



**Ilmiy amaliy  
jurnal  
№ 1 (03)  
2026**

**YANGI  
O'ZBEKISTON  
IQTISODIYOTI**

**“YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI” *jurnali 1-son 2026 yil***

---

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLY TA‘LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**MIRZO ULUG‘BEK NOMIDAGI  
O‘ZBEKISTON MILLIY UNIVERSITETI**

**YANGI O‘ZBEKISTON IQTISODIYOTI**

**1**

**ISBN 978-9943-5256-3-4**

**Toshkent – 2026**

MUNDARIJA

<b>Tursunov A.M.</b> O‘zbekiston elektroenergetikasini rivojlantirishda innovatsion texnologiyalar va “Yashil” energetikaning o‘rni.....	7
<b>Abdulazizov A.A.</b> Raqamlashtirish sharoitida energetika sanoati korxonalarining barqaror rivojlanish omillari.....	11
<b>Jurayev D.A.</b> Электротехника sanoati korxonalarida ishlab chiqarish jarayoniga taъsir etuvchi omillar.....	15
<b>Suyarov Sh.S.</b> Konchilik sanoati korxonalarida resurs salohiyatidan samarali foydalanish.....	18
<b>Кариева Л.С.</b> Энергетика sanoati korxonalarining ishlab chiqarish samaradorligini oshirish yo‘llari.....	21
<b>Axtamov A.U.</b> Aksionerlik jamiyatlarida korporativ boshqaruvning moliyaviy samaradorlikka ta’siri xususida.....	25
<b>Гафуров А.Б.</b> Значение цифровой трансформации управления образованием в высших учебных заведениях.....	29
<b>Абиткариев А.М.</b> Значение развития человеческого капитала и стимулирования трудовой деятельности.....	33
<b>Abdullayev D.G’.</b> Intellektual kapital: tushunchasi, mazmuni va taraqqiyoti.....	37
<b>Abdullayev M.G’.</b> Xodimlarning professional rivojlanishini baholash usullari.....	42
<b>Isakov A.Y.</b> Tadbirkorlik sub’yektlarida raqobat ustunliklarini shakllantirishning asosiy omillari.....	46
<b>Ashurova G.N.</b> Charm poyabzal sanoatining xom-ashyo ishlab chiqarish va uning zahira resurslari.....	52
<b>Yo‘ldosheva M.F.</b> O‘zbekistonda davlat budjeti daromad va xarajatlarining tarkibi va ularning statistik tahlili.....	56
<b>Қулматов А.А.</b> Кичик бизнес ва хусусий тadbirkorlikni mintaqalarda qo‘llab-quvvatlash mexanizmlari.....	61
<b>Babayev A.N.</b> Yoshlar bandligini ta’minlashni boshqarishning nazariy-metodologik asoslari va institutsional mexanizmlari.....	67
<b>Sharipov H.A.</b> Oilaviy tadbirkorlikning iqtisodiy mazmuni va xo‘jalik yuritish shakli sifatidagi o‘ziga xos belgilari.....	71
<b>Турдиева Я.</b> Анализ коррупционных рисков в системе гчп в сфере дошкольного образования.....	75
<b>Vaxidov A.K.</b> Personalni tanlash va ishga yollashning xorijiy tajribalari.....	78
<b>Gaymatova D.G’.</b> Biznes faoliyatini samaradorligini oshirishda iqtisodiy-matematik tahlil.....	83
<b>Pardayev E.E.</b> Xizmat ko‘rsatish jarayonlarini boshqarishda raqamli texnologiyalarning iqtisodiy samaradorligi.....	87
<b>Ibragimova S.A., Muradov Sh.D.</b> Aksiyadorlik jamiyatlari boshqaruvida innovatsion usullarni joriy etishning zamonaviy tendensiyalari.....	91
<b>Адилов Б.Б.</b> Социальные услуги в Республике Узбекистан: современное состояние, проблемы и перспективы развития.....	96
<b>Yoqubova Z.T.</b> Tarkibiy o‘zgarishlar va iqtisodiy o‘sish o‘rtasidagi mutanosiblikni ta’minlashning konseptual asoslari.....	101
<b>Saidaxmedova N.I., Aripov A.S.</b> Oliy ta’lim tashkilotlari boshqaruv tizimini shakllantirishda iqtisodiy nazariyalarning metodologik ahamiyati.....	106
<b>Abduvovyeva X.Sh.</b> O‘zbekistonda davlat ijtimoiy xarajatlarining aholi farovonligiga ta’sirining korrelyatsion–regression tahlili.....	111
<b>Умаров А.А.</b> Хорижий тажрибаларга асосан янги банк хизматларини жорий этилишини ривожлантириш натижасида тижорат банкларини хизматлар жозибadorligini oshirish.....	116
<b>Shoraximova Z.N.</b> «O‘zbekistonda sug‘urta kompaniyalarida qayta sug‘urta orqali risklarni diversifikatsiya qilish samaradorligini baholash».....	120
<b>Умурзакова З.С.</b> Меҳнат омилидан фойдаланишни такомиллаштириш yo‘llari.....	126
<b>Karimov X.O.</b> Kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish orqali aholi daromadlarini oshirishning institutsional strategiyalari.....	130

<b>Aхунов М.А.</b> Корхона иқтисодий самарадорлигини таъминлашнинг асосий йўналишлари.	134
<b>Ахмаджонов С.С.</b> Корхона асосий фондларидан фойдаланишни яхшилашнинг ижтимоий-иқтисодий самараси.....	138
<b>Abdullayeva Sh.А.</b> Veb-texnologiyaga asoslangan bir turdagi tovar zaxiralarini boshqarish va amaliy masalalarni optimallashtirish.....	142
<b>Дусанов С.М.</b> Таълим тизимида рақобат муҳитини ривожлантиришнинг молиявий ресурслардан фойдаланиш аҳамияти.....	146
<b>Мамаражобов А.С.</b> Tadbirkorlik subyektlarining tashqi savdo faoliyati natijalarini reytinglash va undan foydalanish masalalari.....	151
<b>Nigmatova D.Z., Amanov E.G’.</b> Kadrlar qo‘nimsizligining korxonalarida samaradorligiga ta’siri.....	157
<b>Ikromjonova M.U.</b> To‘qimachilik korxonalarida mahsulot tannarxini kalkulyatsiya qilishning iqtisodiy mohiyati va tarkibi.....	160
<b>Madaminjonov A.O.</b> To‘qimachilik korxonalarida tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish va sotish hisobini rivojlantirishning iqtisodiy jihatlari.....	164
<b>Jamoliddinova S.S.</b> Ustama xarajatlarning iqtisodiy mohiyati, tarkibi va ishlab chiqarish tannarxini shakllantirishdagi o‘rni.....	168
<b>Akbaraliyev A.E.</b> O‘zbekiston Respublikasida investitsiya siyosati va investitsiya dasturlarining iqtisodiy rivojlanishdagi o‘rni.....	173
<b>Эрматова С.И.</b> Учет обязательств в хозяйствующих субъектах.....	178
<b>Maxsudov Sh.S.</b> To‘qimachilik sanoati korxonalar faoliyati samaradorlikni monitoring qilishning ahamiyati.....	181
<b>Boyev X.I., Adilov B.B.</b> Mahalliy byudjetlar barqarorligi — ijtimoiy himoya tizimini mustahkamlash omili sifatida.....	186
<b>Raxmonova N.A.</b> Biznes ta’limida raqamli transformatsiya va innovatsion o‘qitish strategiyalari.....	190
<b>Якубова Д.М.</b> Применение экономико-математических моделей в промышленном производстве.....	194
<b>Ibrohimov N.B., Jabbarov K.Y.</b> Aylanma iqtisodiyotga o‘tishning fundamental asoslari: chiziqli modelning cheklovlari va barqaror rivojlanish imkoniyatlari.....	198
<b>Matyoqubova D.O.</b> Biznes tuzilmalarining innovatsion rivojlanishini diversifikatsiya qilish.....	202
<b>Rahmatullayeva F.</b> Andijon viloyatida yoshlar tadbirkorligi rivojlanishining tarmoqlararo diversifikatsiyasi va iqtisodiy faollikka ta’siri.....	206
<b>Mamajonov L.A.</b> Mahalliy byudjet daromadlarining barqarorligini ta’minlash yo‘nalishlari.....	209
<b>Давруков Ф.У.</b> Инновационные механизмы демонополизации в условиях цифровой трансформации экономики Республики Узбекистан.....	213
<b>Убайдуллаева Н.Р.</b> Роль перестрахования в управлении катастрофическими рисками и обеспечении финансовой устойчивости страховых компаний.....	222
<b>Abdullayev A.A.</b> Tijorat banklari orqali kichik biznesni moliyalashtirish samaradorligini oshirish mexanizmlari.....	227
<b>Alimov O.N.</b> O‘zbekiston Respublikasida jamg‘arib boriladigan pensiya ta’minoti tizimining huquqiy asoslari va rivojlanish istiqbollari.....	230
<b>Sultonov B.M.</b> Oilaviy korxonalar faoliyatini boshqarishda va boshqaruv mexanizmi bo‘yicha institutsional asoslari.....	235
<b>Mamajonova N.A.</b> Innovatsion rivojlanish sharoitida iqtisodiy tizimlarni boshqarish nazariyalarining transformatsiyasi hamda uning evolyutsiyasi.....	239
<b>Sanaqulova A.</b> O‘zbekistonda yashil iqtisodiyotga o‘tish: muammolar va imkoniyatlar.....	243
<b>Nazarov N.N.</b> Hududiy barqaror rivojlantirish strategiyasini shakllantirishning metodologik asoslarini takomillashtirish.....	247
<b>Toshpulatov A.M.</b> Qurilish materiallari sanoati korxonalarida ishlab chiqarish hajminiga oid qarashlar va uning mohiyati.....	251
<b>Sanaqulova A., Ochilova M.</b> Bugungi kunda raqamli iqtisodiyot.....	254
<b>Umarov I.Y.</b> Xalqaro darajada sifat menejmenti va ISO standartlarini rivojlanish tendensiyalari tahlili....	257

бюджетных расходов и качество образовательных услуг. Их минимизация возможна только при комплексном подходе, основанном на сочетании институционального регулирования, риск-ориентированного управления и антикоррупционного комплаенса.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке методических подходов к управлению коррупционными рисками в социальных ГЧП-проектах.

**Список использованной литературы:**

1. Закон Республики Узбекистан «О государственно-частном партнёрстве» № ЗРУ-537.
2. UNICEF (Бигаринова А., Исламова У. и др.). *Государственно-частное партнёрство в дошкольном образовании: международный опыт и уроки для Узбекистана*. Ташкент, 2018.
3. OECD. *Public-Private Partnerships: In Pursuit of Risk Sharing and Value for Money*. Paris: OECD Publishing, 2008.
4. Patrinos H.A., Barrera-Osorio F., Guaqueta J. *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*. Washington, DC: World Bank, 2009.
5. Абдуллаев А.Н. *Государственно-частное партнёрство в сфере образования (социально-экономический анализ)* // *Central Asian Journal of Transformations Studies*, 2023.

**УДК: 331.104.2**

**PERSONALNI TANLASH VA ISHGA YOLLASHNING XORIJIY TAJRIBALARI**

**ОПЫТ РАБОТЫ ЗА РУБЕЖОМ В ОБЛАСТИ ОТБОРА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

**FOREIGN EXPERIENCES IN PERSONNEL SELECTION AND RECRUITMENT**

**Vaxidov A.K.** Andijon davlat universiteti  
“Iqtisodiyot va moliya” kafedrasida dotsenti

**Annotatsiya**

Maqolada kadrlarni ishga tanlash va yollash jarayonida jahon mamlakatlari amaliyotida keng qo‘llanilayotgan texnologiyalar, ularni qo‘llashning maqsad va usullari o‘rganilgan. Ulardan milliy korxonalarining kadrlar xizmati faoliyatini takomillashtirishda foydalanish bo‘yicha tavsiyalar berilgan.

**Kalit so‘zlar:** shaxsiy, kalitlar, assisment, rekruting, skrining, intellektual intervyu, stressli intervyu, brainteaser - intervyu.

В этой статье изучены технологии по отбору и приему кадров, цели и методы их применения, которые широко используются в практике стран мира. Разработаны рекомендации по их использованию в целях совершенствования деятельности кадровых услуг на национальных предприятиях.

**Ключевые слова:** Личные данные, ключи, помощь, рекрутинг, скрининг, интеллектуальные интервьюеры, стрессовые интервьюеры, головоломки - интервьюеры.

In this article studied technologies that are widely used in the practice of the countries of the world in recruitment and discussed goals and methods of their application. Recommendations were given on their use in improving the personnel department of national enterprises.

**Kalit so‘zlar:** Personal, keys, assisment, rekruting, skrining, intellektual intervyu, stressli intervyu, brainteaser-intervyu.

Innovatsion texnologiyalar ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatishning barcha sohalariga keng tatbiq qilinayotgan hozirgi sharoitda har bir rahbar – ish beruvchi yuqori malakali kadrlar bilan

ishlashni ko‘proq xohlaydi. Yuqori malakali kadrlar belgilangan vazifalarni tez va sifatli hal qilishning kafolati hisoblanadi.

Hozirgi o‘ta globallashtirilgan zamonda kadrlarning noto‘g‘ri tanlanishi korxonalar (firmalar) uchun ko‘p yo‘qotishlarga sabab bo‘ladi. Korxonalar (firma) rahbari yoki bevosita kadrlar (personal) bilan ishlovchi mutaxassisning kadrlarni tanlashda ehtiborga olishi muhim bo‘lgan jihat – insonning avval nima qilganini emas, balki endi nima qila olishi mumkinligini bila olishdir. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasidagi mahruzasida ta’kidlanganidek, “Hozirgi global iqtisodiyotda raqobatga chidamli bo‘lish uchun malakali kasb egalari va mutaxassislar, zamonaviy texnologiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanini unutmaslik lozim. Agar biz sanoatda – elektronika va elektrotexnika, biokimyó va polimerlar, farmatsevtika, mashinasozlik kabi yuqori qo‘shilgan qiymat yaratadigan sohalarni rivojlantirish; xizmatlarda – IT, sun‘iy intellekt, fintex, konsalting, transport-logistika kabi katta daromad keltiradigan servislarni ko‘paytirish; qishloq xo‘jaligida – unumdorlikni oshirish uchun bioinjeneriyadan keng foydalanish, ilg‘or agrotexnika va suv tejaydigan usullarni faol qo‘llash; iqtisodiy o‘rnatish va ekologik barqarorlik o‘rtasidagi muvozanatni tam‘inlash uchun “yashil” energetika, chiqindisiz ishlab chiqarishga o‘tish; ta‘lim va tibbiyotda – sifatni yangi bosqichga olib chiqadigan ilg‘or xorijiy tajribalarni keng joriy etish uchun yangi texnologiyalarni olib kirsak, kadrlarni ilm-fan va innovatsiyalarga asoslangan zamonaviy kasblarga tayyorlasak, kelgusi besh yilda iqtisodiyotimiz hajmini 240 milliard dollardan oshirishga barcha imkoniyatlarimiz bor.”[1]. SHu ma’noda, kadrlarni tanlash va ishga qabul qilish, boshqarish va salohiyatidan unumli foydalanish jarayonida jahonning turli kompaniyalarida qo‘llab kelinayotgan texnologiyalarni tadqiq etib, ulardan milliy iqtisodiyotimizda foydalanish yo‘nalishlarini o‘rganish dolzarb masala bo‘lib qolmoqda.

Tadqiq qilingan mavzu yuzasidan o‘zbek tilidagi adabiyotlarda yetarlicha ma’lumotlar uchramaydi. Rekruting, skrining kabi xizmatlar nodavlat (xususiy) agentliklar tomonidan amalga oshirilishini inobatga olsak, tadqiqot ishlarida keng ma’lumotlar uchramasligi tabiiy. Milliy mehnat bozorimizda davlat siyosatining ustuvorligi va aholini ish bilan band qilish chora-tadbirlarining asosan davlat tomonidan ishlab chiqilishi hamda amalga oshirilishini asosiy sabab sifatida baholash mumkin. SHunday bo‘lsa-da, ba’zi manbalarda umumiy ma’lumotlar keltirilgan.

Xususan, “Tadbirkorlik va ishga joylashtirish texnologiyasi” nomli o‘quv qo‘llanmada “mehnat bozori infratuzilmasida ish bilan bandlik xizmatining nodavlat tuzilmalariga xodimlarni tanlash bo‘yicha agentliklar (rekrut agentliklari), tijorat mehnat birjalari, internet tarmog‘idagi birjalar kiradi”[6] deyilgan.

Akademik Q.X. Abdurahmonovning “Personalni boshqarish” darsligida personalni tanlash bo‘yicha fikr yuritilgan, lekin tanlash usullari, uni amalga oshirishda innovatsion texnologiyalardan foydalanish yoritilmagan. “Mehnat bozorida ishchi kuchiga, ayniqsa malakali ishchi kuchiga talab taklifdan yuqori bo‘lsa, ishga yollashning faol usullari qo‘llaniladi. Bu holda tashkilot ishchi kuchi vazifasini o‘tashi mumkinlarni hamkorlik qilishga qiziqtirish maqsadida ular bilan aloqa o‘rnatadilar. Odatda, bu asosan ta‘lim muassasalari, bandlikka ko‘maklashish markazi va bandlik xizmatlari bilan hamkorlikda ish olib borishni taqozo etadi”[5].

Kadrlarni tanlash va bu jarayonda qo‘llanuvchi metodlar xorij adabiyotlarida, jumladan rossiyalik mutaxassislar S.A. Kartashov, Yu.G. Odegov va I.A. Kokorevlar hammuallifligidagi “Rekruting: naym personala” o‘quv qo‘llanmasi va bir qator tadqiqotlarida keng yoritilib, jumladan, “...jahon mamlakatlari tajribasida asosan keng tarqalgan nodavlat bandlik tashkilotining shakli rekrut agentliklar bo‘lib, ularning asosiy vazifasi buyurtmachi tashkilotga mutaxassislarni buyurtma asosida topish va eng maqbul nomzodni tanlab berishdan iboratdir. Rekruting agentliklar ko‘magida personalni qidirish va tanlash jarayonini bir-biri bilan ham ichki, ham tashqi tomondan chambarchas bog‘langan elementlar tizimi sifatida baholash lozim. Lekin ushbu tizim davlat ish bilan bandlik xizmati strukturasi kabi statik xarakterni o‘zida namoyon qilmasligi, bandlikka ko‘maklashish jarayonida egiluvchan usullarni qo‘llashi bilan o‘ziga xosligiga ega” ekanligi ta’kidlangan[3].

Bundan tashqari, T.V. Baskina muallifligidagi “Texniki uspehnogo rekrutmenta” qo‘llanmasida nodavlat agentliklar personalni tanlash va ishga yollashda asosiy qidiruv vositalari sifatida o‘z ma’lumotlar bazasi, Internet resurslari, to‘g‘ridan-to‘g‘ri qidiruv, tavsiyalar bo‘yicha

qidiruv, eng yaxshi talabalar va bitiruvchilarni jalb qilish uchun oliy ta’lim muassasalari bilan ishlash kabi texnologiyalardan faol foydalanishi va ularning afzalliklari ochib berilgan[4].

Quyida jahon korxonalari amaliyotida kadrlarni ishga tanlab olishda keng qo‘llanayotgan metodlardan ba’zilarini ko‘rib chiqamiz.

Nomzod bilan suhbat o‘tkazishning ma’lum bo‘lgan usullari rivojlangan mamlakatlar tajribalariga asoslangan holda quyida keltirilgan:

Buyuk Britaniyada - kadrlar komissiyasi a’zolari nomzodlar bilan ularning shaxsiy suhbatiga asoslangan. Qizil daraxtdan bo‘lgan aylana stol atrofida o‘tiruvchi mutaxassislar nomzodning shajara, oila va joyi, qayerda ta’lim olganligiga oid savollarni berishga qiziqadilar: masalan, “Siz gertsog Sommersetskiy qarindoshi emasmi? Oilangizning a’zolaridan qaysi biri kirolik flotida xizmat qilgan? Siz qayerda o‘qigansiz - Oksford universitetidami?” Agarda nomzod berilgan savollarga birdaniga javob bersa, u tezda ishga qabul qilinadi.

AQSHda - nomzodning intellektual qobiliyati, kompyuter asosida psixologik testlar, norasmiy vaziyatda nomzodlarni kuzatish asosida o‘tkaziladi. Masalan, tushlikka taklif etilganda, taqdimot vaqtida. Bunda inson salohiyati va uning shaxsiy kamchiliklariga katta ehtibor beriladi, chunki hamma vaqt ham komandada menejer bunday uslubda ishga tanlab olish imkonini tasdiqlamaydi. Biroq bu usul muayyan firmada ishlash uchun kirish mumkin bo‘lmagan yashirin shaxsiy kamchiliklarni aniqlash imkonini beradi.

Germaniyada - taniqi olimlar, rahbarlar, siyosatchilarning yozma tavsiyasiga asoslangan holda muhim hujjatlar soni dastlabki nomzodlarni tayyorlashga asoslanadi. Yetarli ma’lumotga ega ekspert komissiyasi mutaxassislari tavsiya etilgan hujjatlarni taxlil etadi va ularning rasmiylashtirilishini nazorat etadi. Bo‘sh lavozimga nomzod vaqg bo‘icha bo‘lingan kathy jarayonda o‘tkaziladi. Ishga joylashish yetarlicha murakkab jarayon hisoblanadi.

Personalni boshqarish muammolari bilan shug‘ullanuvchi ko‘pchilik muta- xassislarning fikricha suhbat o‘tkazish munosib nomzodlarni aniqlashning kuchsiz vositasidir. SHunday ekan, ko‘pchilik suhbatni o‘tkazuvchi mutaxassislar dastlabki taassuroti bo‘yicha o‘zlarining nomzod haqida baholarni shakllantiradi. Bundan tashqari, yaxshi ma’lumki, ko‘pchilik tanlov bo‘icha suhbatlar ular tomonidan qabul qilingan qarorlar oqibatlarini o‘zlarida yomon tavsiflovchi nomutaxassislarni o‘tkazadi. Personalni tanlash bilan bog‘liq qarorlar juda qimmatga tushishi mumki va shuning uchun suhbat o‘tkazish jarayonining o‘ziga vaqtni ketkazish muayyan ma’noga ega. Tanlash bo‘icha suhbat keng miqyosda ommalashganligiga qaramasdan makbul usul hisoblanmaydi.

Yangi ish joyiga murojaat qilishda sizdan nafaqat umumiy ish yuzasidan intervyu olishni, balki Baholash-Markazida (A8) ishtirok etishni ham so‘rashlari mumkin. Baholash markazi bu malakali nomzodlarni tanlashda ishlatiladigan murakkab jarayon bo‘lib, bunda diagnostika texnikasining keng spektridan foydalanipga va ma’lum bir sharoitda maxsus tayyorlovdan o‘tgan kuzatuvchilarni jalb qilish orqali amalga oshiriladi. Maqsad bo‘sh lavozim uchun o‘tkaziladigan an’anaviy suhbatga qaraganda shaxsni yanada kengroq va yuqori aniqlikda baholashdir. Ko‘pincha an’anaviy suhbat jarayonida mutaxassislarni shaxsni faqat yuzaki baholashlari mumkin. Ba’zi tajribali talabgorlar suhbat jarayonida o‘zlarini kimdir qilib ko‘rsatishlari ham mumkin. SHuning uchun, baholash markazi usuli orqali bir guruh psixologik kuzatuvchilar 1-3 kun ichida talabgor to‘g‘risida to‘g‘ri xulosaga kelishni asoslab beradi.

Hozirgi kunda aksariyat xorijiy yirik kompaniyalar jumladan “AT&T”, “Roos Rouse” va “KRMO” kabi korporatsiyalar yuqori lavozimlarga nomzodlarning mos kelish yoki kelmasligini aniqlashda baholash markazlari (assessment-centers) dan foydalanishni afzal ko‘rishadi. Ularning har biri korporatsiya muhitiga moslashtirilganligi sababli, ushbu baholash markazlari o‘ziga xoslikka egadir. Xodimlarning aniq lavozimlarga bo‘lgan salohiyatini baholash uchun ular maxsus suhbatlar, boshqaruv o‘yinlari, yetakchilarsiz guruh muhokamalari, ishlarni tahlil qilish, qaror qabul qilish mashqlari va ogzaki taqdimotlardan foydalanadilar. Ushbu tadbirlarining mazmuni va samaradorligi baholash markazidagi ishlash darajalariga asoslangan. Baholash markazlari, odatda, keyingi ish natijalari va karyera muvaffaqiyatlarini aniq taxmin qilish imkoniyatini ham baholab berishga xizmat qiladi.

Baholash-markazi (Assessment-Centers) usuli — bir guruh xodimlar uchun maxsus baholash sessiyasi o‘tkazilib, unda aksessorlar (baholovchilar) haqiqiy ish sharoitida yoki turli vazifalarni bajarishda baholangan xodimlarning xatgi-harakatlarini kuzatadilar. Baholash markazining an’anaviy usulida ehlon qilingan lavozimga (odatda boshqaruv lavozimiga) munosib nomzodni aniqlash jarayoni odatda bir kundan uch kungacha davom etadi. Talabgorlar guruhi qisman yakka va qisman guruxda bir necha soatlik mashq va sinovlarni bajarishga taklif qilinadi.

Baholash markazida ko‘llaniladigan metodlar: mashqlar, topshiriqlar va testlar.

Xar bir baholash markazi har xil lekin maqsadi bir xil bo‘lgan, ma’lum mashqlar yoki vaziyatlar orqali baholash jarayonini amalga oshiradi. Masalan, ularning barchasida umumiy bo‘lgan jixati shundaki, ular nomzodlar uchun stress holatini yaratadi. Bunday sharoitda mutaxassislar tomonidan nomzodlarga noyob, lekin ayni paytda baholash markazining odatiy topshiriqlari beriladi.

Uzini namoyon etish

Ishga qabul qilish testlarini baholash oldin odatda intervyu bo‘lib o‘tadi biroq, savol-javob o‘yini o‘rniga nomzoddan o‘zini o‘zi erkin taqdim etish talab qilinishi mumkin. Bu, bir tomondan, nomzod bilan yaqindan tanishish uchun xizmat qiladi.

Rol o‘ynash

Rollarni o‘ynash barcha baholash markazlarida ham bo‘lishi mumkin. Rolli o‘yinlar, agar u individual baholash markazi bo‘lmasa, odatda guruxda bo‘lib o‘tadi. Guruh ahzolari o‘rtasida turli xil, asosan karama-karshi obrazli rollar taqsimlanadi. Odatiy misol: masalan, keskin vaziyatdan kelib chiqadigan rahbarlar va bo‘ysunuvchilar o‘rtasidagi xayoliy suhbatlar. Xaridor va sotuvchi o‘rtasidagi suhbat ham bunga misol bo‘lishi mumkin. Bu orqali ishtirokchilarning mojarolarni qanday hal qilishlari va ular murosaga kelishga qanchalik tayyor, shuningdek, ishtirokchilar qanchalik ishonchli harakat qilishlarini kuzatishadi.

Pochta qutisidagi mashq,

Nomzodlarni saralash va tanlash jarayonida pochta qutisi mashqlari deyarli ommalashib bormokda. Bugungi kunga kelib, haqiqiy pochta qutulari 5fnida elektron pochta, xabarlar, eslatmalar shaklidagi to‘shiriqlardan iborat mashqlar orqali baholash odat tusiga kirdi. Ya’ni, bunday mashqlarda nomzodlarga qaysi papkada nima saklanishi, zudlik bilan nimani qayta ishlash kerakligi va hamkasblarga qaysi topshiriqni qay tarzda yetkazish kabi mashuliyatli vazifalar yuklash orqali ishtirokchilarni tashkiliy istehdodi hamda vaqt bosimi ostida ham samarali ishlash qobiliyatini sinab ko‘rishadi.

Keyslar

Keys-tadqiqotlar ham mashhur. Bu yerda nomzodlarga kompaniyaning kundalik hayotidagi aniq holatlar, guruxda yoki alohida ravishda taqdim etiladi. Belgilangan vaqtdan keyin nomzodlar yechimini taklif qilishlari kerak. Keys-tadqiqotlar baholash markazining boshqa mashqlari singari mavhum bo‘lmaganligi sababli, mutaxassislarning bilimlari ham talab qilinadi. Bundan tashqari, ushbu vazifalardan umumiy muammolarni hal qilish vakolatini va muayyan sharyuitlarda jamoada ishlash qobiliyatini sinash uchun foydalanish mumkin. Biroq, yechimning o‘zi oxirida ko‘rib chikiladigan yagona narsa emas. Baholovchilar, shuningdek, nomzodlarga keys yechimi bosqichlari to‘g‘risida ham savollar berishadi. Har bir inson ushbu yechimni qanday ishlab chiqqanligini tasvirlab berishi kerak.

Yuqori malakali xodimlarni tanlash kompaniyaning normal ishlashining muxdm va zaruriy qismidir. SHu bilan birga, zamonaviy ilmiy asoslangan yondashuvlar, maxsus bilimlar va usullardan foydalanishga asoslangan shaxsning individual psixologik xususiyatlarini aniqlash dolzarb bo‘lib bormoqda. Bunday yondashuvlardan biri — bu yangi lavozim yoki bo‘sh ish o‘rni uchun nomzodning qo‘l yozuvini o‘rganish orqali psixo-diagnostikasini o‘tkazish bo‘lishi mumkin.

Zamonaviy qo‘l yozuvi taxlili biznes tashkilotlari tomonidan xodimlarni jalb qilish vositasi sifatida keng ko‘llaniladi. Ishga dahvogarlar har bir nomzodning qo‘l yozuvining xususiyatlarini o‘rganadigan va yozma namunaning tavsiflari bo‘yicha ifodalangan shaxsiy xususiyatlarining qisqacha ma’lumotlarini taqdim etgan malakali grafologlarga qo‘l yozma namunalarini topshiradilar.

Qo‘l yozuvi taxlili yoki grafologiya shaxsning o‘ziga xos xususiyatlari yoki o‘ziga xos tarzda o‘zini tutishga moyilligi to‘g‘risida xulosa chiqarish uchun shaxsning qo‘l yozuvi namunasini

o‘rganishdir. Boshqacha ifodalaganda, grafologiya yoki ko‘l yozuvi taxlili - bu odamlarning shaxsiyati, xulq-atvori va xarakterini aniqlash va tushunish uchun o‘rganiladigan fan sohasi.

Qo‘l yozuvi tahlili ko‘plab soqalarda qo‘llanilishi mumkin. Yozuvlarni taxlil qilish usullarini qo‘llaydigan ba‘zi sohalar — bu ishchi profillari, ishchilarni yollash, oilaviy muvofiqlik, jinoiy tergov, psixologik tahlil va tibbiy diagnostika yo‘nalishlaridir. Qo‘l yozuvi tahlili ko‘pincha muallifning shaxsini aniqlashda uning xususiyatlarini bilish usuli sifatida belgilanadi. Qo‘l yozuvi natijalarini taxlil qilish uchun bir necha olti turdagi asosiy xususiyatlardan foydalanishni ko‘rib chiqish mumkin: (1) shrift o‘lchami, (2) harf va so‘zning qiyaligi, (3) bosh harflar, (4) qalamning zarbasi, (5) harflar orasidagi masofa va (6) hujjatdagi so‘zlar orasidagi masofa. Ushbu oltita xususiyat shaxs xususiyatlarini aniqlashda keng foydalaniladi.

Grafologlarning ta’kidlashicha, nomzodlar o‘z yozuvlarida ma’lum shaxsiy xususiyatlarga ega bo‘lish darajasini ko‘rsatishi mumkin va har bir kishi o‘zi murojaat qiladigan ishda muvaffaqiyatga erishishi mumkinligi to‘g‘risida xulosa qilish imkonini beradi. Kadrlar tanlashda qo‘l yozuvi taxlili G‘arbiy Yevropada juda keng tarkalgan bo‘lib, u yerda kompaniyalarning 75 foizdan 80 foizigacha yollashda foydalanadi. Bu Qo‘shma SHtatlarda kamroq tarqalgan, ammo ba‘zi hisob-kitoblarga ko‘ra, 2500 dan oshiq Amerika kompaniyalari ishchi kuchlarining kamida bir qismi uchun qo‘l yozuvi taxlilidan foydalanishi mumkin.

Qo‘l yozuvi tahlili o‘nlab yillar davomida butun dunyo bo‘ylab ish joyiga to‘g‘ri nomzodni baholash uchun vosita sifatida ishlatilib kelindi. Germaniya, AQSH, Buyuk Britaniya, SHveysariya, Italiya, Buyuk Britaniya va boshqa Yevropa mamlakatlari grafologiya ishchilarni yollash jarayonida faol foydalani- ladigan mamlakatlar hisoblanadi. Yevropa mamlakatlaridagi korxonalar o‘zlarining ish amaliyotida grafologiyadan keng foydalanadilar. Frantsiya va SHveysariyada yirik korporatsiyalarning taxminan 80 foizi yollash tartibida grafologiyadan foydalanadi.

#### **Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati:**

1. O‘zbekiston Respublikasi prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlis va O‘zbekiston xalqiga Murojaatnomasi// <https://president.uz/uz/lists/view/8834> 26.12.2025Y
2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 29 noyabrdagi “O‘zbekiston Respublikasi innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to‘g‘risida”gi PF-5264 sonli Farmoni.
3. Rekruting: naym personala. Uchebnoe posobie / pod red. Yu.G. Odegova. – M.: Izdatelstvo «Ekzamen», 2002, S.5, S. 9
4. T.V. Baskina. “Texniki uspešnogo rekrutmenta”. 2-e izd., pererab. i dop.: Algpina pabliher, Moskva, 2014, S. 10
5. Abdurahmonov Q.X. va boshqalar. personalni boshqarish. Darslik. Toshkent, 2011, 93-b. (elektron darslik)
6. Xudoyberdiyev Z.Ya. va boshqalar. Tadbirkorlik va ishga joylashtirish texnologiyasi. O‘quv qo‘llanma. Toshkent: “Ilm-Ziyo”, 2016, 325-b.
7. Sayt: programm dlya biznesa i yuristov, <http://www.7labs.com/recruiters/423.html>
8. Sayt: business seminar, <http://www.b-seminar.ru/article/show/188/htm>
9. Cayt: [www.e-executive.ru/wiki/index.php](http://www.e-executive.ru/wiki/index.php)
10. Cayt: [www.navigator.lg.ua/arts.php](http://www.navigator.lg.ua/arts.php)
11. Sayt: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-otbora-personala>.