isbotlangan. M. Xuselid AQShning 968 ta kompaniyasi ma’lumotlari asosida yuqori samarali mehnat amaliyotlari (saralash, o‘qitish, natijaga bog‘liq mukofotlash) kadrlar qo‘nimsizligini kamaytirishi, mehnat unumdorligi va moliyaviy natijalarni oshirishini ko‘rsatgan [9, B. 635–672]. J. Kombs va hammualliflarning 92 ta tadqiqotni qamragan meta-tahlili ham bunday amaliyotlar va tashkilot samaradorligi o‘rtasida barqaror ijobiy bog‘liqlik mavjudligini tasdiqlagan [10, B. 501–528].

Samaradorlikni o‘lchash masalasida R. Kaplan va D. Norton muvozanatlashgan ko‘rsatkichlar tizimida «o‘qish va rivojlanish» istiqbolini moliyaviy natijalarning asosi sifatida ko‘rsatgan [11], J. Fits-enz esa inson kapitali rentabelligini (HC ROI), xodim boshiga daromad va qo‘shilgan qiymat kabi miqdoriy HR-ko‘rsatkichlarni taklif etgan [12]. Rossiyalik olim A.Ya. Kibanov xodimlarni boshqarish samaradorligini iqtisodiy, ijtimoiy va tashkiliy jihatlarning birligi sifatida baholashni tavsiya qiladi [13]. Mahalliy adabiyotlarda Q.X. Abduraxmonov mehnat bozori, ish haqi va inson kapitali masalalarini milliy iqtisodiyot sharoitida chuqur tadqiq etgan [14].

Adabiyotlar tahlili shuni ko‘rsatadiki, xodimlarni boshqarish samaradorligi alohida tadbirlar bilan emas, balki strategiya, funksional amaliyotlar va o‘lchov tizimining o‘zaro bog‘liqligi bilan ta’minlanadi. Biroq bu yondashuvlarni O‘zbekiston aksiyadorlik jamiyatlarining korporativ boshqaruv tuzilmasi bilan bog‘lovchi tadqiqotlar hali yetarli emas, bu esa mavzuning dolzarbligini belgilaydi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqotning axborot bazasini O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari [1–5], Statistika agentligining tijorat tashkilotlari va ish haqi bo‘yicha ma’lumotlari [15–17], «Navoiy kon-metallurgiya kombinati» AJning barqaror rivojlanish to‘g‘risidagi hisobotlari [18; 19] hamda ilmiy adabiyotlar [6–14] tashkil etdi. Tadqiqotda tizimli yondashuv, qiyosiy va tarkibiy tahlil, nisbiy ko‘rsatkichlarni hisoblash (kadrlar qo‘nimsizligi, ishga qabul darajasi, o‘qitish qamrovi) va modellashtirish usullaridan foydalanildi. O‘qitish qamrovi o‘qitilgan xodimlar sonining o‘rtacha ro‘yxatdagi xodimlar soniga nisbati, ishga qabul darajasi esa qabul qilingan xodimlar sonining o‘rtacha xodimlar soniga nisbati sifatida hisoblandi.

Tahlil va natijalar

2026-yil 1-avgust holatiga ko‘ra, O‘zbekistonda 445,7 mingta tijorat tashkiloti faoliyat ko‘rsatmoqda (1-jadval).

Jadvaldan ko‘rinadiki, aksiyadorlik jamiyatlari soni bo‘yicha tijorat tashkilotlarining atigi 0,1 foizini (646 ta) tashkil etadi. Biroq ularning iqtisodiyotdagi ahamiyati sonidan ancha yuqori: kon-metallurgiya, energetika, neft-gaz, transport, bank va sug‘urta kabi kapital talab tarmoqlardagi yirik korxonalar aynan aksiyadorlik jamiyati shaklida tashkil etilgan. Bitta aksiyadorlik jamiyatida minglab, ayrimlarida o‘n minglab xodimlar band, shuning uchun ularda xodimlarni boshqarish sifati butun tarmoq va hudud mehnat bozoriga ta’sir ko‘rsatadi.

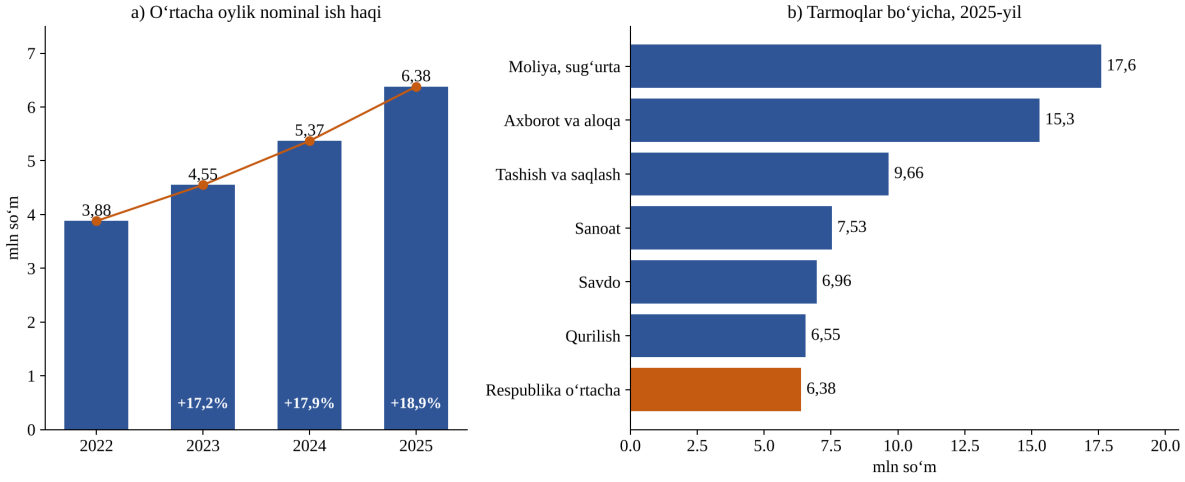
1-jadval

Tijorat tashkilotlarining tashkiliy-huquqiy shakllar bo‘yicha tarkibi
(2026-yil 1-avgust holatiga)

Tashkiliy-huquqiy shakl	Soni, birlik	Ulushi, %
Mas’uliyati cheklangan jamiyatlar	356 812	80,1
Xususiy korxonalar	47 241	10,6
Oilaviy korxonalar	37 345	8,4
Aksiyadorlik jamiyatlari	646	0,1
Boshqalar	3 653	0,8
Jami	445 697	100,0

Manba: O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi ma’lumotlari [15].

Xodimlarni boshqarish sharoitlarini baholashda mehnat bozoridagi ish haqi dinamikasi muhim ahamiyatga ega (1-rasm).



1-rasm. O‘zbekistonda o‘rtacha oylik nominal ish haqi dinamikasi va tarmoqlar bo‘yicha farqlar

Manba: Statistika agentligi ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan [16; 17]; 2022 va 2024-yil ko‘rsatkichlari o‘sish sur’atlari bo‘yicha hisoblangan.

2025-yilda respublikada o‘rtacha oylik nominal ish haqi 6,38 mln so‘mni tashkil etib, oldingi yilga nisbatan 18,9 foizga oshgan [16]. 2022–2025-yillarda ish haqi har yili 17–19 foizga o‘sgan, ya’ni uch yilda qariyb 1,6 barobar ko‘paygan. Tarmoqlar bo‘yicha farqlar ham sezilarli: moliya va sug‘urta sohasida o‘rtacha ish haqi 17,6 mln so‘m, axborot va aloqada 15,3 mln so‘m, tashish va saqlashda 9,66 mln so‘m, sanoatda 7,53 mln so‘m bo‘lgan [16]. Toshkent shahri va eng past ish haqli viloyatlar o‘rtasidagi farq 2,4 barobarni tashkil etadi.

Bu holat aksiyadorlik jamiyatlari uchun ikki xil oqibatga ega. Birinchidan, ish haqining jadal o‘sishi mehnat xarajatlarini oshiradi va ularni mehnat unumdorligi bilan bog‘lash zaruratini kuchaytiradi. Ikkinchidan, bank, IT va xalqaro kompaniyalar bilan malakali kadrlar uchun raqobat keskinlashadi. Natijada faqat ish haqini oshirish orqali xodimlarni saqlab qolish strategiyasi o‘z samarasini yo‘qotadi; kasbiy rivojlanish, karyera imkoniyatlari, korporativ madaniyat va adolatli baholash tizimi kabi nomoddiy omillarning roli ortadi.

Amaliy holatni baholash uchun mamlakatning eng yirik aksiyadorlik jamiyatlaridan biri – «Navoiy kon-metallurgiya kombinati» AJ ma’lumotlari tahlil qilindi (2-jadval).

2-jadval

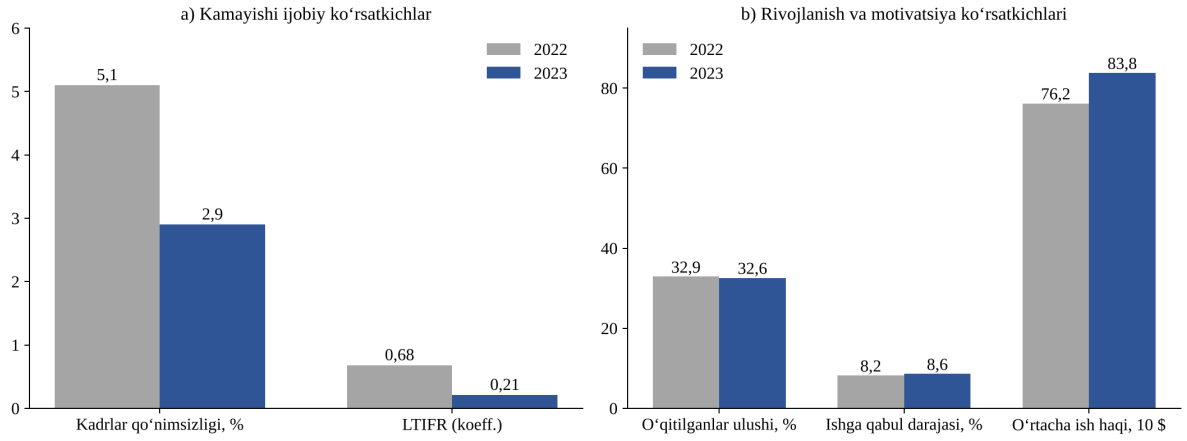
«Navoiy kon-metallurgiya kombinati» AJda xodimlarni boshqarish ko‘rsatkichlari

Ko‘rsatkich	2022-y.	2023-y.	O‘zgarish
O‘rtacha xodimlar soni, kishi	45 696	46 220	+524 (+1,1%)
Ishga qabul qilinganlar, kishi	3 747	3 987	+240
Ishga qabul darajasi, %*	8,2	8,6	+0,4 f.p.
Kadrlar qo‘nimsizligi, %	5,1	2,9	−2,2 f.p.
O‘qitilgan xodimlar, kishi	15 051	15 048	−3
O‘qitish qamrovi, %*	32,9	32,6	−0,3 f.p.
O‘rtacha oylik ish haqi, AQSh dollari	762	838	+10,0%
Ish haqi fondi, mln AQSh dollari	374	472	+26,2%

Ko‘rsatkich	2022-y.	2023-y.	O‘zgarish
Ayollar ulushi, %	13	13	0
Ishlab chiqarishdagi jarohatlar koeffitsiyenti (LTIFR)	0,68	0,21	−0,47

*Manba: kombinatning 2023-yilgi barqaror rivojlanish hisoboti [18] asosida muallif tomonidan tuzilgan; * – muallif hisob-kitobi.*

Tahlil natijalari bir qator ijobiy tendensiyalarni ko‘rsatadi (2-rasm). 2023-yilda kadrlar qo‘nimsizligi 5,1 foizdan 2,9 foizga, ishlab chiqarishdagi jarohatlar koeffitsiyenti esa 0,68 dan 0,21 ga kamaygan. O‘rtacha ish haqi 10 foizga, ish haqi fondi esa 26,2 foizga oshgan. 2024-yil oxirida kombinat xodimlari soni 47 666 kishiga yetgan [19]. Bu ko‘rsatkichlar mehnat sharoitlari va ijtimoiy kafolatlar xodimlarni saqlab qolishga ijobiy ta’sir ko‘rsatganini anglatadi.

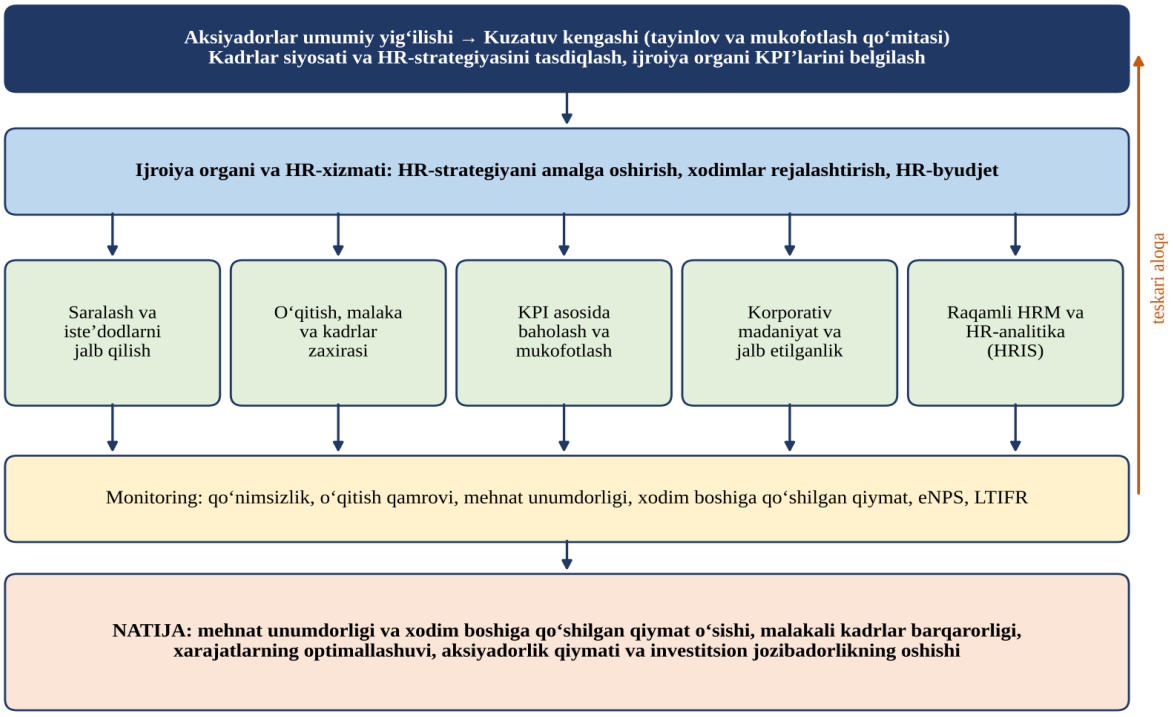


2-rasm. «Navoiy kon-metallurgiya kombinati» AJda xodimlarni boshqarish ko‘rsatkichlarining o‘zgarishi, 2022–2023-yillar

Manba: 2-jadval ma’lumotlari asosida muallif tomonidan tuzilgan.

Shu bilan birga, ayrim muammolar ham aniqlandi. Birinchidan, o‘qitish qamrovi xodimlarning taxminan uchdan bir qismi darajasida o‘zgarmay qolgan (32,9 va 32,6 foiz), ya’ni xodimlar soni o‘sgani holda o‘qitish hajmi oshmagan. Ikkinchidan, ish haqi fondining o‘sishi (26,2 foiz) o‘rtacha ish haqining o‘sishidan (10 foiz) va xodimlar sonining o‘sishidan (1,1 foiz) ancha yuqori. Bu mukofot va qo‘shimcha to‘lovlar ulushining oshganini ko‘rsatishi mumkin, shuning uchun ularning natijaviy ko‘rsatkichlarga qanchalik bog‘langanini baholash muhim. Uchinchidan, ayollar ulushi 13 foiz darajasida qolmoqda, bu tarmoq xususiyati bilan bog‘liq bo‘lsa-da, xodimlar xilma-xilligini oshirish imkoniyatlari mavjudligini ko‘rsatadi. Nihoyat, hisobotda bir xodimga o‘qitish soatlari, o‘qitish xarajatlari va xodimlarning jalb etilganlik darajasi kabi HR-analitika ko‘rsatkichlari keltirilmagan. Bu esa xodimlarni boshqarish samaradorligini to‘liq baholashni qiyinlashtiradi.

Nazariy yondashuvlar va tahlil natijalari asosida aksiyadorlik jamiyatida xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish modeli ishlab chiqildi (3-rasm). Modelning o‘ziga xosligi shundaki, xodimlarni boshqarish korporativ boshqaruv tuzilmasiga integratsiya qilinadi. Kuzatuv kengashi (uning tarkibida tayinlov va mukofotlash qo‘mitasi) kadrlar siyosati va HR-strategiyani tasdiqlaydi hamda ijroiya organi uchun xodimlarga oid KPI’larni belgilaydi. Ijroiya organi va HR-xizmati esa beshta funksional quyi tizim orqali strategiyani amalga oshiradi.



3-rasm. Aksiyadorlik jamiyatida xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish modeli

Manba: muallif ishlanmasi [2; 7; 8; 11] asosida.

Modeldagi quyi tizimlar quyidagi vazifalarni bajaradi. Saralash va iste’dodlarni jalb qilish quyi tizimi kompetensiyalar modeli va shaffof tanlov tartib-qoidalariga asoslanadi. O‘qitish va kadrlar zaxirasi quyi tizimi xodimlarning individual rivojlanish rejalari, korporativ o‘quv markazi va rahbarlik lavozimlari uchun vorislik dasturini o‘z ichiga oladi. Baholash va mukofotlash quyi tizimi ish haqining o‘zgaruvchan qismini individual, bo‘linma va kompaniya darajasidagi KPI’larga bog‘laydi. Korporativ madaniyat quyi tizimi xodimlarning jalb etilganligini muntazam so‘rovlar (masalan, eNPS indeksi) orqali o‘lchaydi. Raqamli HRM quyi tizimi esa barcha kadrlar jarayonlarini yagona axborot tizimida (HRIS) birlashtirib, HR-analitika uchun asos yaratadi. Monitoring natijalari teskari aloqa orqali kuzatuv kengashiga qaytariladi va HR-strategiyaga tuzatishlar kiritiladi.

Model samaradorligini baholash uchun quyidagi ko‘rsatkichlar tizimi taklif etiladi (3-jadval).

3-jadval

Aksiyadorlik jamiyatida xodimlarni boshqarish samaradorligini baholash ko‘rsatkichlari (KPI)

Ko‘rsatkich	Hisoblash usuli	Maqbul yo‘nalish
Mehnat unumdorligi	sotish hajmi (qo‘shilgan qiymat) / o‘rtacha xodimlar soni	o‘sish, ish haqi o‘sishidan yuqori sur’atda
Inson kapitali rentabelligi (HC ROI)	(daromad − (xarajatlar − mehnat xarajatlari)) / mehnat xarajatlari	o‘sish
Kadrlar qo‘nimsizligi	ishdan bo‘shaganlar / o‘rtacha xodimlar soni × 100	kamayish, ayniqsa birinchi yilda ketganlar
O‘qitish qamrovi va soatlari	o‘qitilganlar / o‘rtacha xodimlar soni; o‘qitish soatlari / xodimlar soni	o‘sish, kamida 40 soat/yil
Kadrlar zaxirasidan tayinlash ulushi	ichki zaxiradan tayinlangan rahbarlar / jami tayinlangan rahbarlar	o‘sish
Xodimlarning jalb etilganligi (eNPS)	tavsiya qiluvchilar % − tanqid qiluvchilar %	ijobiy va o‘suvchi qiymat
Mehnat xavfsizligi (LTIFR)	ish vaqtini yo‘qotish bilan bog‘liq jarohatlar × 1 mln / ishlangan soatlar	kamayish

Manba: muallif ishlanmasi [9; 11; 12] asosida.

Ushbu ko‘rsatkichlardan foydalanishda ularni alohida emas, balki o‘zaro bog‘liqlikda tahlil qilish muhim. Masalan, ish haqi fondining o‘sishi mehnat unumdorligi va HC ROI ko‘rsatkichlarining o‘sishi bilan birga kuzatilsa, bu xodimlarga qilingan investitsiyaning samarali ekanini bildiradi. Aksincha, ish haqi o‘sib, unumdorlik o‘zgarmasa, mukofotlash tizimini qayta ko‘rib chiqish zarur. Har bir ko‘rsatkich bo‘yicha maqsadli qiymatlar kuzatuv kengashi tomonidan yillik biznes-reja bilan birga tasdiqlanishi va ijroiya organi faoliyatini baholashda hisobga olinishi maqsadga muvofiq [4].

Xulosa va takliflar

Tadqiqot natijasida quyidagi xulosalarga kelindi. Birinchidan, aksiyadorlik jamiyatlari soni bo‘yicha tijorat tashkilotlarining atigi 0,1 foizini tashkil etsa-da, ular iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlaridagi eng yirik ish beruvchilardir, shuning uchun ularda xodimlarni boshqarish sifati makroiqtisodiy ahamiyatga ega. Ikkinchidan, 2022–2025-yillarda o‘rtacha ish haqining yiliga 17–19 foizga o‘sishi va tarmoqlararo farqlar malakali kadrlar uchun raqobatni kuchaytirmoqda, bu esa nomoddiy motivatsiya va rivojlanish omillarining rolini oshiradi. Uchinchidan, «Navoiy kon-metallurgiya kombinati» AJ misolida kadrlar qo‘nimsizligi va jarohatlar darajasi kamaygan bo‘lsa-da, o‘qitish qamrovi o‘zgarmagan va HR-analitika ko‘rsatkichlari to‘liq oshkor etilmagan.

Aksiyadorlik jamiyatlarida xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish uchun quyidagilar taklif etiladi:

1) kuzatuv kengashi huzurida tayinlov va mukofotlash qo‘mitasini tashkil etish hamda HR-strategiyani kompaniyaning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasining tarkibiy qismi sifatida tasdiqlash;

2) ish haqining o‘zgaruvchan qismini individual, bo‘linma va kompaniya darajasidagi KPI’larga bog‘lash, ish haqi fondi o‘sishini mehnat unumdorligi o‘sishi bilan muvofiqlashtirish;

3) kompetensiyalar modeli asosida xodimlarni saralash, baholash va o‘qitishni yagona tizimga keltirish, kadrlar zaxirasi va vorislik dasturlarini joriy etish;

4) bir xodimga yillik o‘qitish soatlarini oshirish va o‘qitish samaradorligini (o‘qitishdan keyingi unumdorlik o‘zgarishi orqali) baholash;

5) xodimlarning jalb etilganligini muntazam o‘lchash (eNPS) va natijalar asosida korporativ madaniyatni rivojlantirish dasturlarini ishlab chiqish;

6) barcha kadrlar jarayonlarini HRIS tizimida raqamlashtirish va 3-jadvalda taklif etilgan KPI’larni yillik va barqaror rivojlanish hisobotlarida oshkor etish.

Taklif etilgan chora-tadbirlarning amalga oshirilishi aksiyadorlik jamiyatlarida mehnat unumdorligini oshirish, malakali kadrlarni saqlab qolish, mehnat xarajatlarini optimallashtirish va natijada kompaniyaning investitsion jozibadorligini oshirishga xizmat qiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son «2022–2026-yillarga mo‘ljallangan Yangi O‘zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to‘g‘risida»gi Farmoni // lex.uz.

2. O‘zbekiston Respublikasining «Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida»gi Qonuni (yangi tahriri), 2014-yil 6-may, O‘RQ-370 // lex.uz.

3. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 24-apreldagi PF-4720-son «Aksiyadorlik jamiyatlarida zamonaviy korporativ boshqaruv uslublarini joriy etish chora-tadbirlari to‘g‘risida»gi Farmoni // lex.uz.

4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021-yil 29-martdagi 166-son «2021–2025-yillarda davlat ishtirokidagi korxonalarni boshqarish va isloh qilish strategiyasini tasdiqlash to‘g‘risida»gi qarori // lex.uz.

5. O‘zbekiston Respublikasining Mehnat kodeksi, 2022-yil 28-oktabr, O‘RQ-798 // lex.uz.

6. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – New YorkNBER, 1964.

7. Armstrong M., Taylor S. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. – London: Kogan Page, 2014.

8. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – Boston: Harvard Business School Press, 1997.

9. Huselid M.A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // Academy of Management Journal. – 1995. – Vol. 38, No. 3. – P. 635–672.

10. Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance // Personnel Psychology. – 2006. – Vol. 59, No. 3. – P. 501–528.

11. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.

12. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. – New York: AMACOM, 2000.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010.

14. Abduraxmonov Q.X. Mehnat iqtisodiyoti: nazariya va amaliyot. Darslik. – Toshkent, 2019.
15. O‘zbekiston Respublikasi Statistika agentligi. Tijorat tashkilotlari soni to‘g‘risida press-reliz (2026-yil 1-avgust holatiga) // stat.uz.
16. Average monthly wage in Uzbekistan rises to UZS 6.38 million // Kun.uz. – 2026-yil 27-yanvar.
17. O‘zbekistondagi o‘rtacha maoshlar ma’lum qilindi // Kun.uz. – 2024-yil 30-yanvar.
18. Navoi Mining and Metallurgical Company. Sustainability Report 2023. – Navoiy, 2024 // ngmk.uz.
19. Navoi Mining and Metallurgical Company. Sustainability Report 2024 // sustainabilityreports.com.