



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

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



ISSN

INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



ISSN: 2992-8982

<https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/>



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Bosh muharrir:

Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich

*Elektron nashr. 2026-yil, iyun.
V-qism*

Bosh muharrir o'rinbosari:

Karimov Norboy G'aniyevich

Muharrir:

Qurbonov Sherzod Ismatillayevich

Tahrir hay'ati:

Salimov Oqil Umrzoqovich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Abduraxmanov Kalandar Xodjayevich, O'zbekiston Fanlar akademiyasi akademigi
Sharipov Kongiratbay Avezimbetovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Rae Kvon Chung, Janubiy Koreya, TDIU faxriy professori, "Nobel" mukofoti laureati
Osman Mesten, Turkiya parlamenti a'zosi, Turkiya – O'zbekiston do'stlik jamiyati rahbari
Axmedov Durbek Kudratillayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Sayfullo Normatovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Kalonov Muxiddin Baxritdinovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Siddiqova Sadoqat G'afforovna, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Xudoyqulov Sadirdin Karimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Maxmudov Nosir, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Samadov Asqarjon Nishonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor
Slizovskiy Dimitriy Yegorovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Axmedov Ikrom Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Eshtayev Alisher Abdug'aniyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xajiyev Baxtiyor Dushaboyevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Hakimov Nazar Hakimovich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Musayeva Shoirazimovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), professor
Ali Konak (Ali Ko'nak), iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor (Turkiya)
Cham Tat Huei, falsafa fanlari doktori (PhD), professor (Malayziya)
Foziljonov Ibrohimjon Sotvoldixo'ja o'g'li, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dots.
Faxridinov Zafarjon Faxridin o'g'li, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi HIJQKD boshqarma boshlig'i
Utayev Uktam Choriyevich, Anijon viloyati prokurorining o'rinbosari
Ochilov Farkhod, O'zb. Res. Bosh prokuraturasi IJQK Departamentining Namangan viloyati boshqarmasi boshlig'i
Buzrukhonov Sarvarxon Munavvarxonovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Axmedov Javohir Jamolovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Toxirov Jaloliddin Ochil o'g'li, texnika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), katta o'qituvchi
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), v.b. dots.
Djudi Smetana, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Krissi Lyuis, pedagogika fanlari nomzodi, dotsent (AQSH)
Glazova Marina Viktorovna, Iqtisodiyot fanlari doktori (Moskva)
Nosirova Nargiza Jamoliddin qizi, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Sevil Piriyeva Karaman, falsafa fanlari doktori (PhD) (Turkiya)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon o'g'li, TDIU ITI departamenti rahbari
Ochilov Bobur Baxtiyor o'g'li, TDIU katta o'qituvchisi
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent.
Abdukarimova Dinara Rustamxonovna, bank-moliya akademiyasi professori, DSc., professor.
Ikramov Murod Akramovich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Editorial board:

Salimov Okil Umrzokovich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Abdurakhmanov Kalandar Khodjayevich, Academician of the Academy of Sciences of Uzbekistan
Sharipov Kongirاتبay Avezimbetovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Rae Kwon Chung, South Korea, Honorary Professor at TSUE, Nobel Prize Laureate
Osman Mesten, Member of the Turkish Parliament, Head of the Turkey–Uzbekistan Friendship Society
Akhmedov Durbek Kudratillayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Sayfullo Normatovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Abdurakhmanova Gulnora Kalandarovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Kalonov Mukhiddin Bakhridinovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Siddikova Sadokat Gafforovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogical Sciences
Khudoykulov Sadirdin Karimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Makhmudov Nosir, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Yuldashev Mutallib Ibragimovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Samadov Askarjon Nishonovich, Candidate of Economic Sciences, Professor
Slizovskiy Dmitriy Yegorovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Mustafakulov Sherzod Igamberdiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Akhmedov Ikrom Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Eshtayev Alisher Abduganiyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khajiyev Bakhtiyor Dushaboyevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khakimov Nazar Khakimovich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Musayeva Shoira Azimovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Professor
Ali Konak, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor (Turkey)
Cham Tat Huei, Doctor of Philosophy (PhD), Professor (Malaysia)
Foziljonov Ibrokhimjon Sotvoldikhoja ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Fakhridinov Zafarjon Fakhridin ogli, Head of the DCEC under the Prosecutor General's Office of the Rep. of Uzb.
Utayev Uktam Choriyevich, Deputy Prosecutor of Anijan Region
Ochilov Farkhod, Head of the Namangan Regional Department of the Department of Internal Affairs of Rep. of Uzb.
Buzrukkhonov Sarvarkhon Munavvarkhonovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Akhmedov Javokhir Jamolovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences
Tokhirov Jaloliddin Ochil ugli, Doctor of Philosophy (PhD) in Technical Sciences, Senior Lecturer
Bobobekov Ergash Abdumalikovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Acting Associate Professor
Judi Smetana, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Chrissy Lewis, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor (USA)
Glazova Marina Victorovna, Doctor of Sciences in Economics (Moscow)
Nosirova Nargiza Jamoliddin kizi, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate Professor
Sevil Piriyea Karaman, Doctor of Philosophy (PhD) (Turkey)
Mirzaliyev Sanjar Makhamatjon ugli, Head of the Department of Scientific Research and Innovations, TSUE
Ochilov Bobur Bakhtiyor ugli, Senior lecturer at TSUI
Golisheva Yelena Vyacheslavovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.
Abdukariyeva Dinara Rustamkhanovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Ikramov Murod Akramovich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Nazarova Ra'no Rustamovna, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor

Ekspertlar kengashi:

Berkinov Bazarbay, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Po'latov Baxtiyor Alimovich, texnika fanlari doktori (DSc), professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, falsafa fanlari doktori (DSc), professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), professor
Xalikov Suyun Ravshanovich, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Rustamov Ilhomiddin, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent
Hakimov Ziyodulla Ahmadovich, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Kamilova Iroda Xusniddinovna, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
G'afurov Doniyor Orifovich, pedagogika fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD)
Fayziyev Oybek Raximovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Tuxtabayev Jamshid Sharafetdinovich, iqtisodiyot fanlari bo'yicha falsafa doktori (PhD), dotsent
Xamidova Faridaxon Abdulkarim qizi, iqtisodiyot fanlari doktori, dotsent
Yaxshiboyeva Laylo Abdisattorovna, katta o'qituvchi
Babayeva Zuhra Yuldashevna, mustaqil tadqiqotchi
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Geografiya fanlari doktori, professori
Umirzoqov Ja'sur Artiqboy o'g'li, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent
Zebo Kuldasheva, iqtisodiyot fanlari doktori (DSc), dotsent

Board of Experts:

Berkinov Bazarbay, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Pulatov Bakhtiyor Alimovich, Doctor of Technical Sciences (DSc), Professor
Aliyev Bekdavat Aliyevich, Doctor of Philosophy (DSc), Professor
Isakov Janabay Yakubbayevich, Doctor of Economic Sciences (DSc), Professor
Khalikov Suyun Ravshanovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Rustamov Ilhomiddin, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Khakimov Ziyodulla Akhmadovich, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Kamilova Iroda Xusniddinovna, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics
Gafurov Doniyor Orifovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Pedagogy
Fayziyev Oybek Raximovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Tukhtabayev Jamshid Sharafetdinovich, Doctor of Philosophy (PhD) in Economics, Associate Professor
Khamidova Faridaxon Abdulkarimovna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Yakhshiboyeva Laylo Abdisattorovna, Senior Lecturer
Babayeva Zuhra Yuldashevna, Independent Researcher
Komilova Nilufar Karshiboyevna, Doctor of Geographical Sciences, Professor
Umirzokov Jasur Artiqboy ugli, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor
Zebo Kuldasheva, Doctor of Economic Sciences (DSc), Associate Professor

- 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

Muassis: "Ma'rifat-print-media" MChJ

Hamkorlarimiz: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti,
O'zbekiston Respublikasi Bosh prokuraturasi huzuridagi Iqtisodiy
jinoyatlarga qarshi kurashish departamenti

Jurnalning ilmiyligi:

“Yashil” iqtisodiyot va
taraqqiyot” jurnali

O'zbekiston Respublikasi
Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar
vazirligi huzuridagi Oliy
attestatsiya komissiyasi
rayosatining
2023-yil 1-apreldagi
336/3-sonli qarori bilan
ro'yxatdan o'tkazilgan.



MUNDARIJA

KORPORATIV BOSHQARUVDA ESG TAMOIYILLARINI JORIY ETISHNING IQTISODIY TAHLILI.....	12
I. R. Berdikulova	
TEKSTIL SANOATIDA SUV ISTE'MOLI VA QAYTA ISHLASH ULUSHI O'RTASIDAGI BOG'LIQLIK: 20 DAVLAT MISOLIDA KORRELYATSIYA VA K-MEANS KLASSTER TAHLILI.....	16
Zayniyev Diyorbek Zokir o'g'li	
Turobova Hulkar Rustamovna	
O'ZBEKISTONDA BIZNES BIRLASHUVLARINI HISOBGA OLISHNI MHXS (IFRS) 3 ASOSIDA TAKOMILLASHTIRISH.....	24
Davletov Ikrom Raximberganovich	
VINOCHILIK SANOATI KORXONALARIDA TOVAR-MODDIY ZAXIRALAR AUDITINI TASHKIL QILISH VA O'TKAZISH TARTIBI.....	33
Jo'rayev Dilshod Xudoyqulovich	
СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ	38
Абдуллаева М.Б.	
AGROSANOAT MAJMUASIDA INTEGRATSION TUZILMALARNING ISTIQBOLLI SHAKLLARINING NAZARIY ASOSLARI.....	44
Murodov Sherzodbek Murod o'g'li	
RESPUBLIKADA YASHIL IQTISODIYOTNI RIVOJLANTIRISHNING BOZOR MEXANIZMI.....	51
Kalandarova Elnura Muzaffar qizi	
TIJORAT BANKLARI TOMONIDAN MAHALLALARDA KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISHGA KO'MAKLASHISH.....	55
Niyozov Zuxur Davronovich	
Yarlaqabov Faxriddin Baxodir o'g'li	
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ КОМПАНИИ В СООТВЕТСТВИИ С ТРЕБОВАНИЯМИ МСФО	58
Худойкулова Дилора Дилмуродовна	
SANOAT KORXONALARINING INVESTITSİYALARI TARKIBI VA ULARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINING IQTISODIY TAHLILI.....	64
Karimova Saodatxon Ulug'bek qizi	
XALQARO MOLİYAVIY HISOBOT STANDARTLARIGA MUVOFIQ JORIY AKTIVLARNI HISOBGA OLISHNI TAKOMILLASHTIRISH.....	71
Mavlyanova Dilobar Maxkamovna	
DAVLAT TOMONIDAN TURIZM SOHASINI MOLİYAVIY QO'LLAB-QUVVATLASH MEXANIZMLARINI TAKOMILLASHTIRISH	77
Karimova Dilafruz Sadriiddin qizi	
МЕТОДЫ АНАЛИЗА ЦИФРОВИЗАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКЕ.....	82
Ахмедова(Жабборова) Нилуфар Икболжон кизи	
AHOLI ZICH JOYLASHGAN HUDUDLARDA KICHIK BIZNESNI RIVOJLANTIRISHNING IJTIMOIY-IQTISODIY OMILLARI VA XORIJIY TAJRIBA TAHLILI	89
Bo'stonova Nilufar Abdusmatovna	
Nematjonova Risolatxon Dilshodbek qizi	
JANUBIY KOREYA TAJRIBASIDA CHIQINDILARNI BOSHQARISHDA EPR TIZIMI VA RAQAMLI YECHIMLARINING O'RNI	94
Otarbayev Zamir Zairovich	



SANOAT SALOHİYATI SAMARADORLIGINI INVESTISIYALAR ASOSIDA OSHIRISHNING MINTAQAVIY XUSUSIYATLARI	100
Urazaliyev Bekzod Sultanbayevich	
ЦИФРОВЫЕ НАВЫКИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЖЕНСКИХ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УЗБЕКИСТАНА.....	107
Дониёрова Зухрабону Алишер кизи	
TURIZM SUG'URTASI VA UNI RIVOJLANTIRISH ISTIQBOLLARI.....	113
Xo'jamov Akbar Bahriddinovich	
KELAJAKDAGI GLOBAL VA MINTAQAVIY IQLIM O'ZGARISHI HAMDA YASHIL IQTISODIYOTGA O'TISH ZARURIYATI	118
Djumayev Askar Xaydarovich	
SAMARQAND VILOYATI UMUMIY OVQATLANISH KORXONALARIDA RESURLARNI BOSHQARISH SAMARADORLIGI	123
Erdonov Muhammadamin Erdon o'g'li	
Qahhorova Nargiza Qahramonovna	
Rafiqjonov Damir Raxim o'g'li	
Jamilov Firdavs Otabek o'g'li	
ПУТИ РАСШИРЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	129
Норкулов Хабибулло	
Абдурасулова Шахзода	
Бахриддинов Дилшодбек	
NATIV BRENDING VOSITASI SIFATIDA UGC VA EGC: GLOBAL TENDENSIYALAR VA O'ZBEKISTON BOZORIGA MOSLASHUV	135
Yuldasheva Mahliyo Baxtiyor qizi	
SOLIQ TO'LOVCHILARGA XIZMAT KO'RSATISHDA RAQAMLASHTIRISH ORQALI SOLIQ MA'MURCHILIGINING SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI TAHLILI	138
Shamsiyev O'ktam Sayfitdinovich	
НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИФРОВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ	147
Джуманов А.А.	
BANK SEKTORIDA RAQAMLI TEXNOLOGIYALAR VA XARAJAT SAMARADORLIGI: XALQARO TAJRIBA ASOSIDA EKONOMETRIK BAHOLASH.....	157
Masharipova Durdona Ulug'bekovna	
РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	164
Джуманов А.А.	
DAVLAT XARIDLARIDA SUN'IY INTELLEKTGA ASOSLANGAN NARXLAR MODULINI JORIY ETISH: KORRUPSIYAGA QARSHI KOMPLAYENS, HISOBDORLIK VA RAQOBATNI KUCHAYTIRISH YO'NALISHLARI	174
Raxmanov Furqat Temirovich	
АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ АЛЬТМАНА ПРИ ОЦЕНКЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН	179
Ибрагимов Гайратжон Артикович	
TIJORAT BANKLARIDA RISKLARNI BOSHQARISHNINZ ZAMONAVIY MODELLARI VA KOMPLAYENSNAZORAT TIZIMINI RIVOJLANTIRISH	186
Fayziyev Sherzod Djunaydilloyevich	
SUN'IY INTELLEKTNING MEHNAT UNUMDORLIGI VA MOBILIGIGA TA'SIRI.....	192
Shakarov Zafar Gafforovich	



URGUT ERKIN IQTISODIY ZONASIDA SANOAT TARMOQLARINI KLASTERLASH SAMARADORLIGINING TAHLILI	198
Boboqulov Sanjar Baxronkulovich Qurbonov Tolmasjon Namoz o'g'li Uzoqov Rafiq O'lmas o'g'li	
INFRATUZILMA INVESTITSİYALARINING AHOLI FAROVONLIGIGA TA'SIRINI BAHOLASHNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI VA HUDUDIY XUSUSIYATLARI	204
Jiyanov Laziz Najimovich «ЗЕЛЁНОЕ» ВОДОСНАБЖЕНИЕ В ЗАСУШЛИВЫХ РЕГИОНАХ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ	
Курбанова Дилфуза Махсудовна TALABALARNING KASBIY KOMPETENSIYASINI RIVOJLANTIRISHNING PEDAGOGIKPSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI	
Karimova Feruza Xamidullayevna PAXTACHILIKDA ZAMONAVIY AGROTEKNOLOGIYALARNI JORIY ETISH VA EKOLOGIK MUVOZANAT TA'MINLASHNING IQTISODIY MEXANIZMI.....	
Ishniyazov Zoxid Normamatovich FUQAROLAR MUHOJIRATLARI MA'LUMOTLARI ASOSIDA HUDUDLARNING IJTIMOIIYIQTISODIY RIVOJLANISH DARAJASINI BAHOLASHNING ZAMONAVIY YONDASHUVLARI	
Inomov Daniyar Valijonovich O'ZBEKISTON TIJORAT BANKLARIDA QIMMATLI QOG'OZLAR BILAN OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH: HOLAT TAHLILI VA TAVSIYALAR.....	
Niyozov Zuhur Davronovich Xolmurotov Sardor Haydaraliyev Avaz YAQIN SHARQDA TURIZM EKSPORTI STRATEGIYALARI VA ULARNI O'ZBEKISTONDA QO'LLASH IMKONIYATLARI: BAA VA SAUDIYA ARABISTONI TAJRIBASI ASOSIDA QIYOSIY TAHLIL	
Tolibova Aziza To'liqin qizi BANKLARDA IJARA MUOMALALARINI TARTIBGA SOLUVCHI ME'YORIY - HUQUQIY ASOSLAR VA XALQARO STANDARTLAR.....	
Sativaldiyeva Gulchexra Xudayberdiyevna QURILISH MATERIALLARI KORXONALARIDA STRATEGIK RISK-MENEJMENT TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH	
Masharipova Sevara TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA TASHQI IQTISODIY FAOLIYATNING SAMARADORLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	
Ergashev Jamshid Jamoliddinovich Muhammadjonova Iroda Bahodir qizi BALIQCHILIK TARMOG'INI INTENSIV RIVOJLANTIRISHNING O'ZIGA XOS XUSUSIYATLARI VA ILMIY-NAZARIY ASOSLARI	
Iskandar Yunusov YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA BARQAROR QISHLOQ XO'JALIGINI RIVOJLANTIRISHNING NAZARIY-METODOLOGIK ASOSLARI: AGROEKOLOGIK VA IJTIMOIIY-IQTISODIY YONDASHUVLAR INTEGRATSIYASI	
Mirzanov Berdak Joldasbeich RAQAMLI TEKNOLOGIYALARNING IPOTEKA KREDITLASH JARAYONINI OPTIMALLASHTIRISH MEXANIZMLARIGA TA'SIRI	
A'zamxo'jayeva Nihol CHORVACHILIK MAHSULOTLARI STATISTIK KO'RSATKICHLAR TIZIMI: METODOLOGIYA VA TAKOMILLASHTIRISH	
Aysachev Abdulfotix Abdulfazlovich	



O'ZBEKISTONDA XIZMATLAR EKSPORTINI RIVOJLANTIRISHNING TASHKILIY-IQTISODIY MEKANIZMLARI	278
Ruziyeva Nigina Baxtiyorovna	
YASHIL IQTISODIYOT SHAROITIDA O'ZBEKISTONDA TA'LIM TIZIMIDA OLIB BORILGAN ISLOHOTLAR (MAKTABGACHA TA'LIM TIZIMI MISOLIDA)	284
G.A. Norbo'tayeva	
YASHIL MARKETING VA ESG INTEGRATSIYASI: STATISTIK TAHLIL VA BARQAROR RIVOJLANISH ISTIQBOLLARI	288
Charos G'ayratova	
РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ СИСТЕМ И ОБЗОР ИНСТРУМЕНТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	294
Джуманов, А.А.	
RIVOJLANGAN MAMLAKATLARDA INVESTITSİYALARNI JALB QILISH — IQTISODIY TARAQQIYOTNING MUHIM OMILI	303
Bayitova Rohatoy Bahrom qizi	
QISHLOQ XO'JALIGI MAHSULOTLARI ISHLAB CHIQUVCHILARNI SUG'URTA MEKANIZMLARI ORQALI MOLİYALASH MASALALARI	307
Xakimov Zafar Ibragimovich	
SOLIQ MA'MURCHILIGI ORQALI TADBIRKORLIK SUBYEKTLARINING BARQAROR FAOLIYAT YURITISHINI TA'MINLASH MUAMMOLARI	314
Ahrorqulov Jonibek Otabek o'g'li	
FOOD PRICE VOLATILITY AND ITS EFFECTS ON LOW-INCOME HOUSEHOLDS	320
Rakhmatova Mukhlisa Dilshod qizi	
SUN'IY INTELLEKTNING O'ZBEKISTON SOLIQ TIZIMI SAMARADORLIGINI OSHIRISHDAGI AHAMIYATI	327
Hamidova Shahzoda Odiljanovna	
MHXS VA XUSUSIY SEKTOR KREDITLARI: MAMLAKATLARARO EMPIRIK TAHLIL	331
Davronbek Matyakubovich Matkarimov	
INNOVATSION IQTISODIYOT SHAROITIDA OLIY TA'LIM XIZMATLARINI TASHKIL ETISHNING ZARURATI	336
Xasanova Yulduz Kayumovna	
RAQAMLI TRANSFORMATSIYA SHAROITIDA ALOQA KORXONALARINING RAQOBATBARDOSHLIGINI OSHIRISH YO'LLARI	340
Saidqosimova Umida Ibragimovna	
PROSPECTS FOR DEVELOPING BROKERAGE AND UNDERWRITING ACTIVITIES OF COMMERCIAL BANKS IN UZBEKISTAN	345
Niyozov Zukhur	
Barnoyev Mirfayoz	
Yadgarov Avaz	
ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HIGHER EDUCATION: A GLOBAL REVIEW OF AI-POWERED TEACHING AND LEARNING	349
Begzod Nishanov	
BULUTLI TEXNOLOGIYALAR ASOSIDA ELEKTRON TA'LIM RESURSLARINI BOSHQARISH MEKANIZMLARI	356
Raxim Matniyazov	
Umar Asrayev	
ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ	367
Зугурова Зилола Дамировна	



EKOLOGIK NIZOLARNI HAL ETISHDA SUD AMALIYOTINING O'RNII: XALQARO TAJRIBA VA MILLIY YONDASHUV	371
Gapparov Sarvar Xolmurodovich МЕЖДУНАРОДНЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ПЕРЕВОДЫ КАК ФИНАНСОВЫЙ РЕСУРС УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ УЗБЕКИСТАНА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ	375
Гимранова О. Б. O'ZBEKISTON HUDUDLARIDA KAMBAG'ALLIK DARAJASI TAHLILI (2010–2025-yillar)	383
Hojiyev Tal'at Toshpo'latovich MINTAQADA TABIIY KAPITALNI JAMG'ARISH SAMARADORLIGINI INTEGRAL INDEKS ASOSIDA BAHOLASH VA HUDUDLARNI TABAQALASHTIRISH (XORAZM VILOYATI MISOLIDA)	388
Raximov Faxriddin Shavkatovich QO'SHILGAN QIYMAT SOLIG'INI UNDIRISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA SOLIQ TO'LOVCHILAR XULQ-ATVORINI MODELLASHTIRISH: INSTITUTSIONAL VA BIXEVORISTIK YONDASHUVLARNING INTEGRATSIYASI	393
Urazmatov Jonibek Musurmanovich O'ZBEKISTON BANK SEKTORIDA RAQAMLI XIZMATLAR BOZORI: JORIY HOLAT, TENDENSIYALAR VA XALQARO TAJRIBA	398
Eshqobulova Charos O'roq qizi KORXONALAR EKSPORT FAOLIYATINI BOSHQARISHDA INNOVATSION MOLIVAVIY INSTRUMENTLARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGINI OSHIRISH	403
To'rayeva Yulduz Shamsiddin qizi XIZMAT KO'RSATISH KORXONALARIDA IQTISODIY RESURLARDAN FOYDALANISH SAMARADORLIGI BO'YICHA XORIJIY TAJRIBALAR	410
Islomov Shuhrat Marufjonovich Eshquvvatova Nodira Abdullayevna METHODOLOGICAL APPROACHES TO ENHANCING PROFESSIONAL COMMUNICATION SKILLS OF FUTURE TEACHERS IN A DIGITAL LEARNING ENVIRONMENT	416
Dilnoza Jorayevna Kuvatova MINTAQAVIY TURIZM RESURLARINING TASNIFI VA ULARDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'NALISHLARI (SAMARQAND, BUXORO VA XORAZM VILOYATLARI MISOLIDA)	420
Sharipov Shahriyor Shamsiddin o'g'li O'ZBEK VA INGLIZ TILSHUNOSLIKLARIDAGI SUBYEKT VA PREDIKAT PARADIGMASI, ULARNING UMUMIY VA XUSUSIY JIHATLARI	423
Azamova Gulruh Akbar qizi BUXORODA TURISTLAR XAVFSIZLIGI: TURISTLARNING XAVFSIZLIK HISSI VA MUAMMOLAR TAHLILI	428
Kurbanova Mohinur Xabib qizi Davronova Durdona Akobirovna BUXORO VILOYATIDA EKOLOGIK VA MADANIY TURIZMNI INTEGRATSIYALASHGAN YO'NALISHLARINI RIVOJLANTIRISH: BARQAROR RIVOJLANISH METODLARI VA ISTIQBOLLARI	436
Xayrullayeva Nilufarbegim Nematullo qizi РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИСТОЧНИКОВ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ	445
Хашимова Н. А. QASHQADARYO VILOYATI AHOLISINI IJTIMOY HIMOYA QILISH TIZIMINING STATISTIK TAHLILI	454
M.Sh. Raximova	



O'ZBEKISTON SHAROITIDA ISLOMIY MOLIYALASHTIRISH XIZMATLARI RIVOJLANISHI HAMDA QONUNIIY QO'LLAB-QUVVATLANISHI.....	458
Raimbayev Azim Sultonovich	
Bolbekova Iroda Quvandiq qizi	
MHXS GA MUVOFIQ FOIZLAR, SOLIQLARNI TO'LAGUNGA QADAR OLINGAN FOYDANI HISOBGA OLISH MASALALARI.....	466
Amir Xudaykulov	
SUN'IY INTELLEKT INTEGRATSIYASI SHAROITIDA INSON KAPITALINING INNOVATSION SALOHİYATINI BAHOLASHNING KONSEPTUAL-EKONOMETRIK MODELİ	470
Dilmonov Qudrat Baxtiyorovich	
THE DIGITAL GASTRONOME: HOW TECHNOLOGY CONNECTS TOURISTS, RESTAURANTS, AND THE TECH EMPIRE.....	479
Freshta Qauomy	
BUXORO VILOYATINI IJTIMOIIYIQTISODIY RIVOJLANTIRISHDA XORIJIY INVESTITSIALARNING AHAMIYATI	481
Kudratov Muhammad Rustamovich	
СТАТИСТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ И ПОДДЕРЖКИ В РЕГИОНЕ.....	487
Рахимова Мадина Шухрат кизи	
THE DIGITAL ECONOMY AND ITS IMPACT ON THE LABOUR MARKET AND EMPLOYMENT IN THE REGIONS OF UZBEKISTAN: PANEL DATA ANALYSIS	493
Borotov Sharofiddin Jumaqul o'g'li	
MINTAQADA QURILISH SOHASINI INNOVATSION RIVOJLANTIRISHNING USTUVOR YO'NALISHLARI.....	500
Aminov Sardorbek Sanjarbekovich	
QURILISHDA KICHIK VA YIRIK BIZNES SUBYEKTLARI INTEGRATSIYASINING SINERGETIK SAMARADORLIGINI BAHOLASH VA PROGNOZLASHTIRISH.....	504
Axmedova Nilufar Shuxratovna	
YASHIL INVESTITSIALARNING NAZARIYUSLUBIY ASOSLARI: TUSHUNCHA, EVOLYUTSIYA VA TASNIF MASALALARI.....	509
Xursandov Komiljon Maxmatkulovich	
ПОТЕНЦИАЛ РАЗВИТИЯ УСТОЙЧИВОГО ТУРИЗМА В УЗБЕКИСТАНЕ ДО 2030 ГОДА: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ.....	518
Файзиева Сайёра Кудратовна	
ВЛИЯНИЕ ФИНАНСОВОЙ ГРАМОТНОСТИ НАСЕЛЕНИЯ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ЦИФРОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ	526
Бабаева Г.Я.	
NEMIS VA O'ZBEK TILLARIDAGI MONOPREDIKATIV SINTAKTIK QURILMALAR.....	534
Jabbarov Abdug'afur Abdug'aniyevich	
WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF FINANCIAL SUPPORT FOR BUSINESS ENTITIES BY COMMERCIAL BANKS	538
Abror Boshlarovich Inobatov	
YASHIL MARKETING KONSEPSIYASINI RIVOJLANTIRISHDA ESG TAMOYILLARI VA ISO 50001 ENERGETIKA MENEJMENTI TIZIMINING INTEGRATSIYASI.....	548
K.A. Xaydarova	
TURIZM SOHASIDA TRANSPORT LOGISTIKASINI BOSHQARISHNING NAZARIY YONDASHUVLARI.....	556
Atamurodov Ulug'bek Nizamkulovich	
IMPROVING INTEREST RATE RISK MANAGEMENT MECHANISMS IN COMMERCIAL BANKS.....	560
Isakov Janabay Yakipbaevich	
SIRKULAR IQTISODIYOT BARQAROR RIVOJLANISHNING ASOSI SIFATIDA: TAJRIBA VA PERSPEKTIVALAR.....	566



Yuldashev Ravshanbek Yashnarovich

YETAKCHILIK NAZARIYALARINING TASHKILY SAMARADORLIKNI
TA'MINLASHDAGI EVOLYUTSIYASI VA ZAMONAVIY TENDENSIYALARI..... 570

Khusanov Salokhiddin

RAHBARLIK USLUBLARINING XODIMLAR XULQ-ATVORIGA TA'SIR
ETISH MEKANIZMLARI: O'ZBEKISTON TASHKILOTLARI MISOLIDA 575

Shanazarova Gulyoraxon Baxtiyarovna

Mirzayorova Asila Ubaydullo qizi

RAQAMLI AVLOD (Z-AVLOD) XODIMLARINI MOTIVATSIYALASH MUAMMOLARI 582

Xidirova Marg'uba Rustamovna

Norova Madina Baxtiyorovna



RAQAMLI AVLOD (Z-AVLOD) XODIMLARINI MOTIVATSIYALASH MUAMMOLARI

Xidirova Marg'uba Rustamovna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti dotsenti, PhD

Norova Madina Baxtiyorovna

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti magistri

E-mail: medinanorova@gmail.com

Annotatsiya. Ushbu maqola hozirgi kunda kadrlar sohasining eng dolzarb muammolaridan biri bo'lgan raqamli avlod (Z-avlod) xodimlarini motivatsiyalashda vujudga kelayotgan qiyinchiliklar va ularni hal etishga qaratilgan zamonaviy tendensiya va yondashuvlarni ishlab chiqishga qaratilgan. Bunda Z-avlodning mehnat bozorida raqamli transformatsion roli hamda ularning raqamli avlod sifatidagi o'ziga xos xususiyatlari va qadriyatlarining an'anaviy kadrlar siyosati bilan nomuvofiqlik jihatlarini tahlil qilinadi. Shuningdek, ularni kompaniyada faqat ijrochi xodim sifatida emas, balki innovatsion rivojlanishga hissa qo'shuvchi xodim sifatida shakllantirish borasida amaliy takliflar beriladi.

Kalit so'zlar: raqamli avlod (Z-avlod); xodimlarni motivatsiyalash; kadrlar menejmenti; avlod xususiyatlari; rag'batlantirish usullari; raqamli transformatsiya; innovatsion rivojlanish; ish va ta'lim bilan bog'liq qarashlar; mehnat bozorida raqamli o'zgarishlar; innovatsion rivojlanish omillari; zamonaviy kadrlar siyosati; avlodlararo nomuvofiqlik; motivatsiya strategiyalari; mehnat samaradorligi; yosh xodimlar bilan ishlash.

Abstract. This article focuses on one of the most pressing issues in the field of human resource management today: the difficulties arising in motivating digital generation (Generation Z) employees, as well as the development of modern trends and approaches aimed at addressing these issues. The article analyzes the digital transformational role of Generation Z in the labor market, as well as the incompatibility between their specific characteristics and values as a digital generation and traditional HR policies. In addition, practical recommendations are provided for developing these employees not only as executive staff members, but also as contributors to innovative development within a company.

Keywords: digital generation (Generation Z); employee motivation; human resource management; generational characteristics; incentive methods; digital transformation; innovative development; attitudes toward work and education; digital changes in the labor market; factors of innovative development; modern HR policy; intergenerational incompatibility; motivation strategies; labor productivity; working with young employees.

Аннотация. Данная статья посвящена одной из наиболее актуальных проблем современной сферы управления кадрами — трудностям, возникающим при мотивации сотрудников цифрового поколения (поколения Z), а также разработке современных тенденций и подходов, направленных на их решение. В статье анализируется цифровая трансформационная роль поколения Z на рынке труда, а также аспекты несоответствия между их специфическими особенностями и ценностями как цифрового поколения и традиционной кадровой политикой. Кроме того, представлены практические предложения по формированию таких сотрудников в компании не только как исполнительного персонала, но и как работников, вносящих вклад в инновационное развитие.

Ключевые слова: цифровое поколение (поколение Z); мотивация сотрудников; управление кадрами; поколенческие особенности; методы стимулирования; цифровая трансформация; инновационное развитие; взгляды, связанные с работой и обучением; цифровые изменения на рынке труда; факторы инновационного развития; современная кадровая политика; межпоколенческое несоответствие; мотивационные стратегии; производительность труда; работа с молодыми сотрудниками.

KIRISH

Bugungi kunda olimlar tomonidan insonlar ularning tug'ilgan yillari va o'ziga xos xususiyatlari, dunyoqarashlariga ko'ra turli nomdagi avlod guruhlariga bo'lingan. Bu avlodlar va asosiy mavzumizda berilgan Z-avlod, boshqacha aytganda, raqamli avlod vakillari kadrlar menejmentining asosiy o'rganish obyekti sifatida ko'rilmogda. Albatta, buning sababi ularning raqamli avlod deb nomlangan boshqa nomlarida ham ko'rinib turibdi. Shunday ekan, bu avlodni o'rganish, uning xususiyatlari, hayot, ish va ta'lim bilan bog'liq nuqtayi nazarlarini chuqur tahlil qilgan holda, ularni kompaniya istiqboli va uning raqamli dunyosi rivojiga hissa qo'shishlari



borasidagi rag'batlantirish yo'llarini ko'rib chiqish va bunda qanday nazariy hamda amaliy muammolarga duch kelinayotganini aniqlash juda muhim mavzulardan biriga aylanib bormoqda. Bu borada esa yetakchi olim va mutaxassislarning tadqiqot natijalariga tayangan holda mavjud bo'lgan muammolarni ko'rib chiqish, sabab-oqibatini aniqlagan holda yangicha va zamonaviy yondashuvlarni yaratishni maqsad qilib olamiz.

MAVZUGA OID ADABIYOTLAR SHARHI

Z-avlod (raqamli avlod) vakillarini ish va ta'lim sohasida motivatsiyalash masalasi so'nggi yillarda xorijiy va mahalliy olimlarning ham e'tiborini tortib kelmoqda. Quyida mavzuga oid asosiy ilmiy qarashlar tahlil etiladi va ularga nisbatan muallifning munosabati bildiriladi.

Amerikalik psixolog Jin Tvenge (Jean Twenge) o'zining mashhur asarida¹ raqamli texnologiyalar va smartfonlar muhitida ulg'aygan avlodning xarakter xususiyatlarini, jumladan, ularning mustaqillik, ijtimoiy faollik va ruhiy salomatlik borasidagi o'ziga xosliklarini tahlil qiladi. Olima fikricha, bu avlod oldingi avlodlarga nisbatan kamroq mustaqil, ammo texnologik jihatdan ancha faolroqdir. Muallif sifatida ushbu qarashga qisman qo'shilamiz, chunki bizning so'rovnoma natijalarimiz ham Z-avlod vakillarining ijtimoiy tarmoqlarga yuqori bog'liqligini tasdiqlaydi, biroq fikrimizcha, bu xususiyatlarni faqat texnologik omil bilan emas, balki mahalliy ijtimoiy-iqtisodiy sharoit bilan birgalikda baholash to'g'riroq bo'ladi.

Korey Similler va Megan Greys (Corey Seemiller, Megan Grace) tomonidan olib borilgan tadqiqotda² Z-avlod talabalarining pragmatik dunyoqarashi, moliyaviy ehtiyotkorligi va martaba rejalashtirishga erta yoshdan kirishishi asoslab berilgan. Bizning fikrimizcha, ushbu xulosalar O'zbekiston yoshlari uchun ham dolzarb, zero respondentlarimiz orasida ham tajriba orttirish va martaba o'sishi muhim motivatsion omil sifatida qayd etilgan.

Deloitte tashkilotining yillik xalqaro so'rovi³ dunyo bo'yicha minglab Z-avlod va millennial respondentlarni qamrab olgan holda, ushbu avlod uchun ish va shaxsiy hayot muvozanati, ruhiy salomatlik va ijtimoiy mas'uliyatning ustuvorligini ko'rsatadi. Bu xalqaro miqyosdagi xulosalar bizning kichik hajmdagi so'rovnomamiz natijalari bilan to'la mos kelishi e'tiborga molik, bu esa olingan natijalarning ishonchliligini oshiradi.

Dogan Gursoy, Kristina Chi va Ersem Karadag tomonidan o'tkazilgan tadqiqotda⁴ turli avlod vakillarining mehnat qadriyatlaridagi farqlar ilmiy jihatdan asoslab berilgan va bu farqlarning kadrlar boshqaruvi siyosatiga ta'siri ko'rsatib o'tilgan. Ushbu yondashuv bizning tadqiqotimizning asosiy g'oyasi bilan uyg'un, chunki biz ham an'anaviy kadrlar siyosati Z-avlod qadriyatlariga to'la javob bermasligini ko'rsatishga harakat qildik.

Kim Uilyams va Robert Peyj (Kim Williams, Robert Page)⁵ avlodlarni marketing nuqtayi nazaridan tahlil qilib, har bir avlod uchun alohida murojaat va rag'batlantirish strategiyasi zarurligini ta'kidlaydi. Fikrimizcha, bu g'oyani kadrlar menejmentiga ham tatbiq etish mumkin: kompaniyalar Z-avlod xodimlariga "ichki marketing" yondashuvi orqali murojaat qilishi maqsadga muvofiqdir.

Shu bilan birga, Brenda Kouske, Rena Rash va Jek Vayli (Brenda Kowske, Rena Rasch, Jack Wiley)⁶ o'z tadqiqotlarida avlodlar o'rtasidagi farqlarning ko'pincha haddan tashqari bo'rttirib ko'rsatilishini ta'kidlab, "avlod muammosi" aslida har qanday yosh guruhiga xos bo'lgan umumiy xususiyat ekanligini ilgari suradilar. Ushbu tanqidiy qarashga to'liq qo'shilmaymiz, chunki bizning kichik tadqiqotimiz natijalari Z-avlodning o'ziga xos jihatlari, masalan, raqamli muloqotga moyillik, tezkor fikr-mulohaza talabi haqiqatan ham mavjudligini ko'rsatadi. Biroq bu fikr bizni xulosalarimizni ortiqcha umumlashtirmaslik va ehtiyotkorlik bilan talqin qilishga undaydi.

ManpowerGroup tashkilotining tadqiqotida⁷ dunyo bo'yicha malakali kadrlar yetishmovchiligi muammosi yoritilgan bo'lib, bu muammo yosh avlod vakillarini to'g'ri motivatsiyalash va ularni uzoq muddat saqlab qolish zaruratini yanada kuchaytiradi. Bu xulosa bizning tadqiqotimizning amaliy ahamiyatini, ya'ni Z-avlodni samarali boshqarish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishning dolzarbligini yanada asoslaydi.

Mahalliy tadqiqotchilardan Sitara Umarova va Mahtob Sharifova o'zlarining qiyosiy-tahliliy maqolasida⁸ avlodlar nazariyasini, jumladan, beybi-bumerlar, X, Y va Z-avlodlarini, ularning davr ruhi, ijtimoiy sharoit, texnologik imkoniyatlar va tarbiya muhitidan shakllanishi nuqtayi nazaridan o'rganadilar hamda avlodlar o'rtasidagi bog'liqlik va davomiylikning muhimligini ta'kidlaydilar. Ushbu ish bizning tadqiqotimiz uchun muhim nazariy zamin yaratadi va O'zbekiston ilmiy muhitida ham avlodlar mavzusi dolzarb tadqiqot yo'nalishiga aylanib borayotganidan dalolat beradi. Shu bilan birga, ta'kidlash joizki, mazkur ish ko'proq umumnazariy xususiyatga

1 Twenge J. (2017). iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious. New York.

2 Seemiller C., Grace M. (2016). Generation Z Goes to College. Jossey-Bass.

3 Deloitte. (2020). Global Millennial and Gen Z Survey.

4 Gursoy D., Chi C., Karadag E. (2013). Generational differences in work values. International Journal of Hospitality Management.

5 Williams K., Page R. (2011). Marketing to the Generations. Journal of Behavioral Studies.

6 Kowske B., Rasch R., Wiley J. (2010). Millennials' Attitude Problem. Journal of Business and Psychology.

7 ManpowerGroup. (2019). Talent Shortage Survey Report.

8 Umarova S., Sharifova M. (2026). Avlodlar nazariyalari haqidagi mulohazalarning nazariy tahlili: baby boomerlar, X, Y, Z avlodlari. "Maktabgacha va maktab ta'limi" jurnali, 4(4), 10-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19499874>



ega bo'lib, Z-avlodning mehnat motivatsiyasiga oid amaliy jihatlarni alohida tadqiq etmaydi — aynan mana shu bo'shliqni to'ldirish mazkur maqolaning vazifalaridan biri hisoblanadi.

Yuqorida keltirilgan xorijiy va mahalliy tadqiqotlarni umumlashtirib aytish mumkinki, Z-avlod xususiyatlari va ularni motivatsiyalash masalasi xalqaro miqyosda yetarlicha chuqur o'rganilgan bo'lsa-da, O'zbekiston sharoitida, xususan, mahalliy kichik va o'rta kompaniyalardagi amaliyot misolida bu mavzu hali to'la yoritilmagan. Mazkur maqola aynan shu bo'shliqni qisman to'ldirishga, ya'ni xalqaro nazariy yondashuvlarni mahalliy empirik ma'lumotlar bilan boyitishga qaratilgan.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqotda ilmiy tahlil, taqqoslash va umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Shuningdek, tadqiqotning empirik qismini boyitish maqsadida kichik hajmdagi so'rovnoma o'tkazildi.

So'rovnoma Z-avlod vakillari orasida ijtimoiy tarmoqlar orqali tashkil etildi. Unda turli yoshdagi 20 ta respondent, asosan, 18–28 yosh oralig'idagi ishtirokchilar qatnashdi. So'rovnoma rasmiy platforma orqali emas, balki yozishmalar orqali savol-javob shaklida o'tkazildi.

Respondentlarga quyidagi yo'nalishlarda savollar berildi:

- ish joyida motivatsiya omillari;
- ish va shaxsiy hayot muvozanati;
- masofaviy ishlashga munosabat;
- ish joyida texnologiyalarning ahamiyati.

Olingan javoblar umumlashtirilib, tahlil qilindi va Z-avlod xodimlarini motivatsiyalash bilan bog'liq muammolarni aniqlashda foydalanildi.

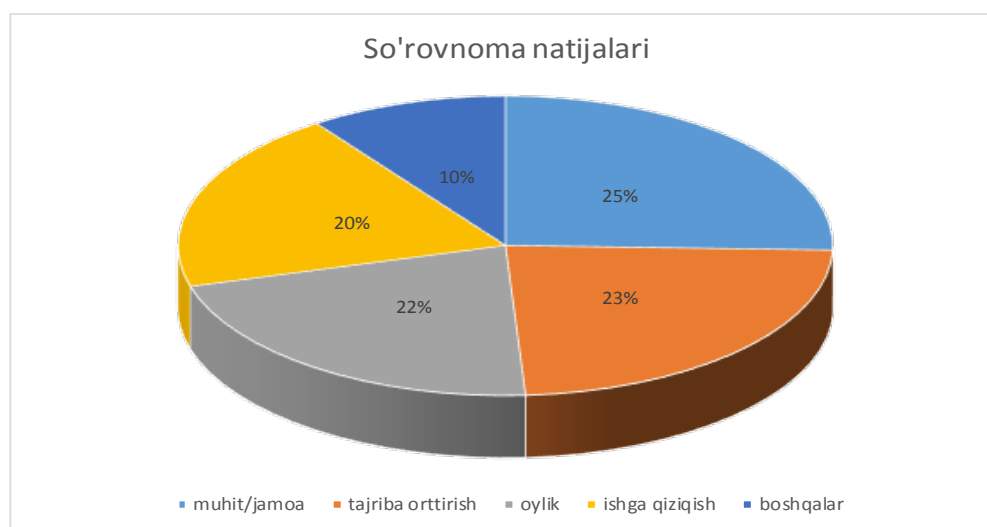
TAHLIL VA NATIJALAR

O'tkazilgan kichik hajmdagi so'rovnoma natijalariga ko'ra, Z-avlod vakillarining ish faoliyatidagi asosiy motivatsiya omillari aniqlab olindi. So'rovda respondentlarga "Siz uchun ishlashga asosiy motivatsiya nima?" degan savol berildi.

Natijalarga ko'ra, eng yuqori ko'rsatkich jamoa va ish muhiti (13 ta javob) hamda tajriba orttirish (12 ta javob) omillariga to'g'ri keldi. Shuningdek, oylik maosh (11 ta javob) va ishga qiziqish (10 ta javob) ham muhim motivatsion omillar sifatida qayd etildi.

Boshqa omillar orasida bonuslar (3 ta), ish joyi masofasining yaqinligi (3 ta), masofaviy ishlash imkoniyati (2 ta), aqliy mehnat (hammasi) va jismoniy mehnatga tayyorlik (2 tadan tashqari qolganlari ham moddiy erkinlik uchun jismoniy mehnatga tayyor) kabi javoblar ham uchradi.

Shuningdek, respondentlar tomonidan qo'shimcha ravishda quyidagi omillar ham qayd etildi: o'rganish imkoniyati (3 ta), oilaviy sharoit va mas'uliyat (2 ta), korxona obro'si (2 ta), shuningdek, maqtovlar, aniq ish rejimi, ish va shaxsiy hayot muvozanati, karyera uchun ahamiyati, o'zini namoyon qilish imkoniyati kabi omillar (1 tadan) qayd etildi.



1-rasm. Z-avlod vakillarining ish faoliyatidagi asosiy motivatsiya omillari⁹

9 Manba: Mualliflar tomonidan o'tkazilgan so'rovnoma natijalari asosida tuzilgan.



Natijalar shuni ko'rsatadiki, Z-avlod vakillari uchun moddiy omillar bilan bir qatorda ijtimoiy muhit, rivojlanish va o'zini namoyon qilish imkoniyatlari ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Avvalo, avlodlar nazariyasiga to'xtalib o'tadigan bo'lsak, hozirgi kunda avlodlar tug'ilgan yillariga ko'ra turli guruhlariga ajratilmoqda. Bunday avlodlar ketma-ketligi quyidagicha:

Eng Buyuk Avlod (The Greatest Generation). Bu avlod vakillari 1901–1927-yillarda tug'ilgan avlodlar hisoblanadi.

Tinch Avlod (The Silent Generation). Bu guruhga 1928–1945-yillar oralig'ida tug'ilgan odamlar kiradi.

Beybi-bumerlar (Baby Boom Generation). Bu avlod vakillari 1946–1964-yillarda tug'ilgan insonlar hisoblanadi.

X-avlod (Generation X). 1965–1980-yillar oralig'ida tug'ilgan odamlar mana shu avlod vakillari guruhini tashkil etadi.

Millenniallar (Millennial Generation). Bu avlod vakillari 1981–1996-yillar oralig'ida tug'ilgan insonlar hisoblanadi.

Z-avlod (Generation Z). Bu avlod vakillari esa 1997–2010-yillar oralig'ida tug'ilgan insonlardan tashkil topadi.

Alfa-avlod (Generation Alpha). 2010–2024-yillarda tug'ilgan insonlar esa Alfa-avlod hisoblanadi.¹⁰

Umumiy qaraydigan bo'lsak, bu avlodlarga bo'linish nazariyasi va ularning tug'ilgan yillari oralig'i turli manbalarda turlicha ko'rsatilgan, shuning uchun biz eng ko'p uchraydigan yillar oralig'ini muhim deb hisoblaymiz. Bu avlod vakillari nafaqat tug'ilgan yillari, balki o'zlarining dunyoqarashlari, yashayotgan va ulg'aygan yillariga ko'ra ancha xususiyatlari jihatidan farq qiladi. Masalan, ko'radigan bo'lsak, Tinch Avlod vakillari Ikkinchi jahon urushi yillarida yashagan va urush azoblarini, qahatchilik, ocharchilik kabi yillarni o'tkazishgan. Ular xarakterida esa sokinlik, sabrlilik va mehnatsevarlik ustunlik qilgan. Ikkinchidan, Beybi-bumerlar esa urushdan keyingi qayta tiklanish, sanoat va iqtisodiy tiklanish yillarida xizmat qilishgan.

Kadrlar siyosati uchun asosiy, muhim va o'rganilish obyekti sifatida Z-avlod vakillarini ko'rishimiz mumkin. Bu avlod vakillari hozirda 16 va 30 yosh oralig'ida hisoblanadi va ular mehnat bozorining asosiy ishchi kuchi hamda kelajakda kutilayotgan muhim qismi hisoblanadi. Shunday ekan, ularni va ularning xususiyatlarini o'rganish hozirgi kunda dolzarb mavzulardan biri hisoblanadi. Birinchi navbatda, bu yillarda tug'ilgan avlod vakillarining asosiy xarakteristikasi — bu ularning raqamli dunyoda ulg'ayganlaridir. Bu avlod vakillari o'zidan oldingi X-avlod vakillariga ko'ra raqamli olamda ancha faol va bu olam bilan ko'proq tanishroqdir. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, Z-avlod vakillarining katta qismi hozirgi kunda o'z hayotlarini ijtimoiy tarmoqlarsiz tasavvur eta olishmaydi va televizor ko'rishdan ko'ra ijtimoiy tarmoqlarda ko'proq vaqt o'tkazishadi. Shuningdek, bu insonlar ko'proq individual bo'lib, yuzma-yuz gaplashishdan ko'ra ijtimoiy tarmoqlar orqali muloqot qilishni ma'qul topishadi. Ko'rinib turibdiki, Z-avlod vakillarining eng birinchi muhim xususiyatlaridan biri bu ularning hayotida ijtimoiy tarmoqlarning asosiy o'rin tutishidadir. Ikkinchidan, Z-avlod vakillari yashagan yillarga e'tibor beradigan bo'lsak, ularning eng muhim, ya'ni o'qish va ish yillari COVID-19 pandemiyasi davriga to'g'ri kelmoqda ekan. Demak, ularning maktab va ish faoliyati davri onlayn formatda o'tganini, bolalik va yoshlik yillari biroz kam muloqotda o'tganini ko'rishimiz mumkin. Uchinchidan, bu avlod vakillari davriga kelib, global ekologik muammolarga dunyo miqyosida katta e'tibor berish va ekologiyani asrashga oid ko'plab tadbirlarni amalga oshirish ishlari avj oldi. Fikrimizcha, avlodlar xususiyatlari ularning yashash joylari va muhitiga ko'ra ham keskin farq qiladi. Masalan, Z-avlod vakillarini O'zbekiston miqyosida tahlil qiladigan bo'lsak, bu avlod vakillarining ish va ta'limga oid katta o'zgarishlar davriga to'g'ri kelayotganini ko'rishimiz mumkin. Masalan, aynan maktab davrining 9 yillik ta'limdan 11 yillik ta'lim tizimiga o'tishi, litsey va kollejga oid ko'plab o'zgarishlar bo'lishi bu avlod vakillarining ta'limiga katta ta'sir o'tkazmay qolmadi. Shuningdek, yurtimizda xorijda ta'lim olish imkoniyatlarining oshishi ham mana shu avlod vakillari yillariga to'g'ri keladi. Bunday avlod vakillarining yana bir xususiyati faktlarga ko'ra, O'zbekiston miqyosida, bu insonlar o'zlaridan oldingi X-avloddan farq qilgan holda ko'proq xorijiy tillardan ingliz tilini bilishi mumkinligini ko'ramiz.

Z-avlodga oid bir qator muhim xususiyatlarni dunyo va mamlakatimiz darajasida ham ko'rib chiqdik, endi Z-avlodni ish va ta'lim tizimida motivatsiyalash jarayonida vujudga kelayotgan muammolar bilan tanishib chiqsak. Birinchi o'rinda, Z-avlod vakillari faoliyati davomida ko'p duch keladigan qiyinchilik bu diqqat yetishmovchiligidir. Shuningdek, ularning ko'pchiligi muloqot muammosiga duch kelisharkan. Buning asosiy sababi sifatida ijtimoiy tarmoqlarni va COVID-19 davrining ular ish va ta'lim faoliyatining boshlanish hamda muhim bosqichlariga to'g'ri kelishini ko'rishimiz mumkin, chunki ularning hayotida asosiy o'rinni ijtimoiy tarmoqlar egallaydi va ular uchun og'zaki suhbatdan ko'ra yozishma ma'qulroq ekan. Demak, ular ish jarayonida og'zaki bajariladigan topshiriqlarini bajarishda muammolarga duch kelishining sababi ham shundan bo'lishi mumkin.

10 <https://www.parents.com/parenting/better-parenting/style/generation-names-and-years-a-cheat-sheet-for-parents/>

Z-avlod vakillarining asosiy xususiyatlari va ularning namoyon bo'lish darajasi¹¹

Xususiyatlar	Foiz	Tahlil
Texnologiyalarga qiziqish	95	Texnologiyalar va ijtimoiy tarmoqlarga yuqori darajada qiziqish, raqamli dunyo bilan o'zaro aloqada bo'lish
Onlayn muloqot	90	Onlayn muloqotning ustunligi, yuzma-yuzdan ko'ra ijtimoiy tarmoqlarda faoliyat ko'rsatish
Stress va depressiya	75	Onlayn taqqoslashlar va raqamli dunyo ta'siri
Shaxsiy erkinlik	85	Shaxsiy erkinlikni qadrlash, o'z brendini yaratishga intilish va individualizm
Ijtimoiy mas'uliyat	80	Ijtimoiy mas'uliyat, global muammolarga qiziqish, ekologiya va tenglikka bo'lgan ishtiyoq
Kreativlik va innovatsion yondashuv	88	Innovatsiyalarni qabul qilish, yangi texnologiya kreativ yondashuvlar orqali o'zlarini namoyon etish
Ijtimoiy tarmoqlarda faoliyat	92	Ijtimoiy tarmoqlarda faoliyat, o'zlikni ifoda etish va shaxsiyatni yaratishda texnologiyalardan foydalanish
Masofaviy ta'lim va ishlash	90	Masofaviy ishlash va ta'limni afzal ko'rish, an'anaviy o'qish va ishlash usullaridan ko'ra raqamli vositalarni tanlash

Demak, Z-avlod vakillarining asosiy xususiyatlarini ko'rib chiqdik, endi ularning asosiy ishchi kuchi sifatida namoyon bo'layotganini hisobga olib, kadrlar menejmenti uchun asosiy muammolardan biri, ya'ni bu avlod vakillarini motivatsiyalashga oid duch kelinayotgan muammolar haqida to'xtalib o'tsak. Birinchi navbatda, motivatsiya nima degan savolga javob beradigan bo'lsak, motivatsiya bu insonning maqsadga erishish jarayonidagi ichki va tashqi turtkilar orqali harakat qilishga undovchi jarayon hisoblanadi.¹² Motivatsiyaning o'zi 2 turga bo'linadi, bu ichki va tashqi ko'rinishda bo'lishi mumkin. Ichki motivatsiya bu insonning o'ziga, xarakteriga va qadriyatlariga bog'liq holda bo'lsa, tashqi motivatsiya esa insonga bog'liq bo'lmagan tashqi muhit, ya'ni ishga bog'liq holda shakllanadi. Ichki motivatsiyaga xodimning ishga qiziqishi, aqliy yoki jismoniy mehnatni afzal ko'rishi, ishlashdan maqsadi (pul topish, karyera, tajriba orttirish yoki boshqalar), jismoniy va aqliy imkoniyatlari, sog'lig'i bilan bog'liq holatlari, oilaviy holati, qadriyatlari (dini, madaniy qarashlari va hokazo) kirishi mumkin. Tashqi motivatsiyaga esa ish sharoitlari (kundalik ehtiyojlar uchun shart-sharoitlar mavjudligi, masalan, oshxona, namozxona va boshqalar), maosh va bonuslar, jamoa muhiti, masofaviy ishlash va hokazolar kirishi mumkin. Umumiy olganda, Z-avlod xodimlarining ish jarayonidagi asosiy xususiyatlarini ko'rishimiz ham ularni motivatsiyalashdagi muammolarni chuqurroq anglash va yechim topishga yordam berishi mumkin. Quyida ularning ish jarayonidagi asosiy xususiyatlarini keltirib o'tamiz:¹³

- Texnologiyalarga sodiq va raqamli tafakkur: texnologiya bilan o'sib ulg'aygan Z-avlodi sun'iy intellektga asoslangan vositalar, tezkor xabar almashish va hamkorlikdagi dasturlarni afzal ko'radi, ammo bu ba'zan Z-avlodining ish joyidagi muammolariga, masalan, raqamli ortiqcha yuklanish va yuzma-yuz muloqotning kamayishiga olib kelishi mumkin.

- Ish va shaxsiy hayot muvozanatini ustuvor deb biladi: avvalgi avlodlardan farqli o'laroq, Z-avlodi moslashuvchan jadvallar, ruhiy salomatlikni qo'llab-quvvatlash va maqsadga yo'naltirilgan martabani qadrlaydi. Bu ehtiyojlarni e'tiborsiz qoldirish Z-avlodining bandlik muammolariga, jumladan, yuqori ishdan bo'shatish ko'rsatkichlariga olib kelishi mumkin.

- Tez-tez fikr-mulohaza va e'tirofqa intiladi: Z-avlodi real vaqt rejimida fikr-mulohaza va tasdiqlashni xohlaydi, bu esa an'anaviy yillik sharhlarni samarasiz qiladi. Moslasha olmagan tashkilotlar ish joyida Z-avlodi muammolariga, masalan, ishdan bo'shatish va motivatsiyaning yo'qligiga duch kelishi mumkin.

- Barqarorlikdan ko'ra mazmunli ishni afzal ko'radi: katta avlodlardan farqli o'laroq, Z-avlodi uzoq muddatli ish xavfsizligidan ko'ra missiyaga yo'naltirilgan rollar va martaba o'sishiga ustuvor ahamiyat beradi. Ish joyida Z-avlodi muammolariga duch kelayotgan kompaniyalar iste'dodlarni saqlab qolish uchun rollarni shaxsiy qadriyatlar bilan uyg'unlashtirishlari kerak.

- Xilma-xillik va inklyuzivlikni qadrlaydi: Z-avlodi ish joylari inklyuziv va axloqiy bo'lishini kutadi. Ushbu muammolarni hal qilmaslik Z-avlodi ish joyidagi muammolarga, masalan, an'anaviy korporativ tuzilmalarga moslashishda qiyinchiliklar yuzaga kelishi mumkin.

- Diqqatni jamlash va ishdan chetlanish tendensiyalari bilan bog'liq muammolar: Z-avlod vakillarida kuzatilishi mumkin bo'lgan ayrim xususiyatlardan biri bu ularning tez-tez ish o'zgartirishga intilish tendensiyasidir.

11 https://www.researchgate.net/publication/391882674_BUGUNGI_Z_AVLOD_O'ZIGA_XOSLIGINING_SOTSIAL_VA_PSIXOLOGIK_XUSUSIYATLARI

12 https://www.researchgate.net/publication/391882674_BUGUNGI_Z_AVLOD_O'ZIGA_XOSLIGINING_SOTSIAL_VA_PSIXOLOGIK_XUSUSIYATLARI

13 <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/problems-with-gen-z-in-the-workplace/>



Z-avlodi bilan ishlaydigan bizneslar xodimlarni saqlab qolishni yaxshilash uchun qiziqarli muhitlar va martaba o'sishi imkoniyatlarini yaratishi kerak.

Yuqoridagi Z-avlod xodimlarining asosiy xususiyatlaridan kelib chiqib, an'anaviy mehnat sharoitlarida ular duch kelishi mumkin bo'lgan muammolarni ham ko'rishimiz mumkin:

Aloqa afzalliklari. Z-avlodi an'anaviy ish joyidagi muloqot usullaridan farq qilishi mumkin bo'lgan tezkor xabar almashish va ijtimoiy tarmoqlar kabi raqamli aloqa platformalarini afzal ko'rishga moyil. Bu esa katta yoshdagi avlod vakillari va yuzma-yuz yoki telefon orqali muloqot qilishni afzal ko'radigan hamkasblar o'rtasida uzilish va tushunmovchiliklarni keltirib chiqarishi mumkin.

Ish va hayot muvozanatiga bo'lgan umidlar. Bu guruh a'zolari ish va hayot muvozanatiga hamda shaxsiy farovonlikka ustuvor ahamiyat berishga katta e'tibor berishadi. Ular ish tartiblarida moslashuvchanlikni izlaydilar va dam olish hamda bo'sh vaqtlarini qadrlashadi. Shaxsiy hayotga bo'lgan intilishlarini ish talablari bilan muvozanatlash qiyin bo'lishi mumkin. Bu yoshlar ish bilan bog'liq charchoq va umumiy stressning ta'sirini ko'rishadi va muvozanatliroq ish tuzilmalarini izlashadi.

Karyera o'sishi, ish imkoniyatlari, ish xavfsizligi. Karyera sohasida o'sish va rivojlanishga kuchli istak bilan Z-avlodi ish joyida martaba rivojlanishi va yuksalishi uchun cheklangan imkoniyatlarni ko'rsa, umidsizlikka tushishi mumkin. Ular uzluksiz o'rganish, tadqiqot va ta'limni qadrlashadi va rivojlanish uchun aniq yo'llarni xohlashadi. Ular qanday qilib o'sishi mumkinligi haqida aniq umidlarni qadrlashadi.

An'anaviy ish tuzilmalari. Xodimlarning bu yangi davri ko'pincha ish joyi iyerarxiyasiga boshqacha nuqtayi nazardan qaraydi va ko'proq hamkorlik hamda inklyuziv muhitni afzal ko'rishini mumkin. Ular an'anaviy kompaniyaning yuqori tuzilmalariga qarshi chiqishlari va faol ishtirok etish hamda hissa qo'shish imkoniyatlarini izlashlari mumkin.

Ish beruvchining ruhiy salomatlik haqida xabardorligi. Yuqoridagilardan tashqari, zamonaviy ish muhitining bosimiga dosh berayotgan yosh xodimlar uchun ruhiy salomatlik muhim muammo hisoblanadi. Bundan tashqari, yosh xodimlar o'tirgan ish turmush tarzi va texnologiyalarga tobora ko'proq bog'liqlik tufayli jismoniy salomatlik muammolariga duch kelishlari mumkin.

Ba'zi mutaxassislar ularning xatti-harakatlarini Buyuk retsessiya bilan bog'lashadi; bu davrda ko'plab Z-avlod vakillari hali shakllanish davrida yoki ishchi kuchiga kirishgan edi. Ular retsessiyaning barcha og'irliklarini bevosita boshdan kechirmagan bo'lsalar-da, uning oqibatlarini ularga ta'sir qilgan.

Ushbu muammolarni hal qilish va ularning ruhiy salomatligi hamda jismoniy farovonligini qo'llab-quvvatlash juda muhimdir. Ushbu qiyinchiliklarga qaramay, ushbu xodimlar ko'pincha ijobiy hayotga qarash va yangi nuqtayi nazarlarni olib kelishadi, ish joyiga o'z avlodlari va boshqa har qanday avlod uchun foydali bo'lishi mumkin bo'lgan qimmatli tushunchalarni qo'shadilar.

Darhol qoniqish va qat'iyatlilik jumboqlari. Bir zumda qoniqish davrida tarbiyalangan Z-avlodining tezkor natijalarga intilishi martaba o'sishining murakkab kasbiy rivojlanish jarayoniga duch keladi. Muammo shundaki, doimiy fidoyilik va bosqichma-bosqich o'sish asosida rivojlanadigan muhitda sabr-toqat fazilatini rivojlantirish kerak.

Fikr-mulohaza muammosi va ko'nikmalarni oshirish. Real vaqt rejimida fikr-mulohazalarga yuqori ehtiyoj Z-avlodining o'ziga xos xususiyati hisoblanadi, ammo kechiktirilgan baholashlarni taklif qiladigan ish joylariga duch kelganda, doimiy ravishda malaka oshirish yo'li ular hal qilishi kerak bo'lgan murakkab vazifa sifatida namoyon bo'ladi.

Dinamik sohalaridagi ustozlikdagi bo'shliqlarni bartaraf etish. Z-avlodiga ustozlik qiladigan tez rivojlanayotgan sohalaridagi ish beruvchilar ko'pincha o'zlarini qiyin vaziyatlarda ham yo'naltira oladigan va o'sish trayektoriyasiga ta'sir ko'rsatadigan tajribali ustozlarga intilishlariga sabab bo'lishi mumkin.

Xilma-xillik orzulari va inklyuzivlik haqiqatlari. Z-avlodi xilma-xillik va inklyuzivlikni qo'llab-quvvatlaydi va ularning ish joyi ushbu qadriyatlarni aks ettira olmasa, ularning ishtiroki va motivatsiyasi pasayishi mumkin, bu esa tashkiliy madaniyatni qayta tasavvur qilishni talab qiladi.

Texnologiyalarga bog'liqlik va moslashishdagi qiyinchiliklar. Z-avlodi ko'pincha texnologiyaga juda moyil deb qaralsa-da, ularning texnologiyaga juda bog'liqligi texnologiya cheklangan yoki boshqa tizimlar mavjud bo'lgan muhitga moslashishda qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Ambitsiyalarni realistik umidlar bilan muvozanatlash. Shuhratparast shaxslar sifatida Z-avlodi ko'pincha o'zlari uchun yuqori martaba maqsadlarini qo'yadi. Biroq, bu intilishlarni boshlang'ich darajadagi lavozimlarning haqiqati va korporativ zinapoyadan ko'tarilish uchun ketadigan vaqt bilan muvozanatlash, agar samarali boshqarilmasa, kasbiy qoniqish darajasining pasayishiga sabab bo'lishi mumkin.

Maqsadga yo'naltirilgan ishga intilish. Z-avlodining ko'plab xodimlari o'z qadriyatlariga mos keladigan va jamiyatga ijobiy hissa qo'shadigan kompaniyalarda ishlashni ustuvor deb bilishadi. Ular o'z ishlarining maqsadidan uzilgandek his qilganda yoki ish beruvchining qadriyatlari o'z qadriyatlariga bilan mos kelmaydi deb hisoblaganda, bu ishdan qoniqish va motivatsiyaning pasayishiga olib kelishi mumkin.



Moliyaviy savodxonlik va rejalashtirish. Texnologik jihatdan mohir bo'lishlariga qaramay, Z-avlodi byudjet tuzish, tejash va investitsiya qilish kabi muhim moliyaviy savodxonlik ko'nikmalariga ega bo'lmashligi mumkin. Bu sohada tegishli ko'rsatmalar va ta'limsiz, ular o'z moliyaviy mablag'larini samarali boshqarishda qiynalishlari mumkin, ayniqsa, talaba kreditlari, kredit kartalari va byudjet tuzish kabi boshqa moliyaviy majburiyatlarning murakkabliklarini yengib o'tishda.

Chalg'ituvchi narsalarni boshqarish va diqqatni jamlash. Doimiy bildirishnomalar, ijtimoiy tarmoqlardagi yangilanishlar va raqamli chalg'ituvchi omillarga to'la davrda Z-avlod xodimlari ish joyida diqqatni jamlash va unumdorlikni saqlashda qiyinchiliklarga duch kelishlari mumkin. Samarali vaqtni boshqarish strategiyalarini o'rganish va chalg'ituvchi omillarni minimallashtirish uchun intizomni rivojlantirish ularning muvaffaqiyati uchun juda muhim bo'lishi mumkin.

Konstruktiv tanqid bilan kurashish. Z-avlod xodimlari ko'pincha real vaqt rejimida tez-tez fikr-mulohazalarni so'rashadi, ammo ular konstruktiv tanqidni qabul qilishda qiynalishlari mumkin, ayniqsa, an'anaviy korporativ muhitda. Ish beruvchilar tushkunlikka tushmasdan o'sishni rag'batlantirish uchun rag'batlantirishni yaxshilanish sohalari bilan muvozanatlashtirishlari kerak.

Tez martaba o'sishiga umid. Z-avlodining ko'plab xodimlari tezkor lavozim ko'tarilishlari va martaba o'sishini kutishadi, ba'zan esa yetakchilik ko'nikmalarini rivojlantirish uchun zarur bo'lgan vaqt va kuchni kam baholaydilar. Ushbu kutganlarni boshqarish va aniq martaba yo'lini taqdim etish uzoq muddatli saqlash uchun juda muhimdir.

Ish joyidagi sadoqat bilan bog'liq muammolar. Maqsadga yo'naltirilgan ish va martaba moslashuvchanligiga bo'lgan istak tufayli Z-avlodi orasida ish joyini tez-tez almashtirish holatlari kuzatilishi mumkin. Tashkilotlar Z-avlod xodimlarini saqlab qolishda qiyinchiliklarga duch kelishadi va ish joyiga sodiqlikni oshirish uchun qiziqarli imkoniyatlar yaratishlari kerak.

Korporativ odob-axloq qoidalariga moslashish. Kundalik hayotda raqamli madaniyatga asoslangan holda ulg'aygan Z-avlodi rasmiy muloqot, professional kiyim qoidalari va iyerarxik tuzilmalar kabi an'anaviy ish joyidagi odob-axloq qoidalari bilan qiynalishi mumkin. Bu farqni bartaraf etish uchun ham ish beruvchilar, ham xodimlardan aniq talablar va moslashuvchanlik talab etiladi.

Ish haqi bo'yicha real bo'lmagan umidlar. Turmush darajasining oshishi va moliyaviy muammolar tufayli Z-avlod xodimlari boshlang'ich maoshlarining ko'tarilishini kutishlari mumkin, bu ba'zan bozor realliklariga mos kelmaydi. Shaffof ish haqi tuzilmalari va moliyaviy savodxonlik dasturlari ularga uzoq muddatli moliyaviy rejalashtirish va ish haqi o'sishini tushunishga yordam beradi.

Ushbu qiyinchiliklarni tushunish va ularni hal qilish uchun ish amaliyotini moslashtirish tashkilotlarga Z-avlodi uchun yanada qo'llab-quvvatlovchi va qiziqarli muhit yaratishga yordam beradi.

Yuqoridagi kichik so'rovnomadan olingan natijalar Z-avlod vakillarining motivatsiya tizimi an'anaviy qarashlardan farq qilishini ko'rsatadi. Xususan, respondentlarning katta qismi uchun ish joyidagi muhit va jamoa birinchi o'rinda turishi ularning ijtimoiy muhitga bo'lgan yuqori ehtiyojini ko'rsatadi. Bu holat Z-avlod vakillarining o'zini qulay va qo'llab-quvvatlovchi muhitda samaraliroq namoyon etishini tasdiqlaydi.

Shuningdek, tajriba orttirish omilining yuqori o'rinni egallashi ushbu avlod vakillarining o'z ustida ishlash, yangi bilim va ko'nikmalarni egallashga bo'lgan intilishi bilan izohlanadi. Bu esa ularning karyera rivojlanishiga katta ahamiyat berishini ko'rsatadi.

Oylik maosh ham muhim omil sifatida qayd etilgan bo'lsa-da, u birinchi o'rinda emasligi Z-avlod vakillari uchun faqat moddiy rag'bat yetarli emasligini anglatadi. Ular uchun ishning mazmuni, qiziqarliligi va o'zini rivojlantirish imkoniyati ham muhimdir.

Bundan tashqari, masofaviy ishlash, moslashuvchanlik va ish hamda shaxsiy hayot muvozanati kabi omillarning mavjudligi Z-avlod vakillarining zamonaviy ish sharoitlariga bo'lgan talablarini aks ettiradi.

Umuman olganda, mazkur natijalar Z-avlod xodimlarini samarali motivatsiyalash uchun tashkilotlar nafaqat moddiy rag'batlantirishga, balki ijtimoiy muhit, rivojlanish imkoniyatlari va moslashuvchan ish sharoitlarini yaratishga ham e'tibor qaratishlari zarurligini ko'rsatadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Mazkur tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, Z-avlod vakillarini motivatsiyalash zamonaviy kadrlar menejmentining eng dolzarb masalalaridan biri hisoblanadi. Ushbu avlod vakillari an'anaviy yondashuvlardan farqli ravishda faqat moddiy rag'batlantirish bilan cheklanib qolmay, balki ish muhitining qulayligi, jamoa bilan munosabatlar, o'zini rivojlantirish va tajriba orttirish imkoniyatlariga ham katta e'tibor qaratadi.

O'tkazilgan so'rovnoma natijalari ham Z-avlod vakillari uchun ish joyidagi ijtimoiy muhit va jamoaning muhimligini, shuningdek, kasbiy rivojlanish va o'z ustida ishlashga bo'lgan intilishning yuqori ekanligini tasdiqladi. Shu bilan birga, oylik maosh va boshqa moddiy omillar ham muhim bo'lsa-da, ular yagona hal qiluvchi omil emasligi aniqlandi.



Tadqiqot natijalariga asoslanib, tashkilotlarga Z-avlod xodimlarini samarali motivatsiyalash uchun quyidagi yo'nalishlarga e'tibor qaratish tavsiya etiladi: moslashuvchan ish sharoitlarini yaratish, ijobiy va qo'llab-quvvatlovchi jamoa muhitini shakllantirish, xodimlarning kasbiy rivojlanishini ta'minlash hamda ularning fikr va tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash.

Umuman olganda, Z-avlod vakillari tashkilotlarga innovatsion yondashuv, kreativ fikrlash va raqamli kompetensiyalar olib kiradi. Shu sababli, ularni to'g'ri motivatsiyalash nafaqat xodim samaradorligini oshiradi, balki tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy — and Completely Unprepared for Adulthood — and What That Means for the Rest of Us*. New York: Atria Books.
2. Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Deloitte. (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020: Resilient Generations Hold the Key to Creating a "Better Normal"*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
4. Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
5. Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37–53.
6. Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. W. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
7. ManpowerGroup. (2019). *2019 Talent Shortage Survey*. ManpowerGroup.
8. Umarova, S. M., & Sharifova, M. M. (2026). Avlodlar nazariyalari haqidagi mulohazalarning nazariy tahlili: baby boomerlar, X, Y, Z avlodlari. *Maktabgacha va maktab ta'limi jurnali*, 4(4), 464–466.



IQTISODIYOT & TARAQQIYOT

Ijtimoiy, iqtisodiy, texnologik, ilmiy, ommabop jurnal

Ingliz tili muharriri: Feruz HAKIMOV

Musahhih: Zokir ALIBEKOV

Sahifalovchi va dizayner: Hasan MAQSUDOV

2026. № 6/5

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

Mazkur jurnalda maqolalar chop etish uchun quyidagi havolalarga maqola, reklama, hikoya va boshqa ijodiy materiallar yuborishingiz mumkin.

Materiallar va reklamalar pullik asosda chop etiladi.

El.Pochta: sq143235@gmail.com

Bot: @iqtisodiyot_77

Tel.: 93 718 40 07

Jurnalga istalgan payt quyidagi rekvizitlar orqali obuna bo'lishingiz mumkin. Obuna bo'lgach, @iqtisodiyot_77 telegram sahifamizga to'lov haqidagi ma'lumotni skrinshot yoki foto shaklida jo'natishingizni so'raymiz. Shu asosda har oygi jurnal yangi sonini manzilingizga jo'natamiz.

"Yashil" iqtisodiyot va taraqqiyot" jurnali 03.11.2022-yildan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Adminstratsiyasi huzuridagi Axborot va ommaviy kommunikatsiyalar agentligi tomonidan №566955 reyestr raqami tartibi bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilgan.

Litsenziya raqami: №046523. PNFL: 30407832680027

Manzilimiz: Toshkent shahar, Mirzo Ulug'bek tumani
Kumushkon ko'chasi, 26-uy.



Jurnal sayti: <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz>