

Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Aswath damodaran. *Applied corporate finance fourth edition*. АҚШ, 2018. -88 б
2. Roberto Moro Visconti. *Corporate Profitability: Return on Equity, Return on Investment, Modigliani & Miller Proposition II And Economic Value Added*. Article in SSRN Electronic Journal March 2018. -p.2-3.
3. Pertiwi Tan and Annaria Magdalena Marpaung. *The influence of funding policy, sales level and return on equity to the growth of companies* // Article in proceeding the international conference on accounting and management science, July 16 th& August 27th, 2018. -p.330-336.
4. Goloveckij N.Ja., Lebedeva A.A. (2018). *Problems of assessing the cost of equity in the construction industry (housing construction)*. The Eurasian Scientific Journal, Vol. 15, No. 2, [online] pp. 1-10
5. Блажевич О.Г., Кирилъчук НА. *Модели оценки стоимости капитала* Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции - 2016 - №3 ст.47-52
6. Р.Х. Карлибаева "Акциядорлик жамиятларида молиявий менежмент тизимини самарали ташкил этиш йуллари" Автореферат, Т,-2018,1-30-бет.;
7. Rouf and Wallace & Naser. *Influential Factors towards Return On Assets and Profit Change* // Article in International Journal of Social Sciences and Humanities, April 2018. -p. 105-116.
8. <https://qizilqumsement.uz/>
9. <http://paaes.stern.nyu.edu/~adamodar/>
10. Узавто Моторс.uz
11. openinfo.uz



AKSIYADORLIK KORXONALARIDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH USULLARI

*Omanova Nargiza Rustam qizi -
Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
"Magistratura" bo'limi talabasi*

https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss1/a13

Annotatsiya. Maqolada aksiyadorlik korxonalarida xodimlarni rag'batlantirishning usullari, yaponiya motivatsiyasi tizimidagi rag'batlantirish turlari, xodimlarni rag'batlantirishning korxonaga faoliyatiga ta'siri, xodimlarni moddiy va nomoddiy rag'batlantirish o'rganilgan.

Kalit so'zlar: rag'batlantirish, aksiyadorlik korxonalari, xodimlar, moddiy, nomoddiy, motiv, ehtiyoj, qiziqish, menejer.

СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ

*Omanova Nargiza Rustam qizi -
Ташкентский Государственный Экономический
Университет Магистрант*

Аннотация. В статье рассматриваются методы стимулирования работников в акционерных обществах, виды стимулирования в японской системе мотивации, влияние стимулирования работников на деятельность предприятия, материальное и нематериальное стимулирование работников.

Ключевые слова: стимулы, акционерные общества, сотрудники, материальные, нематериальные, мотивация, потребность, интерес, менеджер.

WAYS TO MOTIVATE EMPLOYEES IN JOINT STOCK COMPANIES

*Omanova Nargiza Rustam qizi
Tashkent State University of Economics
Master's student*

Annotation. The article examines the methods of employee incentives in joint stock companies, the types of incentives in the Japanese system of motivation, the impact of employee incentives on the activities of the enterprise, material and intangible incentives for employees.

Keywords: incentives, joint stock companies, employees, material, intangible, motive, need, interest, manager.

Kirish. Turli xil mulkchilik shakllari va faoliyat sohalari korxonalarining asosiy vazifalaridan biri bu mehnatni boshqarishning samarali usullarini izlash, inson omilining faolligini ta'minlash va eng yaxshi ishlab chiqarish natijalariga erishishdan iborat[1].

Har qanday korxonaga, shu jumladan, aksiyadorlik korxonalarida o'z maqsadiga erishishi - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak. Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga meh-

natga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxon uchun emas, balki korxon inson uchun zarurdir. Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili. S.Mulemaning fikricha, motivatsiya va unumdorlik kontseptsiyasi yangi emas, o'tgan yillar davomida tadqiqotchilar, maslahatchilar va mualliflar tomonidan motivatsiyaning tashkiliy mahsuldorlikka ta'siriga bag'ishlangan ko'plab tadqiqotlar va global e'tibor paydo bo'ldi. Ushbu ikkala tushuncha ham ishlab chiqarishning muhim omili sifatida inson resurslarining qadrini baholashda juda muhimdir[2].

Xuddi shu nuqtai nazardan, Malin Lohela-Karlsson, Irene Jensen, Christina Björklundlar motivatsiyali ishchi kuchi raqobatbardosh darajaga erishish va pastki qatorga erishishni osonlashtirishini ta'kidlab, tushunchani qo'llab-quvvatlaydi. Bu shuni anglatadiki, menejment inson resurslarini unumdorlikka erishishning umumiy biznes strategiyasiga erishish uchun turtki beradigan siyosat va amaliyotni ishlab chiqish uchun javobgardir deb takidlagan[3].

James Avey, Tara Wernsing, Fred Luthanslarning fikricha, mahsuldorlikni oldindan belgilangan maqsadlarga javob beradigan tovarlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishdagi resurslardan maqbul darajada foydalanish deb ta'riflaydilar. Motivatsiya – bu xodimlarni o'z kuchlarini tashkiliy faoliyatga yo'naltirishga o'rgatish va shu bilan ushbu chegaraviy rollarni bajarilishini oshirish deb belgilanadi[4].

Klassik adabiyotda rag'batlantirishning eng mashhur nazariyasi, Amerika Qo'shma Shtatlari psixologi Avraam Maslovning Ehtiyojlar Ierarxiyasi nazariyasi. Maslov xodimlarning besh darajadagi ehtiyojlarini muhokama qildi: fiziologik, xavfsizlik va xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat yoki ego va o'zini o'zi anglash. Ushbu nazariyaga ko'ra, odamlarda ishlashga turtki beradigan ko'plab ehtiyojlar mavjud bo'lib, bu ehtiyojlar ierarxiya tarzida shunday joylashtirilganki, xodimlar qattiq ishlash va samaradorlikni oshirish uchun ular quyi darajadagi ehtiyojlar (fiziologik va xavfsizlik) keyingi yuqori darajadagi ijtimoiy ehtiyoj turtki berishidan oldin qondirishi kerak edi[5].

Motivatsiyaning ikkinchi nazariyasi - Fredrik Hertsberg tomonidan ishlab chiqilgan ikki omil nazariyasi yoki motivator va gigena nazariyasi. Muvaffaqiyat va yutuqqa intilish, g'amxo'rlik va ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lish va ijobiy e'tirofga erishish kabi motivatorlar yoki ichki omillar ishning o'ziga xos xususiyatidir va bu vazifani muvaffaqiyatli bajarish natijasida odam zavqlantiradi, ishdan qoniqish hosil qiladi va xodimlarni rag'batlantiradi[6].

Irina Vladimirovna korxonaning strategik muhim vazifalariga erishishni ta'minlaydigan individual va tashkiliy maqsadlarni muvofiqlashtirish mexanizmini taklif etgan[7].

Nikitina Valentina yapon tajribasi faqat fuqarolik mas'uliyati va o'zini o'zi anglash tuyg'usi yuqori rivojlangan, umumiy manfaatlar shaxsiy ehtiyojlardan ustun turadigan va umumiy manfaatlar uchun shaxsiy qurbonlik qilishga tayyor bo'lgan jamiyatda qo'llanilishi mumkin deb takidlagan[8].

Korgova Marina yondashuviga ko'ra, motivatsiyaning ma'nosi tashkilot xodimlarining samarali faoliyati uchun motivatsiyadir[9].

Gulnora Abduraxmonova takidlashicha inson resurslarini boshqarishda asosiy funksiyalardan biri motivatsiya funksiyasi hisoblanadi. [10]

Yaponiyaning motivatsiya tizimi odatda jamoani shakllantirish, ijobiy munosabatni mustahkamlash va xodimning kompaniya bilan aloqasini mustahkamlashga qaratilgan[11].

Tadqiqot metodologiyasi. Ilmiy tadqiqotni amalga oshirishda aksiyadorlik korxonalarida personalni boshqarish xususiyatlari borasidagi menejment olimlari tadqiqotlarini tahlil qilish, xorijiy korxonalarda motivatsiya xususiyatlari va amaliyoti tahlili, ekspert baholash, hodisa va jarayonlarni kuzatish, motivatsiyalash, hodisa va jarayonlariga tizimli yondashuv, muallif tajribalari bilan qiyosiy tahlil o'tkazish orqali tegishli yo'nalishda xulosa, taklif va tavsiyalar berilgan.

Tahlil va natijalar. Xodimlarni rag'batlantirish - ularning obro'si va xodimlarning ishonchini qadrlaydigan kompaniyalarning barcha rahbarlari va kadrlar menejerlarining asosiy savollaridan biridir. Ko'pgina menejerlarning asosiy iborasini eslash kifoya - kadrlar hamma narsani hal qilishadi. Axir, kompaniyaning muvaffaqiyati ko'p jihatdan xodimlarning malakasiga va o'z ishlarida to'liq majburiyatlarga bog'liq. Kompaniyaning muvaffaqiyati va barqaror rivojlanishi uchun samarali, malakali xodimlarni rag'batlantirish shart hisoblanadi. Samarali rag'batlantirish uchun har bir xodimga uning ishida muhim rolni his etishini ta'minlash kerak, shunda u o'z tashkilotining manfaati uchun g'ayrat bilan mas'uliyatli ishlarga qiziqadi.

Yaponiya motivatsiyasi tizimidagi rag'batlantirish turlari, ish haqi o'sishidan tashqari, quyidagilarni o'z ichiga oladi [11]:

- kamida olti oyda bir marta to'lanadigan bonuslar va bonuslar;
- ofisga va uyga sayohat xarajatlarini to'lash;
- xodim va uning oilasi uchun tibbiy sug'urta;
- uy-joy uchun qisman to'lov;
- ko'chmas mulk sotib olish uchun kreditlar;
- Yaponiyada, shuningdek Evropada va AQShda universitetlarda malaka oshirish;
- asosiy ish joyini to'xtatmasdan malaka oshirish.

Rag'batlantirish bu har doim ham maqto'v emas. Rag'batlantirish xodim uchun muvaffaqiyatga olib kelishi mumkin - bu vaqtda maqtash o'rinli bo'ladi. Rag'batlantirish - bu aniq natijalarga emas, balki kuch va yoki takomillashtirishga qaratilgan ijobiy fikrlarni bildirishdir. Maqto'v esa muvaffaqiyatga erishilganda beriladi.

Aksiyadorlik korxonalarini o'z xodimlarini rag'batlantirishda quyidagi rag'batlantirish yo'llarini sinab ko'rishlari mumkin.

1. Ulardan qanday yordam kerakligini so'rang.

Ko'pincha "Qanday qilib yordam berishim mumkin?" degan oddiy savol xodimni rag'batlantirish jarayonini boshlaydi. Ushbu sodda, ammo kuchli savolni vaqtini belgilash muhim va yaxshi kuzatish qobiliyatlari talab qilinadi. Xulq-atvor, so'zlarni tanlash va tana tilidagi o'zgarishlarni tomosha qiling va tinglang. Bu xodimning tushkunlikka tushishi va hafsalasi pir bo'lishiga oid ko'rsatmalar bo'lishi mumkin. Va ko'pincha ularga kerak bo'lgan barcha yordam vaziyatni gaplashish va ularning muammolarini tinglash uchun hamdard qulog'iga ega bo'lishdir.

2. Tanlovlarni kashf etish uchun ularga murabbiylik qilish zarur.

Xodim bir joyda qotib qolganda va kutgan yutuqlariga erisha olmaganida, umidsizlik paydo bo'ladi. Xodimni xafa qilinganda, avvalgi yutuqlar, ko'nikmalar va xatti-harakatlar asosida ularga bo'lgan ishonchni kuchaytirish zarur. Ularga qanday qilib "bo'shshmaslik" ni tushunishga yordam beradigan savollarni berish zarur. Ularga qanday qilib muvaffaqiyatga erishish variantlarini ishlab chiqishlari uchun etarli savollar berilishi kerak. Biroz murabbiylik uzoq yo'lni bosib o'tishi mumkin.

3. Ularning kichik qo'shimcha yutuqlarini tan oling.

Ushbu yutuqlar xulq-atvorni o'zgartirish va mahoratni o'z ichiga oladi. G'oliblar o'zgarishlarni namoyish qilmaydigan vazifalar emas. Menejerlar ko'pincha kichik yutuqlar tan olinishi kerakligini unutishadi, shunda xodimlar o'zlarining katta yutuqlariga erishishlarini bilishadi. Ijobiy o'zgarishlarni tan olish, xodimning nima qilishni davom ettirish kerakligini tushunishini kuchaytiradi. Katta yutuqlarni kutmang, kichikni qidirib toping va ularni tanib oling, va ana o'shanda yana ko'p yutuqlar keladi.

4. Ularga rahmat aytish.

Xodimning o'zgarishi va tuzatilishini talab qiladigan har bir mulohazasi uchun olti marta xodimlarga minnatdorchilik bildirish va maqtash ko'pincha etakchining eng yaxshi tajribasi hisoblanadi. Ba'zan ish kuchi kutilgan natijalarga teng kelmasligi mumkin. Yugurish paytida uzoq masofaga yuguruvchiga suv topshirilgandek, bu sizning sa'y-harakatlaringiz uchun ularga minnatdorchilik bildi-

rish uchun imkoniyatdir, ammo ular hali ham maraga etib kelishmaganligini eslatib turing.

5. Ularga bo'lgan ishonchingizni namoyish eting.

Rag'batlantirish bilan shug'ullanganingizda, uni yopiq eshiklar ortida saqlamang. Uchrashuvlar paytida fursatdan foydalanib, rag'batlantirish bilan shug'ullaning, shunda boshqalar bu san'at va fanni o'rganishlari mumkin. O'zlarining kichik g'alabalarini boshqa jamoa a'zolari bilan o'rtoqlashing va boshqalardan jamoa a'zolarining kichik g'alabalarini tan olishlarini so'rang. Vaqt o'tishi bilan, jamoa a'zolari bir-birlarining hissalarini tan olishlari tabiiy bo'lishi kerak.

6. Ularga stretch topshiriqlariga qo'ying.

Stretch topshiriqlari quyidagilarga mo'ljallangan bo'lishi kerak.

- Ko'rinishning yuqori darajasini ta'minlang
- Xodimning kuchli tomonlaridan foydalaning
- Yangi ko'nikmalarni rivojlantirish
- Xodimga tashkilotdagi kerakli rolni bajarishda yordam berish

Stretch topshirig'ini kerakli xodimga moslashtirsangiz, siz nafaqat xodimingizni rag'batlantirasiz, balki ularni kelajak uchun rivojlantirasiz. Boshqalar tomonidan tan olinishiga yordam bering.

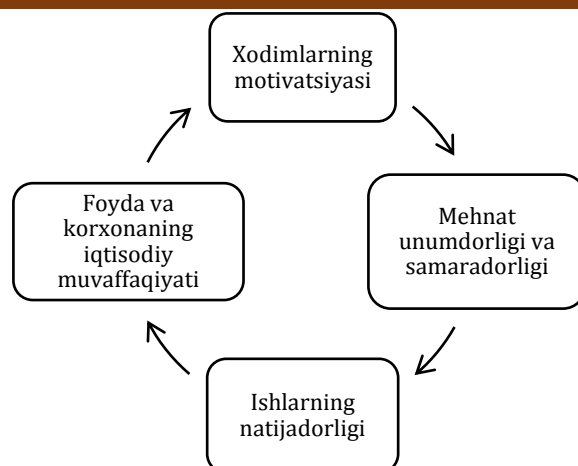
7. Jamoa a'zolaringizning advokatiga aylaning.

Tashkilotning boshqa qismlariga ularning ishi tashkilotning kompaniyaning qarashlariga yaqinlashishiga yoki kompaniya qadriyatlarini mustahkamlashiga qanday yordam bergani to'g'risida xabar berish orqali o'zlarining ishlari va yutuqlari bilan o'rtoqlashing. Tashqi tan olish ham shu qadar muhimdir. Agar ular yulduzlik ishlarini bajarishgan bo'lsa, ularni mahalliy professional mukofotlarga taklif qilish imkoniyatlarini izlang. Mahalliy biznes gazetalarini va jurnallari ko'pincha mutaxassislarining yutuqlari haqidagi hikoyalarni qidirishadi.

Doimiy ravishda amalga oshiring, rag'batlantirish sizning madaniyatingizning bir qismiga aylanadi. Rahbar sifatida siz rag'batlantirish texnikasini modellashtirganingizda va amalda qilganingizda, sizning xodimlaringiz bir-birlarini rag'batlantira boshlaydilar. Agar kompaniya rag'batlantirishni qabul qilsa, muvaffaqiyat keladi.

Quyidagi rasmda yaxshi rag'batlantirilgan xodimning korxonada faoliyatiga ta'siri yaqqol ochib berilgan.

Ya'ni, o'z ishida maqto'v eshitgan va boshliq tomonidan motivatsiyalangan har qanday xodimning ishida unumdorlik va qoniqish hissi bo'ladi. Bu o'z navbatida korxonada ishining samaradorligiga olib keladi. Korxonada samaradorligi korxonada mahsulotiga bo'lgan talabning oshishi, mahsulot sifatining yaxshilanishi, iqtisodiy natijalarning yaxshilanishi kabi ko'rsatkichlar orqali baholanadi.



1-rasm. Xodimlarni rag'batlantirishning korxonaga faoliyatiga ta'siri.

Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Personalni ishga qiziqtirishga qiziqtirishning ayrim uslublari orqali ham, bu uslublarni birgalikda qo'llash orqali ham erishish mumkin. Qiziqtirish usullari bir necha turlarga bo'linadi:

- iqtisodiy usullar
- salbiy rag'batlantirishlarni bartaraf etish usullari
- ma'naviy rag'batlantirish usullari
- ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish usullari

- maqsadli usul
- intizomli usullar
- partisipativ usullar

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi.

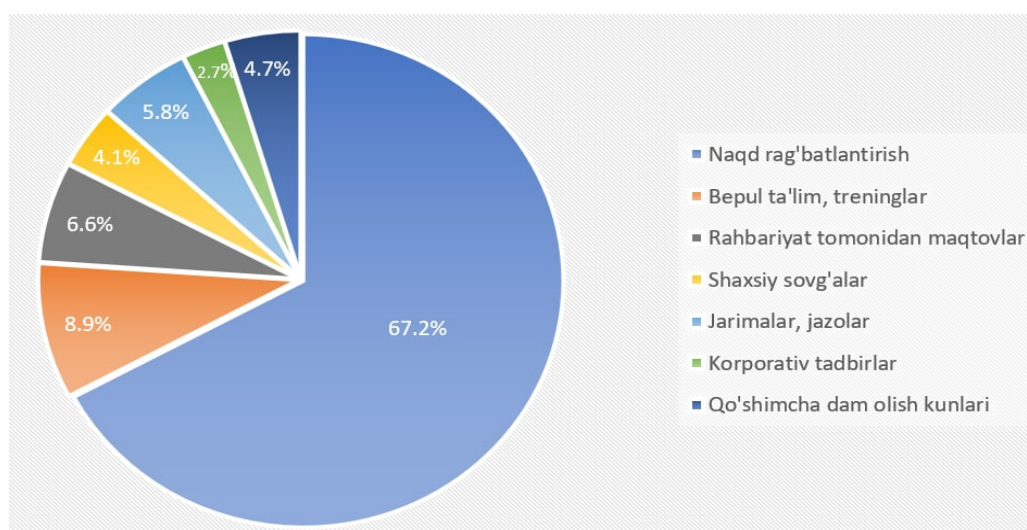
Xodimlarni rag'batlantirish asosan ikki guruhga bo'linadi:

1. Moddiy rag'batlantirish
2. Nomoddiy rag'batlantirish

Moddiy motivatsiya asosan pul bonuslari, qo'shimcha sovg'alar, sayohat uchun yo'llanma va har xil imtiyozlar shaklida bo'ladi. Ba'zan esa buning aksi bo'lishi ham mumkin, ya'ni, kechikkan soatlar yoki mas'uliyatsizlik bilan bajarilgan ishlar uchun jarimalar belgilanishi ham mumkin.

Nomoddiy motivatsiya quyidagi ko'rinishlarda bo'lishi mumkin:

1. Karera zinapoyasida o'sish
2. Jamoada yaxshi muhit
3. Ish bilan ta'minlash va to'liq ijtimoiy paket, amaldagi qonunchilikka muvofiq, ish topishda muhim jihat bo'lib, uni olishda yaxshi rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi.
4. Madaniy va sport tadbirlarini tashkillashtirish.
5. Korxonaning obro'si.
6. Korxonadan o'qitish imkoniyati.
7. Boshidan so'zni tasdiqlash.



2-rasm. Xodimlarni rag'batlantirishning eng samarali usullari

Manba: Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

Yuqoridagi rasmda ko'rishimiz mumkinki xodimlarni rag'batlantirishning asosiy qismi 67,2 foizini naqd rag'batlantirish tashkil etadi. Yani aksiyadorlik jamiyatlarida mehnat unumdorligini oshirishning asosiy usullaridan biri moddiy rag'batlantirish hisoblanib undan keyingi o'rinlarda bepul ta'lim va treninglar 8,9 foizni, rahbariyat tomonidan maqtovlar 6,6 foizni, shaxsiy sovg'alar 4,1 foizni, jarimalar 5,8 foizni, korporativ tadbirlar 2,7 foizni, qo'shimcha dam olish kunlari 4,7 foizni tashkil qiladi. Bepul ta'lim va treninglar aksiyadorlik jamiyatlarida xodimlarni malakasini oshirib ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi. Shaxsiy sovg'alar va korporativ tadbirlar ham xodimlarni o'ziga nisbatan hurmatini oshirib faoliyatini yaxshilashga olib keladi.

Xulosa. Rag'batlantirilgan xodim qimmatli aktiv bo'lib, u biznes va daromad o'sishini saqlab qolish va mustahkamlashda tashkilotga katta qiymat bera oladi. Ushbu hujjat tashkilot muvaffaqiyatiga erishish uchun xodimlarning motivatsiyasi muhim degan xulosaga keladi. Agar ular to'g'ri boshqarilmasa, boshqaruv o'z tashkiliy maqsadlariga oson va samarali erisha olmaydi.

Olib borilgan tadqiqot natijalari asosida aksiyadorlik jamiyatlarida xodimlarni rag'batlantirish usullarini takomillashtirish uchun quyidagilarga e'tiborni qaratishi lozim:

- ushbu tadqiqot natijasida biz vakolat berish orqali xodim tashkilot maqsadlariga erishishda rag'batlantirilishi va mas'uliyatni his qilishini aniqladik.

- ushbu tadqiqotda biz xodimlarni ijodiy bo'lishga undash tashkilotda yangi innovatsiyalarga olib kelishini ko'ramiz.

- ushbu tadqiqot orqali biz xodimlarning ish hayotining yaxshi sifatini berish orqali rag'batlantirilishini tushunamiz.

- ushbu tadqiqotda biz mukofotlar xodimlarni rag'batlantirishda hal qiluvchi rol o'ynashini ham kuzatamiz.

- ushbu tadqiqotda men tashkilotdagi ijobiy muhit barcha sohalarda xodimni rag'batlantirishini taklif qilishim mumkin.

- tashkilotlar xodimlarning yangi g'oyalarni qo'llab-quvvatlashga, rag'batlantirishga harakat qilishlari va ba'zan ular yangi g'oyalarni amalga oshirishlari kerak.

Manba va foydalanilgan adabiyotlar ro'yhati:

1. Abduraxmonov Q.X., Xolmo'minov Sh.R., Xayitov A.B., Akbarov A.M. "Personalni boshqarish" (Darslik) – T.: TDIU, 2013. 292 bet.
2. Mulema, S. (2019). *Employee Motivation on Organizational Performance In Selected Information Technology Support Service Companies In Kampala, Uganda. International Journal of Science and Business. IJSAB International, vol. 3(4), pages 161-174.*
3. Malin Lohela-Karlsson , Irene Jensen, Christina Björklund. *Do Attitudes towards Work or Work Motivation Affect Productivity Loss among Academic Employees? International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022, 19, 934. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020934>.*
4. *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. James Avey, Tara Wernsing , Fred Luthans. Published in The Journal of Applied Behavioral Science 44:1 (March 2008), pp. 48–70.*
5. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. —СПб.: Пупер, 2019. — 400 с. — (Серия «Мастера психологии»). ISBN 978-5-4461-1309-5.
6. Stephen P. Robbins (2009). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysia Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16 (1), pp. 73-94.*
7. Мотивационные механизмы управления персоналом по целям. ВАК РФ 08.00.05, кандидат наук Герасимова, Ирина Владимировна 2014.
8. Никитина Валентина Валерьевна. *Зарубежный опыт мотивации персонала и возможность его применения в отечественной практике. НЧОУ ВПО Южный институт менеджмента, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 216.*
9. Коргова Марина Анатольевна, докт. социол. наук, проф. *Методы мотивации и стимулирования менеджеров среднего звена в кредитнофинансовых организациях России. Вестн. Моск. ун-та. сер. 18. Социология и политология. 2018. Т. 24. № 4.*
10. Gulnora Abdurahmonova. *Inson resurslarini boshqarish. (Darslik) –T.: O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi "Fan" nashriyoti davlat korxonasi-2021.*
11. Ильченко С.В. *Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1 (21). С. 4.*
12. www.businessmanagement.com
13. www.researchgate.com
14. www.businessmanagementideas.com