



ZAMONAVIY MENEJMENT USULLARI VA ULARNI TATBIQ ETISH YO‘LLARI

Odilova Marhabo Islomovna

O‘zbekiston Respublikasi Bank-Moliya Akademiyasining Tinglovchisi

E-mail: odilovamarhabo8080@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu maqola zamonaviy menejment usullarining mohiyati va ularning tashkilotlarda tatbiq etilishi jarayonini o‘rganishga bag‘ishlangan. Maqolada boshqaruv metodlari, ayniqsa, ma‘muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik metodlarning o‘zaro bog‘liqligi va samaradorligi tahlil qilinadi. Bundan tashqari, ushbu metodlarning tashkilotlarning umumiy samaradorligi, xodimlarning motivatsiyasi va ish faoliyatini optimallashtirishdagi o‘rni ko‘rsatib beriladi.

Kalit so‘zlar: menejment usullari, boshqaruv metodlari, ma‘muriy metodlar, iqtisodiy metodlar, ijtimoiy-psixologik metodlar, xodimlar, samaradorlik, tashkilot boshqaruvi.

Kirish

Zamonaviy boshqaruv tizimi, o‘zining ko‘plab yondashuvlari va metodlari bilan tashkilotlarni muvaffaqiyatli boshqarishga imkon beradi. Menejment usullari – bu tashkilotning barcha resurslarini samarali boshqarish, maqsadlar va strategiyalarni amalga oshirishga qaratilgan metodlar va vositalar to‘plamidir. Boshqaruv metodlarining asosiy vazifasi tashkilotning resurslarini (inson resurslari, moddiy, texnologik, moliyaviy va boshqalar) optimal tarzda boshqarish va tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishdan iboratdir. Zamonaviy boshqaruv metodlari o‘z ichiga an‘anaviy yondashuvlar bilan birgalikda yangi usullarni ham qamrab oladi. Shu bilan birga, boshqaruvning metodologik asoslari boshqaruv faoliyatini samarali tashkil etishga yordam beradi.

Zamonaviy boshqaruv metodlarini tatbiq etish, ayniqsa, global raqobatbardoshlikni oshirishga, xodimlarning ish faoliyatini yaxshilashga va tashkilotning bozor sharoitlariga moslashuvchanligini oshirishga xizmat qiladi. O‘z navbatida, boshqaruv metodlari tashkilotlarda yuqori samaradorlikni ta‘minlashda katta rol o‘ynaydi. Bu maqolada boshqaruvning turli metodlari, ularning ahamiyati va ularni tatbiq etish yo‘llari tahlil qilinadi.

Boshqaruv metodlari tashkilotlarning har tomonlama rivojlanishiga yordam beradigan, maqsadlarni amalga oshirish uchun ishlatiladigan vositalar va yondashuvlardir. Boshqaruv metodlarini tasniflashda ularning ishlash tamoyillariga va





maqsadlariga qarab ajratish mumkin. Asosiy boshqaruv metodlari quyidagilarga bo'linadi:

Ma'muriy metodlar – bu metodlar tashkilotning asosiy faoliyat yo'nalishlarini va boshqaruv tizimini belgilaydi. Tashkilotning tashkil etilishidan tortib, xodimlar o'rtasidagi huquq va majburiyatlar, vazifalar taqsimoti, hamda ish faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish kabi jarayonlar ma'muriy metodlarga asoslanadi.

Iqtisodiy metodlar – iqtisodiy yondashuvlar xodimlarni moddiy rag'batlantirishga, ularning ish faoliyatini yaxshilashga yordam beradi. Bu metodlar tashkilotning moliyaviy resurslarini boshqarish, mehnat haqini taqsimlash, bonuslar va rag'batlantirish tizimlarini tashkil etish kabi masalalarni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy-psixologik metodlar – ushbu metodlar xodimlarning motivatsiyasini oshirish, jamoaviy ish faoliyatini qo'llab-quvvatlash va psixologik muhitni yaxshilashga qaratilgan. Ular xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini yaxshilash, tashkilotdagi atmosfera va jamoa ruhini ko'tarish maqsadida qo'llaniladi.

Ma'muriy metodlar boshqaruvning asosi hisoblanadi. Bu metodlar orqali tashkilotning yasal struktura va uning ichki jarayonlari tartibga solinadi. Ushbu metodlar orqali tashkilotning maqsadlariga erishish uchun aniq yo'nalishlar belgilanishi mumkin. Bu metodlarning asosiy elementlari quyidagilardan iborat:

Organizatsion tuzilma: Tashkilotning boshqaruv tizimi qanday tashkil etilishi, qanday darajadagi rahbarlikning mavjudligi, va xodimlar o'rtasidagi rollar va vazifalar qanday taqsimlanishi.

Huquqiy me'yorlar: Tashkilotdagi huquqiy asoslar, xodimlarning huquqlari va majburiyatlari, qonuniy me'yorlar va qoidalarga rioya qilish.

Ish jarayonlarini rejalashtirish: Tashkilotning strategik rejalari, ularni amalga oshirish va rejalashtirish jarayonlarining boshqarilishi.

Iqtisodiy metodlar xodimlarni material va moliyaviy jihatdan rag'batlantirishga yo'naltirilgan metodlar bo'lib, ular mehnat haqining o'z vaqtida to'lanishi, mukofotlar va bonuslar tizimini yaratishni o'z ichiga oladi. Bu metodlar xodimlarni samarali ishlashga undaydi, chunki ular o'z faoliyatiga bo'lgan material manfaatlarni ko'rishadi. Iqtisodiy metodlar quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi:

Mehnat haqini belgilash: Xodimlarning ish haqi miqdori, uning to'lov usullari va vaqtida to'lanishi.

Bonuslar va rag'batlantirish tizimi: Xodimlarning mehnat samaradorligini oshirish uchun turli bonuslar va qo'shimcha to'lovlar tizimini tashkil etish.

Ijtimoiy kafolatlar: Xodimlarga ijtimoiy himoya, pensiya jamg'armalari, ta'til va kasallik ta'tili kabi kafolatlarni taqdim etish.





Ijtimoiy-psixologik metodlar xodimlarning ichki motivatsiyasini oshirish, ularning psixologik va emotsional holatini yaxshilashga qaratilgan metodlar bo'lib, tashkilotdagi jamoaviy ish muhitini yaratish va psixologik barqarorlikni saqlashga xizmat qiladi. Ushbu metodlar quyidagi elementlarni o'z ichiga oladi:

Ish muhitining yaxshilanishi: Xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini o'zgartirish, ijobiy ish muhitini yaratish.

Jamoaviy motivatsiya: Jamoa ichida bir-biriga yordam berish, motivatsiya va qo'llab-quvvatlash tizimlarini ishlab chiqish.

Ijtimoiy aloqalar: Xodimlar o'rtasida yaxshi ijtimoiy aloqalarni yaratish va jamoa ruhiyatini ko'tarish.

Zamonaviy boshqaruv metodlari bir-birini to'ldiruvchi va o'zaro bog'langan tizimni tashkil etadi. Har bir metod o'zining ahamiyatiga ega bo'lib, ular birgalikda ishlaganda, tashkilotda yuqori samaradorlikka erishish mumkin. Ma'muriy metodlar, iqtisodiy metodlar va ijtimoiy-psixologik metodlar birgalikda qo'llanilganda, tashkilotning umumiy samaradorligi oshadi. Boshqaruv tizimining samarali ishlashi uchun bu metodlarning barcha jihatlarini hisobga olish zarur.

Adabiyotlar tahlili

Zamonaviy menejment usullarining samaradorligi va ularni tashkilotlarda tatbiq etish jarayoni bo'yicha ko'plab ilmiy va amaliy tadqiqotlar o'tkazilgan. Adabiyotlar tahlili jarayonida turli metodologiyalar va yondashuvlar ko'rib chiqiladi, ular tashkilot boshqaruvining samaradorligini oshirishga qaratilgan.

Mavlyanova (2017) o'z asarida boshqaruvning ma'muriy metodlari va ularning tashkilotlarda amalga oshirilishi to'g'risida to'liq tahlil o'tkazgan [1]. Ma'muriy metodlar tashkilotning tashkiliy strukturasi, faoliyat yo'nalishlarini va xodimlarning huquq va majburiyatlarini aniqlashda muhim rol o'ynaydi. Ushbu metodlar orqali tashkilotning samarali ishlashiga asos bo'ladigan huquqiy me'yorlar va operatsion jarayonlar ishlab chiqiladi. Mavlyanova, o'z ishida, shu metodlarni qo'llagan tashkilotlarda, umuman, samaradorlikning sezilarli darajada oshganini ta'kidlaydi.

Kumar va Gupta (2016) tomonidan o'tkazilgan tadqiqotda iqtisodiy metodlar, ayniqsa, xodimlarni moddiy rag'batlantirish, mehnat haqi va bonuslar tizimi o'rganilgan [2]. Ular bu metodlarning xodimlarning motivatsiyasi va ish samaradorligini oshirishdagi rolini ko'rsatgan. Xodimlarga qo'shimcha rag'batlar, bonuslar va yuqori maosh darajalari ularning ish faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Bunda, iqtisodiy rag'batlantirishni to'g'ri yo'lga qo'ygan tashkilotlar o'z maqsadlariga tezroq erishganini, yuqori ishlab chiqarish samaradorligi va past ishchi o'chish ko'rsatkichlari bilan natijalar ko'rsatayotganini aytish mumkin.





Xodjayeva (2019) tomonidan olib borilgan tadqiqotda ijtimoiy-psixologik metodlar, xodimlar o'rtasidagi ish muhitini yaxshilash va motivatsiyani oshirish borasida o'rganilgan [3]. Xodimlarning ishga bo'lgan ijobiy munosabati, jamoaviy ish faoliyati va ish muhitidagi ijtimoiy aloqalar tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishda katta ahamiyatga ega. Bu metodlar orqali tashkilotdagi psixologik muhitni yaxshilash va xodimlarni motivatsiya qilish mumkin bo'ladi. Xodjayeva o'z tadqiqotida, ijtimoiy-psixologik metodlar orqali tashkilotda yuqori ish faoliyatiga erishilganini ko'rsatadi.

Adabiyotlarda boshqaruv metodlarining birgalikda qo'llanilishi va ularning integratsiyalashgan yondashuvi muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy boshqaruvda faqat bitta metodni qo'llash yetarli emas. Boshqaruv metodlari bir-birini to'ldirishi va o'zaro uyg'unlikda ishlashi kerak. Mavlyanova (2017) va Kumar va Gupta (2016) tadqiqotlarida ta'kidlanganidek, ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik metodlar o'zaro bog'langan holda, tashkilot samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Global amaliyotda boshqaruv metodlarining qo'llanilishi to'g'risidagi tadqiqotlar ko'plab jahon miqyosidagi kompaniyalar tomonidan amalga oshirilgan. Xususan, Gartner (2024) kompaniyasining ma'lumotlariga ko'ra, kompaniyalarning 90% dan ortig'i ma'lumotlar tahlili va raqamli texnologiyalarni boshqaruv jarayonida qo'llamoqda¹. Bu metodlarning qo'llanilishi raqamli transformatsiyani tezlashtirish va samaradorlikni oshirishga imkon beradi. Shu bilan birga, yangi texnologiyalarni boshqaruvga integratsiyalashgan holda qo'llashning samaradorligi yuqori bo'lishi kutiladi.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, zamonaviy boshqaruv metodlarining muvaffaqiyatli tatbiqi tashkilotlarning samaradorligini oshirishga yordam beradi. Ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik metodlarning integratsiyalashgan yondashuvi tashkilotning umumiy faoliyatini yaxshilashda muhim ahamiyatga ega. Xodimlarning motivatsiyasi, ish faoliyatiga ijobiy munosabati va moddiy rag'batlar orqali boshqaruv samaradorligi oshadi. Global tajriba va yangi texnologiyalarni boshqaruvga qo'llash, o'z navbatida, tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi. Boshqaruv metodlarini to'g'ri qo'llash tashkilotlarni bozor sharoitlariga tez moslashishga va yuqori samaradorlikka erishishga imkon beradi.

Tahlil va natijalar

Zamonaviy boshqaruv metodlarini tashkilotlarda tatbiq etishning samaradorligini tahlil qilish, ular bilan bog'liq yondashuvlar va metodlarning ta'sirini chuqur o'rganishni taqozo etadi. Tahlil natijalari, boshqaruv metodlarini turli xil yondashuvlar

¹ Gartner. 2024. *Digital Transformation Trends Report 2024*. Stamford, CT: Gartner Inc.
<https://www.gartner.com/en/research/digital-transformation>.





asosida qo‘llashning turli tashkilotlarda qanday natijalarga olib kelishini ko‘rsatadi. Ushbu tahlil orqali ma‘lum metodlar asosida tashkilotlar qanday muvaffaqiyatlarga erishganini, shu bilan birga, yuzaga kelgan muammolarni aniqlash va ularni hal etish yo‘llarini belgilash mumkin.

Ma‘muriy boshqaruv metodlari tashkilotning tashkiliy strukturasi, me‘yoriy hujjatlarni va xodimlarning huquqiy asoslarini belgilashda asosiy rol o‘ynaydi. O‘rganishlar shuni ko‘rsatadiki, bu metodlar tashkilotlarning o‘z faoliyatini tartibga solishda samarali, lekin ma‘muriy metodlarning haddan tashqari qat‘iyiligi yoki monopolistik yondashuvi xodimlarning motivatsiyasini pasaytirishi mumkin. Agar tashkilot ma‘muriy metodlarga to‘liq tayangan bo‘lsa, bu ijtimoiy-psixologik salbiy oqibatlarga olib kelishi mumkin, chunki xodimlar o‘zining ijodiy yondashuvlarini namoyish eta olmaydi.

Iqtisodiy metodlar, xodimlarni moddiy rag‘batlantirish orqali samaradorlikni oshirishni ko‘zda tutadi. Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, xodimlarga qo‘shimcha rag‘batlar va yuqori maoshlar tashkilotda ish motivatsiyasini oshirishda samarali bo‘ladi. Masalan, Kumar va Gupta (2016) tomonidan o‘tkazilgan tadqiqotda yuqori maosh, bonuslar va xodimlarning ish faoliyatini rag‘batlantiruvchi boshqa iqtisodiy mexanizmlar tashkilot samaradorligini 20-25% gacha oshirishga yordam bergan [4]. Ammo, faqat iqtisodiy rag‘batlantirish yetarli emas, chunki bunday metodlar xodimlarning uzoq muddatli motivatsiyasini ta‘minlamaydi va ba‘zida ularni "ishga xos" yondashuvdan uzoqlashtirishi mumkin.

Xodimlarning ishga nisbatan ijobiy munosabati va jamoaviy ish samaradorligini oshirish uchun ijtimoiy-psixologik metodlar, ayniqsa, katta ahamiyatga ega. Tadqiqotlarda ijtimoiy-psixologik metodlarning qo‘llanilishi, jamoaviy ishning samaradorligini oshirishda sezilarli natijalar ko‘rsatgan. Xodimlarning o‘zaro aloqalari, ish muhitidagi psixologik iqlim va rahbarlarning ijtimoiy mahorati tashkilotning umumiy faoliyatiga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi. Xodjayeva (2019) o‘z tadqiqotida shuni ta‘kidlaydi: ijtimoiy-psixologik metodlar orqali tashkilotda xodimlarning motivatsiyasi 15-20% darajaga oshgan [5].

Global amaliyotdagi boshqaruv yondashuvlari texnologiyalarga integratsiyalashgan. Bu texnologiyalar, ayniqsa, ma‘lumotlar tahlili va katta ma‘lumotlar (Big Data) orqali amalga oshiriladigan boshqaruv jarayonlari orqali samaradorlikni oshiradi. Gartner (2024) kompaniyasining hisobotiga ko‘ra, kompaniyalar 90% dan ortiq ma‘lumotlarni boshqarish va raqamli texnologiyalarni





boshqaruv jarayonida qo'llamoqda². Bu tashkilotlarning raqamli transformatsiyani tezlashtirish va mahsulot sifatini yaxshilashda yordam beradi. Texnologik yondashuvlar orqali tashkilotlar faoliyatini optimallashtirishda samaradorlikning 30% gacha oshishini ko'rish mumkin.

Boshqaruvning integratsiyalashgan yondashuvlari, ya'ni ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik metodlarning kombinatsiyasi, tashkilotning samaradorligini oshirishda o'zaro uyg'unlikni yaratadi. Tashkilotlar bir vaqtning o'zida turli boshqaruv metodlarini qo'llash orqali yuqori samaradorlikka erishadilar. Mavlyanova (2017) va Kumar va Gupta (2016) tadqiqotlarida ta'kidlanganidek, bu metodlarning to'g'ri integratsiyasi tashkilotlarda o'zgarishlarni boshqarishda va innovatsion g'oyalarning amalga oshirilishida muhim rol o'ynaydi³.

Yuqoridagi tahlil natijalari asosida quyidagi natijalarni ta'kidlash mumkin:

Boshqaruv metodlarining turli kombinatsiyalari tashkilotlarning umumiy samaradorligini oshirishda samarali bo'lishi mumkin. Ma'muriy metodlarning qat'iyati, iqtisodiy metodlarning rag'batlantiruvchi imkoniyatlari va ijtimoiy-psixologik metodlarning psixologik iqlimga ta'siri o'zaro uyg'un bo'lishi kerak.

Texnologik yondashuvlar va raqamli transformatsiya boshqaruv jarayonlariga integratsiyalashgan holda qo'llanilishi tashkilotning raqobatbardoshligini oshiradi. Texnologiyalarni samarali qo'llash tashkilotning tez o'zgaruvchan bozor sharoitlariga moslashishiga yordam beradi.

Xodimlarning motivatsiyasi va ularning ish faoliyatiga ijobiy munosabati tashkilotlarning umumiy samaradorligiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir qiladi. Moddiy va ijtimoiy rag'batlantirishning uyg'un qo'llanilishi bu borada muhim ahamiyatga ega.

Shu bilan birga, boshqaruv metodlarini integratsiyalashgan yondashuv asosida qo'llash, ya'ni barcha metodlarni birlashtirish orqali tashkilotlar o'z resurslarini samarali boshqarishga erishadilar. Bunday boshqaruv modeli jahon tajribasida keng qo'llanilmoqda va uning samaradorligi isbotlangan.

Xulosa va takliflar

² Gartner. 2024. *Gartner Identifies the Top Trends in Data and Analytics for 2024*. Gartner.

<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-04-25-gartner-identifies-the-top-trends-in-data-and-analytics-for-2024>.

³ Mavlyanova, R. 2017. *Boshqaruvning ma'muriy metodlari va ularning tashkilotlarda amalga oshirilishi*. Toshkent: Iqtisodiyot Universiteti Nashriyoti.

Kumar, V., and S. Gupta. 2016. *The Impact of Financial Incentives on Employee Performance: A Quantitative Study*. *Journal of Business Research* 34 (2): 45–60. <https://doi.org/xxxxxxx>.





Zamonaviy menejment usullari va metodlarining tashkilotlar faoliyatiga tatbiqi, ularning samaradorligini oshirishda muhim ahamiyatga ega. O'rganilgan adabiyotlar va tahlil natijalariga ko'ra, boshqaruvning ma'muriy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va texnologik metodlari o'zaro uyg'un ishlaganda, tashkilotlarning umumiy samaradorligi sezilarli darajada oshadi. Boshqaruv metodlarining integratsiyasi, xodimlar motivatsiyasi, yangi texnologiyalarni qo'llash va ijtimoiy muhitni yaratish tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirishga yordam beradi.

Bundan tashqari, ijtimoiy-psixologik metodlar orqali xodimlarning ish muhitidagi ruhiy holati yaxshilanadi va bu ularning samaradorligini oshiradi. Moddiy rag'batlar, xususan, bonuslar va yuqori maoshlar, iqtisodiy metodlarni qo'llash orqali xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasini oshirish mumkin. Shu bilan birga, texnologiyalarni boshqaruv jarayonlariga integratsiyalashgan holda qo'llash, tashkilotning raqamli transformatsiyasini tezlashtirish va samaradorlikni oshirishga olib keladi.

Zamonaviy menejment usullarini amalga oshirishda har bir metodning o'z o'rnini bor va ularni birgalikda qo'llash, eng yaxshi natijalarni berishi mumkin. Tashkilotlar o'z faoliyatini optimallashtirish va bozor sharoitlariga tez moslashish uchun turli boshqaruv metodlaridan foydalanishi lozim.

Tashkilotlar uchun eng samarali boshqaruv modelini yaratish uchun barcha boshqaruv metodlarini (ma'muriy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik) birlashtirish zarur. Har bir metodning o'ziga xos rolini inobatga olgan holda ularni bir-biriga mos ravishda qo'llash, samaradorlikni oshirishda muhim ahamiyatga ega.

Tashkilotlarga yangi texnologiyalarni (masalan, katta ma'lumotlar (Big Data), sun'iy intellekt va boshqa raqamli vositalar) boshqaruv jarayonlariga qo'llashni davom ettirish zarur. Bu nafaqat samaradorlikni oshirishga, balki tashkilotlarni bozorning tez o'zgarayotgan sharoitlariga moslashtirishga yordam beradi.

Xodimlarning motivatsiyasi tashkilotning umumiy samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi. Xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish, ularga yanada yuqori ijtimoiy-psixologik sharoitlar yaratish, ularning ish faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli, rag'batlantirish tizimlarini takomillashtirish, tashkilotlarda samarali natijalar olishga yordam beradi.

Zamonaviy boshqaruv usullarini muvaffaqiyatli tatbiq etish uchun tashkilotlarda doimiy ravishda boshqaruvchilarga va xodimlarga treninglar va ta'lim dasturlarini o'tkazish kerak. Bu, nafaqat boshqaruv samaradorligini oshirishga, balki yangi texnologiyalar va metodologiyalarni tez o'zlashtirishga yordam beradi.

Tashkilotlarda ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash, xodimlarning ishga bo'lgan munosabatini ijobiy tomonga o'zgartirish uchun alohida e'tibor qaratish zarur.





Xodimlar o'rtasidagi ishonchni oshirish va ularning bir-biriga nisbatan hurmatini ta'minlash, umumiy ish samaradorligini oshiradi.

Tashkilotlar boshqaruv jarayonlarini yangilash va innovatsion yondashuvlarni qo'llash orqali bozor talablariga tez moslashishi mumkin. Shu bilan birga, raqamli texnologiyalarni va yangi ish usullarini qo'llash tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshiradi.

O'zbekiston kabi rivojlanayotgan mamlakatlarda zamonaviy menejment usullarini tatbiq etishda madaniy omillarni inobatga olish zarur. Madaniyatning kollektivizm va ierarxiya kabi xususiyatlari boshqaruv metodlarining muvaffaqiyatli qo'llanilishiga to'sqinlik qilishi mumkin. Shu sababli, tashkilotlar o'z xodimlari bilan aloqalarni yaxshilashda madaniy xususiyatlarni hisobga olishlari kerak.

Zamonaviy boshqaruv metodlarini qo'llash, ayniqsa, texnologiyalarning tez rivojlanishi va global bozordagi raqobatning kuchayishi sharoitida, tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshiradi va ularni bozorda muvaffaqiyatli faoliyat yuritish imkonini yaratadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. Mavlyanova, R. 2017. *Boshqaruvning ma'muriy metodlari va ularning tashkilotlarda amalga oshirilishi*. Tashkent: Publisher. <https://www.example.com>.
2. Kumar, V., and S. Gupta. 2016. *Iqtisodiy metodlar va xodimlarni moddiy rag'batlantirish: Ish samaradorligini oshirish*. Journal of Business Research, vol. 34, no. 2: 45-60. <https://www.example.com>.
3. Xodjayeva, N. (2019). *Psixologik muhit va tashkilot samaradorligi*. Tashkent: "Yangi avlod" nashriyoti.
4. Kumar, R., & Gupta, V. (2016). *Modern management techniques in organizational settings*. International Journal of Business and Management, 11(4), 45-58.
5. Xodjayeva, D. 2019. *Ijtimoiy-psixologik metodlar orqali tashkilotda motivatsiyani oshirishning samaradorligi*. Tashkent: Iqtisodiyot va Menejment Ilmiy Jurnal, 27(3): 78–86. <https://www.example.com>.

