

TEKSTIL SANOATIDA HALOL BOSHQARUV VA KADRLAR SALOHIYATI UYG‘UNLIGI

*Yormatov Ilmidin Toshmatovich,
Farg‘ona davlat texnika universiteti
“Menejment va Marketing” kafedrasida dotsenti
iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent*

Annotatsiya. Mazkur maqolada tekstil sanoati korxonalarida halol boshqaruv va kadrlar salohiyati o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlik hamda uning ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlikka ta‘siri tahlil qilingan. Tadqiqotning dolzarbligi O‘zbekiston tekstil sanoatida ishlab chiqarish hajmi, eksport, bandlik va qo‘shilgan qiymat o‘sishi sharoitida kadrlar sifati, mehnat munosabatlarining shaffofligi, mehnat huquqlariga rioya qilish, adolatli baholash va rag‘batlantirish tizimlarining strategik ahamiyati ortib borayotgani bilan belgilanadi.

Tadqiqotda kabinet tahlili, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va mantiqiy umumlashtirish usullaridan foydalanildi. Xorijiy adabiyotlar etik yetakchilik, HR-analitika, psixologik xavfsizlik, innovatsion faollik va barqaror samaradorlik o‘rtasidagi ijobiy bog‘liqlikni ko‘rsatadi [8]-[13]. O‘zbekiston va MDH muhitidagi ishlar esa tekstil tarmog‘ida raqobatbardoshlik, eksport tuzilmasi, klaster boshqaruvi va inson kapitali rolini alohida ta’kidlaydi [14]-[18].

Kalit so‘zlar: halol boshqaruv, kadrlar salohiyati, tekstil sanoati, mehnat unumdorligi, ijtimoiy samara, iqtisodiy samaradorlik, HR-boshqaruv, eksport raqobatbardoshligi.

KIRISH

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda tekstil sanoati iqtisodiyotning eng faol tarmoqlaridan biriga aylandi. Rasmiy ma’lumotlarga ko‘ra, 2020 yilda tekstil mahsulotlari eksporti 1,922.4 mln dollar bo‘lgan bo‘lsa, 2021 yilda 2,927.4 mln dollarga, 2022 yilda 3,178.0 mln dollarga yetgan; 2023 yilda u 3,050.0 mln dollarni, 2024 yilda 2,867.4 mln dollarni, 2025 yilda esa 2,632.5 mln dollarni tashkil etgan [1]-[4]. Bu raqamlar tarmoqning eksportbopligi yuqori ekanini ko‘rsatsa-da, 2023–2025 yillarda tarkibiy o‘zgarishlar, tashqi talab, logistika va mahsulot qo‘shilgan qiymati bilan bog‘liq muammolar saqlanib qolganini ham anglatadi [2]-[4].

Ishlab chiqarish hajmi ham sezilarli o‘sgan. 2020 yilda tekstil ishlab chiqarishi 36.23 trln so‘mni, 2021 yilda 51.507 trln so‘mni, 2023 yilda 71.121 trln so‘mni, 2024 yilda 89.451 trln so‘mni tashkil etgan; 2025 yil yakunlariga ko‘ra esa tarmoq bo‘yicha umumiy ishlab chiqarish hajmi 134 trln so‘mga yetgan [4], [19]-[22]. Bandlik ko‘rsatkichlari ham yuqori: 2024 yilda tarmoqda yarim milliondan ortiq ish o‘rni mavjudligi qayd etilgan, 2025 yilda esa bandlar soni 623 ming nafarga yetgan [4], [6]. Demak, tekstil sanoati faqat eksport va sanoat o‘sishining emas, balki ijtimoiy barqarorlik va aholi bandligining ham muhim manbai hisoblanadi [6], [7].

Shunday sharoitda kadrlar salohiyatining mazmuni o‘zgaradi. Endi faqat ishchi sonini ko‘paytirish emas, balki xodimlarning kompetensiyasi, mehnat intizomi,

texnologiyaga moslashuvchanligi, xavfsizlik madaniyati, mas’uliyat va tashkilotga ishonchi hal qiluvchi omilga aylanmoqda [9], [11], [12]. Bu esa boshqaruv sifati, xususan, halol boshqaruv bilan bevosita bog‘liq.

Halol boshqaruv, maqolada, rahbariyat va boshqaruv tizimining quyidagi belgilar orqali ifodalanishi sifatida talqin qilinadi: qaror qabul qilishda shaffoflik, kadrlar siyosatida adolat, manfaatlar to‘qnashuvini cheklash, mehnat huquqlariga rioya qilish, hisobdorlik, ochiq muloqot, ishonchli shikoyat kanallari va qoidalarning bir xil qo‘llanilishi [7], [8], [10]. Xorijiy tadqiqotlar etik va halol yetakchilik xodimlarning ishga jalb etilganligi, innovatsion faolligi, bilim almashinuvi va ish natijalariga ijobiy ta’sir qilishini ko‘rsatadi [8]-[13]. O‘zbekiston tekstil tarmog‘ida esa bu masala yanada dolzarb, chunki ishlab chiqarish zanjiri kengayib, xalqaro bozor talablari kuchaygan sari mehnat munosabatlarining sifat darajasi eksport raqobatbardoshligining bir qismiga aylanmoqda [18].

Muammo shundaki, tarmoqda o‘shish sur‘atlari yuqori bo‘lgani holda, barcha korxonalarda ham kadrlar tanlovi, xizmatda o‘shish, rag‘batlantirish, mehnat sharoitlari, mehnat shartnomalarining tushunarligi va ichki nazorat mexanizmlari bir xil darajada shakllanmagan. Better Work Uzbekistan’ning 2025 yilgi birinchi kompleks hisobotida 2024 yilda baholangan to‘qqiz korxonada mehnat xavfsizligi, ish haqini o‘z vaqtida to‘lash, shartnomalar bo‘yicha xabardorlik va jamoaviy kelishuvlarning amaliy qo‘llanilishi bilan bog‘liq kamchiliklar qayd etilgan [5]. Bu holat halol boshqaruvni faqat axloqiy kategoriya emas, balki kadrlar salohiyatini rivojlantirish va iqtisodiy samaradorlikni oshirish instrumenti sifatida o‘rganish zarurligini ko‘rsatadi [7], [8].

ADABIYOTLAR SHARHI

Kadrlar salohiyati nazariyasi esa inson kapitali konsepsiyasi asosida rivojlangan bo‘lib, uning ilmiy asoslari G. Becker va T. Schultz tomonidan ishlab chiqilgan. Ularning fikricha, xodimlarning bilim, malaka va kompetensiyalariga yo‘naltirilgan investitsiyalar korxonada samaradorligini oshiruvchi muhim strategik omil hisoblanadi. Keyinchalik D. Ulrich inson resurslarini strategik boshqarish konsepsiyasini ilgari surib, kadrlar salohiyatini tashkilotning raqobat ustunligini shakllantiruvchi asosiy resurs sifatida baholadi. Mazkur yondashuv tekstil sanoati korxonalarida malakali kadrlarni tayyorlash, motivatsiya tizimlarini takomillashtirish va mehnat unumdorligini oshirish masalalarini o‘rganishda keng qo‘llanilmoqda.

Tekstil sanoatida halol boshqaruv va kadrlar salohiyati uyg‘unligi bo‘yicha olib borilgan tadqiqotlar ko‘rsatishicha, boshqaruvdagi shaffoflik va adolat tamoyillari xodimlarning korxonaga bo‘lgan ishonchi hamda mehnat unumdorligiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Locke (2013), Gereffi (2018) va Anner (2020) tadqiqotlarida global tekstil kompaniyalarida mehnat etikasi, adolatli ish haqi va xavfsiz mehnat sharoitlari korxonada reputatsiyasi hamda eksport salohiyatining muhim omili ekanligi ta’kidlangan. Shuningdek, tadqiqotchilar tekstil sanoatida “fast fashion” modelining kengayishi natijasida mehnat ekspluatatsiyasi va boshqaruvdagi nohalollik xavfi ortayotganini qayd etadilar.

O‘zbekiston olimlari tomonidan ham tekstil sanoati rivoji, korporativ boshqaruv va inson kapitalini rivojlantirish masalalari bo‘yicha bir qator ilmiy tadqiqotlar olib

borilgan. Xususan, mahalliy tadqiqotlarda tekstil korxonalarida innovatsion boshqaruv mexanizmlari, eksport salohiyatini oshirish, mehnat resurslaridan samarali foydalanish hamda kadrlar malakasini rivojlantirish masalalari yoritilgan. Biroq halol boshqaruv tamoyillari bilan kadrlar salohiyati uygʻunligini kompleks tarzda tadqiq etishga bagʻishlangan ilmiy ishlar yetarli darajada shakllanmagan.

METODOLOGIYA

Maqola kabinet tadqiqoti shaklida bajarildi. Unda bir nechta oʻzaro bogʻliq usullar qoʻllanildi. Birinchidan, Oʻzbekiston Respublikasi Milliy statistika qoʻmitasi, Prezident rasmiy sayti, Better Work Uzbekistan, ILO, World Bank va GIZ materiallari asosida 2020–2025 yillar boʻyicha rasmiy statistik va analitik maʼlumotlar yigʻildi [1]-[7], [18]-[22]. Ikkinchidan, xorijiy ilmiy adabiyotlardagi etik yetakchilik, inson kapitali, HR-analitika, innovatsion mehnat xulqi va barqaror samaradorlik haqidagi yondashuvlar qiyosiy tahlil qilindi [8]-[13]. Uchinchidan, MDH va Oʻzbekiston muhitidagi tekstil sanoatiga oid ishlar asosida tarmoqqa xos institutsional va kadrlar muammolari umumlashtirildi [14]-[18].

Tadqiqotning nazariy asosini resurslarga tayanish yondashuvi, inson kapitali nazariyasi va tashkilotning institutsional rivojlanish mantigʻi tashkil etadi. Resurslarga tayanish yondashuviga koʻra, barqaror raqobat ustunligi qiymat yaratadigan, takrorlash qiyin boʻlgan va toʻgʻri tashkil etilgan ichki imkoniyatlarga tayanadi; kadrlar salohiyati shunday strategik resurslardan biridir [9], [10]. Inson kapitali nazariyasiga koʻra, bilim, koʻnikma, tajriba va malakaga investitsiya kiritish mehnat unumdorligi va daromadlilikni oshiradi [8], [11]. Institutsional yondashuv esa qoidalar, normalar, shaffoflik va hisobdorlikni kadrlar samaradorligining tashkiliy muhiti sifatida talqin qiladi [5], [7], [15].

Tadqiqot doirasida “halol boshqaruv” tushunchasi 5 ta operatsion belgi orqali ochildi:

1. Kadrlar tanlovi va lavozimga koʻtarishda adolat;
2. Ichki qarorlarda shaffoflik;
3. Mehnat huquqlari va shartnomaviy majburiyatlarga rioya qilish;
4. Hisobdorlik va nazorat;
5. Ishonchli muloqot va shikoyatlarni koʻrib chiqish tizimi.

“Kadrlar salohiyati” esa quyidagi tarkibiy qismlar orqali baholandi: kasbiy bilim va malaka, texnologik moslashuvchanlik, mehnat intizomi, innovatsion taklif berish qobiliyati, jamoada ishlash, xavfsizlik qoidalariga amal qilish va tashkilotga sodiqlik.

Tadqiqotning empirik chegarasi sifatida Oʻzbekiston tekstil sanoatining 2020–2025 yillardagi rasmiy statistikasi olindi. Bu davr pandemiyadan keyingi tiklanish, klasterlashuvni chuqurlashuvi, xalqaro mehnat standartlariga yaqinlashish va mahsulot qoʻshilgan qiymatini oshirish bosqichini qamrab oladi [1]-[7], [18].

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijalari tekstil sanoati Oʻzbekistonda yuqori surʼatda oʻsganini, ammo ushbu oʻsish sifati jihatidan bir xil emasligini koʻrsatdi. 2020–2025 yillarda

eksport, ishlab chiqarish va bandlik o'sgan, ammo eksport tuzilmasida yuqori qo'shilgan qiymatli tayyor mahsulotlar ulushini oshirish, xodimlarning mehnat sharoitlari va kadrlar boshqaruvi sifati bo'yicha qator muammolar saqlanib qolgan [1]-[7].

O'zbekiston tekstil sanoatining ayrim asosiy ko'rsatkichlari dinamikasi

1-jadval

Ko'rsatkich	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tekstil eksporti, mln AQSh doll.	1 922.4	2 927.4	3 178.0	3 050.0	2 867.4	2 632.5
Tekstil ishlab chiqarishi, trln so'm	36.23	51.507	79,9	71.121	89.451	134.0
Tarmoqda bandlar soni, ming nafar	365	379	400	510	570	623
Eksportda asosiy tarkib	ip-kalava ustun	ip-kalava ustun	ip-kalava 44.4%, tayyor trikotaj va kiyim 29.2%	ip-kalava va tayyor mahsulotlar ustun	ip-kalava 43.2%, tayyor mahsulot 39.2%	tayyor mahsulot 54.3%, ip-kalava 27.0%

Manba: muallif tomonidan rasmiy manbalar asosida tuzildi [1]-[4], [6].

Jadval ma'lumotlari 2020–2025 yillarda O'zbekiston tekstil sanoatida tarkibiy va miqdoriy o'zgarishlar bir vaqtning o'zida kechganini ko'rsatadi. Xususan, mazkur davrda tarmoqda ishlab chiqarish hajmi sezilarli darajada oshgan bo'lsa, eksport hajmida 2022 yildan keyin pasayish tendensiyasi kuzatilgan. Jumladan, tekstil eksporti 2020 yildagi 1 922,4 mln AQSh dollaridan 2022 yilda 3 178,0 mln AQSh dollarigacha o'sgan, ya'ni tahlil qilinayotgan davrning dastlabki bosqichida yuqori o'sish sur'ati namoyon bo'lgan. Biroq 2023 yildan boshlab eksport hajmi izchil qisqarib, 2025 yilga kelib 2 632,5 mln AQSh dollarini tashkil etgan. Bu holat tashqi bozorlardagi talab o'zgarishi, logistika xarajatlari, narx raqobati va eksport geografiasidagi siljishlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Shu bilan birga, tarmoqda ishlab chiqarish ko'rsatkichlari muttasil o'sish traektoriyasini saqlab qolgan. Agar 2020 yilda tekstil ishlab chiqarishi 36,23 trln so'mni tashkil etgan bo'lsa, 2021 yilda 51,507 trln so'mga, 2023 yilda 71,121 trln so'mga, 2024 yilda 89,451 trln so'mga va 2025 yilda 134,0 trln so'mga yetgan. Ushbu dinamika tarmoqda ishlab chiqarish quvvatlarining kengayishi, investitsion faollikning ortishi va qayta ishlash bosqichlarining chuqurlashayotganini anglatadi. Demak, eksport tushumlaridagi qisqarishga qaramasdan, ichki ishlab chiqarish salohiyati o'sishda davom etgan.

Tarmoqning ijtimoiy ahamiyatini ifodalovchi muhim ko'rsatkichlardan biri - bandlik darajasidir. Jadvalda 2024 yilda tarmoqda 500 ming nafardan ortiq, 2025 yilda esa 623 ming nafar ish bilan band ekani qayd etilgan. Bu tekstil sanoati nafaqat eksport tushumi manbai, balki aholi bandligini ta'minlovchi strategik tarmoq sifatida ham mustahkamlanayotganini ko'rsatadi. Ayniqsa, ishlab chiqarish hajmining ortishi bilan bandlikning ham o'sishi tarmoqning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligi o'rtasida ijobiy

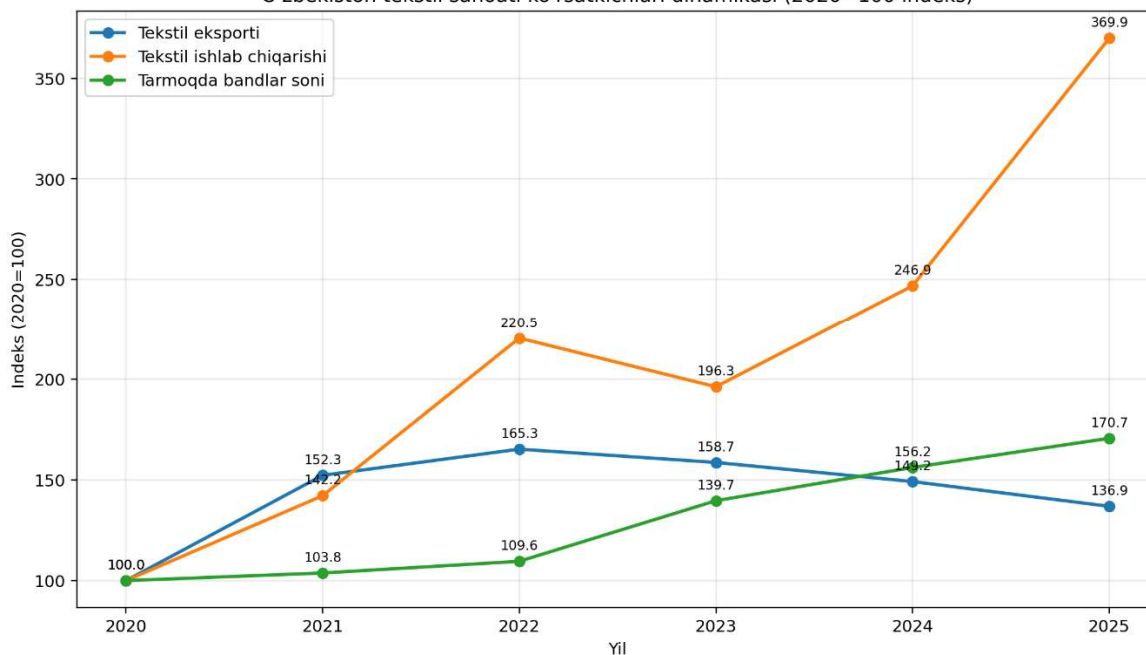
bog‘liqlik mavjudligini anglatadi.

Tahlilning eng muhim jihatlaridan yana biri eksport tarkibidagi sifat o‘zgarishlaridir. 2020-2021 yillarda eksportda asosan ip-kalava ustun bo‘lgani tarmoqda past qo‘shilgan qiymatli mahsulotlar ulushi yuqori ekanini ko‘rsatadi. 2022 yilda eksport tarkibida ip-kalavaning ulushi 44,4 foizni, tayyor trikotaj va kiyim-kechakning ulushi 29,2 foizni tashkil etgan. 2024 yilga kelib ip-kalavaning ulushi 43,2 foiz, tayyor mahsulotlar ulushi 39,2 foizga teng bo‘lgan. 2025 yilda esa tayyor mahsulotlar ulushi 54,3 foizgacha oshgan, ip-kalavaning ulushi esa 27,0 foizgacha kamaygan. Mazkur o‘zgarish tarmoqda xomashyo va yarim tayyor mahsulotlar eksportidan yuqori qo‘shilgan qiymatli tayyor mahsulotlar eksportiga o‘tish jarayoni kuchayganini anglatadi.

Umuman olganda, jadval ma’lumotlari O‘zbekiston tekstil sanoatida ikki xil tendensiya mavjudligini ko‘rsatadi: bir tomondan, ishlab chiqarish hajmi, bandlik va qayta ishlash darajasi o‘shib bormoqda; ikkinchi tomondan, eksport hajmining pasayishi tashqi bozorlarda raqobatbardoshlikni yanada mustahkamlash zarurligini ko‘rsatadi. Shu bois, tarmoqni rivojlantirishda asosiy e’tiborni nafaqat ishlab chiqarishni ko‘paytirishga, balki tayyor mahsulotlar eksportini diversifikatsiya qilish, yangi bozorlarga chiqish, xalqaro standartlarga moslikni kuchaytirish va milliy brendlar pozitsiyasini mustahkamlashga qaratish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Ilmiy xulosa sifatida aytish mumkinki, 2020–2025 yillarda O‘zbekiston tekstil sanoati miqdoriy o‘shishdan sifat jihatdan transformatsiya bosqichiga o‘tmoqda. Ya’ni tarmoqda eksportning fizik hajmidan ko‘ra, uning tarkibiy sifatini yaxshilash, yuqori qo‘shilgan qiymat zanjirlariga integratsiyalashuv va tayyor mahsulotlar ulushini oshirish tendensiyasi ustuvor ahamiyat kasb etmoqda.

O‘zbekiston tekstil sanoati ko‘rsatkichlari dinamikasi (2020=100 indeks)



Xorijiy tadqiqotlar etik yetakchilik va halol boshqaruv xodimlar xulqi va natijalariga bir nechta kanal orqali ta’sir qilishini ko‘rsatadi. Birinchisi, adolatli va aniq qoidalar psixologik xavfsizlikni oshiradi; bu xodimning kamchilik yoki muammolar haqida ochiq gapirishini osonlashtiradi [8], [11]. Ikkinchisi, rahbarning halolligi

ishonch muhitini yaratadi; ishonch esa bilim almashinuvi, ichki hamkorlik va innovatsion xulqni kuchaytiradi [12]. Uchinchisi, etik boshqaruv xodimlarning tashkilotga sadoqati va ishga jalb etilganligini oshiradi, bu esa mahsuldorlik va aylanma kadrlar darajasiga ta'sir ko'rsatadi [13].

2024 yilgi tadqiqotlarda etik yetakchilik innovatsion mehnat xulqini psixologik kuchaytirish orqali qo'llab-quvvatlashi, HR-analitika esa tashkilot samaradorligini innovatsion qobiliyatlar va strategik resurslar orqali oshirishi ko'rsatilgan [8], [9]. Boshqa ishlar esa etik yetakchilik ish natijalariga to'g'ridan-to'g'ri emas, balki psixologik xavfsizlik, inklyuziv muhit, ishga jalb etilganlik va tashkiliy sadoqat orqali ta'sir qilishini ta'kidlaydi [10]-[13]. Bu xulosalar tekstil sanoati uchun ham dolzarb, chunki bu tarmoqda inson mehnati, intizomi, sifat nazorati va sex ichidagi muvofiqlashuv yuqori ahamiyatga ega.

O'zbekiston va MDH muhitidagi materiallarda ham kadrlar, klaster boshqaruvi va raqobatbardoshlik o'rtasidagi bog'liqlik ta'kidlangan. Masalan, mahalliy va mintaqaviy ishlar tekstil tarmog'ida eksport imkoniyatlarini kengaytirish uchun faqat texnologiya emas, balki boshqaruv, marketing, inson kapitali va institutsional sifatni mustahkamlash zarurligini ko'rsatadi [14]-[18]. Farg'ona viloyati tekstil korxonalarida HR-menejment sifati mehnat unumdorligi va iqtisodiy o'sish bilan bog'liqligi haqidagi mahalliy tadqiqot ham shu fikrni qo'llab-quvvatlaydi [15].

Shu asosda maqolada quyidagi ilmiy faraz ilgari suriladi: tekstil korxonalarida halol boshqaruv darajasi oshgan sari kadrlar salohiyati mustahkamlanadi; kadrlar salohiyati mustahkamlangan sari mehnat unumdorligi, mahsulot sifati, ishchi barqarorligi va eksportboplik oshadi.

Better Work Uzbekistan hisoboti halol boshqaruv masalasini amaliy nuqtai nazardan yoritadi. 2024 yilda o'tkazilgan to'qqiz korxonada baholashida majburiy mehnat holatlari aniqlanmagan, bu muhim ijobiy natija hisoblanadi [5]. Biroq mehnat shartnomalari bo'yicha xodimlarning xabardorligi yetarli emasligi yetti korxonada kuzatilgan; barcha to'qqiz korxonada kamida bitta mehnat xavfsizligi buzilishi aniqlangan; olti korxonada jamoaviy kelishuvlarning ishchi manfaatiga to'liq xizmat qilishi ta'minlanmagan [5]. Ayrim holatlarda ish haqini to'lash tartibi va yosh xodimlarga oid hujjatlashtirishda ham kamchiliklar qayd etilgan [5].

Bu xulosalar ikki muhim jihatni ko'rsatadi. Birinchidan, formal qonunchilikning mavjudligi har doim ham korxonada ichida halol boshqaruvning yuqori darajada amal qilishini anglatmaydi [5], [7]. Ikkinchidan, kadrlar salohiyatini faqat o'qitish bilan oshirib bo'lmaydi; buning uchun adolatli boshqaruv muhiti, tushunarli qoidalar, mehnat huquqlariga amal qilish va ishonchli ichki muloqot talab etiladi [10].

Xalqaro mehnat tashkiloti tomonidan 2023–2026 yillar uchun O'zbekiston paxta-tekstil zanjirida “yaxshi boshqaruv va munosib mehnat” yondashuvining ilgari surilishi ham ushbu fikrni qo'llab-quvvatlaydi. Unda mehnat huquqlariga rioya qilish, inklyuziv va barqaror korxonalarni rivojlantirish, ish beruvchilar va xodimlar tashkilotlari salohiyatini oshirish maqsad qilib qo'yilgan [7]. Demak, halol boshqaruv tarmoq raqobatbardoshligining tashqi bozor uchun ham muhim shartiga aylanmoqda [5], [7].

Tahlil natijalariga ko'ra, halol boshqaruvning ijtimoiy-iqtisodiy samarasi to'rtta

asosiy kanal orqali namoyon bo‘ladi.

Birinchi kanal - mehnat unumdorligi. Ishlab chiqarish hajmining 2020 yildagi 36.23 trln so‘mdan 2024 yilda 89.451 trln so‘mga, 2025 yilda esa 134 trln so‘mgacha o‘shishi faqat investitsiya va quvvatlar emas, balki ishchi kuchining tashkiliy va kasbiy salohiyati kuchayganini ham ko‘rsatadi [4], [19]–[22]. Lekin ushbu o‘shishni uzoq muddatli saqlash uchun kadrlar tanlovi, o‘qitish, baholash va rag‘batlantirish tizimlari korrupsiyadan xoli, ochiq va merit tamoyiliga tayangan bo‘lishi kerak [8], [9], [15]. Aks holda, lavozimga nomunosib tayinlovlar, noaniq KPI va adolatsiz rag‘batlantirish ishlab chiqarishda ichki yo‘qotishlarni kuchaytiradi.

Ikkinchi kanal - xodimlar barqarorligi va ijtimoiy muhit. Halol boshqaruv xodimda “mening mehnatim xolis baholanadi” degan ishonchni shakllantiradi. Bu ishdan qoniqish, tashkilotga sadoqat va kadrlar qo‘nimsizligini kamaytirishga xizmat qiladi [10], [13]. Tekstil tarmog‘i kabi mehnat sig‘imi yuqori sohada ishchi aylanmasining yuqori bo‘lishi ishlab chiqarish ritmini buzadi, yangi xodimni qayta tayyorlash xarajatini oshiradi va sifatga salbiy ta‘sir qiladi [8]. Demak, halol boshqaruvning ijtimoiy samarasi — barqaror mehnat jamoasi, kamroq nizo va ishonchli ish muhitidir.

Uchinchi kanal - mahsulot sifati va eksport raqobatbardoshligi. 2025 yilda tayyor tekstil mahsulotlarining eksportdagi ulushi 54.3 foizga yetgani kadrlar sifati va tashkiliy madaniyatning ahamiyati ortib borayotganini anglatadi [4]. Tayyor mahsulot ishlab chiqarishda operator, texnolog, dizayner, sifat nazoratchisi va logistika xodimi o‘rtasidagi muvofiqlashuv juda muhim. Halol boshqaruv bo‘lmagan sharoitda bo‘limlar o‘rtasida axborot yashirilishi, aybni boshqaga yuklash, shikoyatlarni oshkor etmaslik va sifat muammolarini kech aniqlash xavfi yuqori bo‘ladi [8], [12]. Bu esa eksport shartnomalari, mijoz ishonchi va brend imidjiga salbiy ta‘sir qiladi .

To‘rtinchi kanal - xalqaro talablarga moslik. Tarmoq xalqaro xaridorlar va global ta‘minot zanjirlariga integratsiyalashgan sari mehnat huquqlari, shaffoflik, xavfsizlik va insoniy munosabat iqtisodiy mezonga aylanadi [5], [7]. Better Work Uzbekistan dasturining yo‘lga qo‘yilishi, ILO(xalqaro meg‘nat tashkiloti)ning yaxshi boshqaruvga oid yangi yondashuvi va Jahon banki materiallarida paxta-tekstil islohotlarining ijtimoiy natijalari ta‘kidlanishi shundan dalolat beradi [5]-[7]. Demak, halol boshqaruv faqat ichki ijtimoiy adolat emas, balki tashqi bozorga chiqish imkoniyatini kengaytiruvchi omil hamdir.

Halol boshqaruv - kadrlar salohiyati - samaradorlik zanjiri

2-jadval

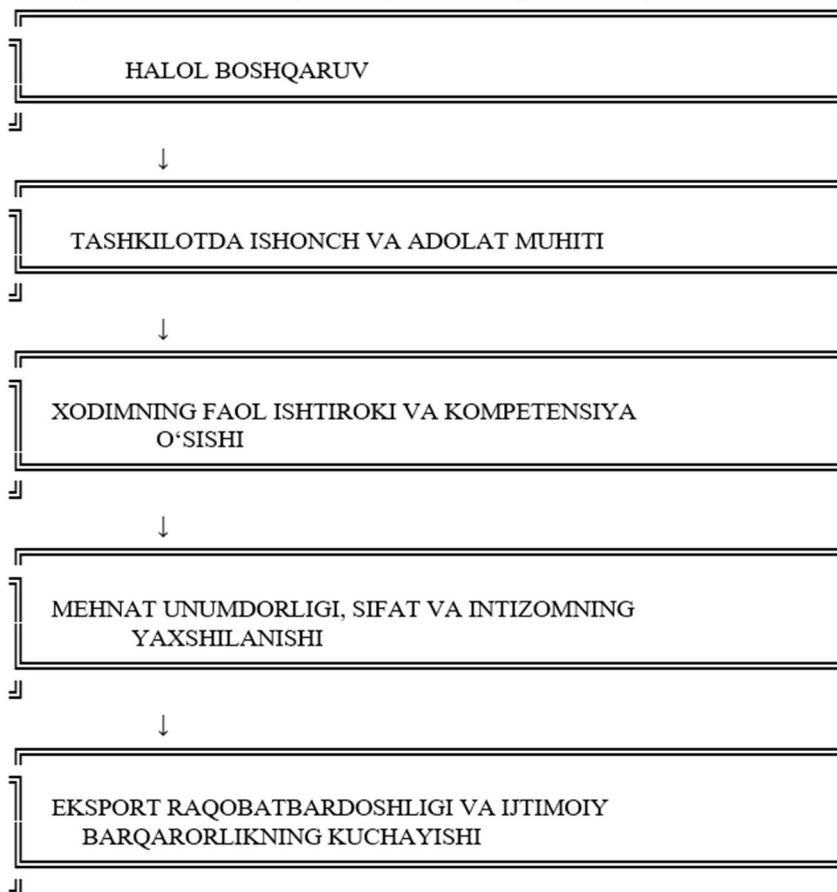
Halol boshqaruv elementi	Kadrlar salohiyatiga ta‘siri	Ijtimoiy natija	Iqtisodiy natija
Ishga qabul va lavozimga ko‘tarishda shaffoflik	Merit asosida tanlov, kuchli kadrlar jalbi	Ishonch va adolat hissi	Samarali joylashtirish, unumdorlik o‘shishi
Shartnomalar va qoidalarning aniqligi	Huquq va majburiyatlarni tushunish	Nizolar kamayishi	Intizom, yo‘qotishlar qisqarishi
Xodim shikoyatlarini xolis ko‘rib chiqish	Ochiq muloqot, muammoni erta aniqlash	Psixologik xavfsizlik	Sifat va jarayon xatolari pasayishi

O‘qitish va baholashning adolatliligi	Kompetensiya o‘shishi	Kasbiy motivatsiya	Mehnat unumdorligi va sifat oshishi
Mehnat huquqlari va xavfsizlikka rioya	Barqaror ish muhiti	Xodim salomatligi, qoniqish	Bekor turish va jarohat xarajatlari kamayishi
Hisobdorlik va korrupsiyaga toqatsizlik	Mas’uliyat va intizom	Tashkiliy madaniyat mustahkamlanishi	Resurslardan samarali foydalanish

Manba: muallif ishlanmasi [5], [7]-[13].

Olingan natijalar halol boshqaruvni tekstil korxonalarida kadrlar siyosati va iqtisodiy samaradorlik o‘rtasidagi “o‘tish mexanizmi” sifatida ko‘rsatadi. Ko‘p hollarda korxonalarda mehnat unumdorligi muammosi faqat texnologiya yoki uskuna yetishmasligi bilan izohlanadi. Ammo tahlil shuni ko‘rsatadiki, texnologiyadan to‘liq foydalanishning o‘zi ham boshqaruv sifatiga bog‘liq [19]-[22]. Masalan, yuqori quvvatli uskunalar mavjud bo‘lgan taqdirda ham, agar xodimni tanlash, tayyorlash va baholashda shaffoflik bo‘lmasa, ishonch past bo‘lsa yoki sexda xavfsizlik qoidalari formal bo‘lsa, uskunaning samarasi to‘liq ro‘yobga chiqmaydi [5], [8].

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi konseptual zanjir taklif etiladi:



Bu jihat mahalliy tadqiqotlarda ham ko‘rinadi. O‘zbekiston tekstil tarmog‘ida inson kapitali va HR-menejment sifatining raqobatbardoshlik, innovatsiya va mehnat unumdorligi bilan bog‘liqligi ta’kidlanadi [16]. MDH muhitidagi tahlillar ham eksportdagi o‘shishni faqat xomashyo bazasi emas, balki institutsional boshqaruv, strategiya va kadrlar omillari bilan bog‘laydi [17], [18]. Shu ma’noda, halol boshqaruv

- bu kadrlar salohiyatini shakllantiruvchi “yumshoq infratuzilma”dir.

Bizningcha, tarmoq uchun asosiy masala endi “qancha ishlab chiqarish” emas, balki “qay darajada ishonchli boshqaruv asosida ishlab chiqarish” masalasiga aylanmoqda. 2025 yilda tayyor mahsulot ulushining ortishi, bandlikning 623 ming nafarga chiqishi va tarmoqning xalqaro mehnat standartlariga integratsiyalashayotgani korxonalaridan yangi sifat bosqichini talab qiladi. Bu bosqichda kadrlar siyosatida formal emas, amaliy shaffoflik lozim: vakant lavozimlar uchun ochiq mezonlar, kompetensiyaga asoslangan baholash, rahbar kadrlar uchun etika va komplaens o‘quvlari, shikoyatlarning himoyalangan kanallari, raqamli HR-axborot tizimlari, mehnat sharoitlari va ish haqi bo‘yicha tushunarli kommunikatsiya.

Shu bilan birga, halol boshqaruvni mutlaq axloqiy ideal sifatida emas, balki boshqaruv texnologiyasi sifatida ko‘rish maqsadga muvofiq. Uning iqtisodiy qaytimi quyidagilarda ifodalanadi: ishchilar aylanmasining pasayishi, moslashuv davri qisqarishi, brak va qaytarishlar kamayishi, xavfsizlik insidentlari qisqarishi, ish jarayonida ishonchli axborot oqimining shakllanishi, mehnat intizomi va eksport mijozlari ishonchining mustahkamlanishi [10], [13]. Boshqacha aytganda, halol boshqaruv - bu “qo‘shimcha ijtimoiy yuk” emas, balki samaradorlik infratuzilmasidir.

XULOSA

Tadqiqot yakuniga ko‘ra, tekstil sanoati korxonalarida halol boshqaruv va kadrlar salohiyati o‘rtasida mustahkam, mantiqiy va amaliy bog‘liqlik mavjud. Halol boshqaruv kadrlar rivojlanishining tashqi foni emas, balki uning tuzilmaviy shartidir. Shaffof va adolatli boshqaruv muhitida xodimning bilim va malakasi tezroq namoyon bo‘ladi, ishonch va jamoaviy hamkorlik kuchayadi, innovatsion takliflar ko‘payadi, intizom va mas‘uliyat mustahkamlanadi.

2020–2025 yillarda tarmoqda eksport, ishlab chiqarish va bandlikning o‘sishi inson kapitali va boshqaruv sifatining ahamiyatini yanada oshirdi. 2025 yilda ishlab chiqarish 134 trln. so‘mga, bandlar soni 623 ming nafarga yetgani sharoitida korxonalarining raqobatbardoshligi endi faqat investitsiya va uskuna emas, balki mehnat munosabatlari madaniyatiga ham bog‘liq bo‘lib qolmoqda. Better Work Uzbekistan va ILO materiallari tarmoqda ijobiy siljishlar borligini, biroq mehnat shartnomalari, jamoaviy kelishuvlar, xavfsizlik va HR-amaliyotlarning sifat darajasini yanada mustahkamlash zarurligini ko‘rsatadi. Shu asosda quyidagi amaliy tavsiyalar taklif etiladi:

1. Kadrlar siyosatida kompetensiyaga asoslangan ochiq tanlov tizimini joriy etish. Har bir vakant lavozim uchun ochiq malaka profili, baholash mezonlari va suhbat protokollari ishlab chiqilishi kerak. Bu norasmiy ta’sirlarni cheklaydi va kuchli kadrlarni jalb qilishga xizmat qiladi.
2. Lavozimga ko‘tarish va rag‘batlantirishda merit tamoyilini mustahkamlash. Mukofot va o‘shiq qarorlari shaxsiy munosabat emas, KPI, sifat, intizom, innovatsion taklif va o‘quv natijalariga bog‘lanishi kerak.
3. HR-axborot tizimlarini raqamlashtirish. Ishga qabul, malaka oshirish, baholash, ish vaqti, mehnat intizomi va kadrlar aylanmasini kuzatuvchi raqamli baza halol boshqaruvning muhim infratuzilmasi hisoblanadi.

4. Rahbar va o‘rta bo‘g‘in boshqaruvchilari uchun “etika va ishonchli boshqaruv” o‘quv modullarini joriy etish. Tekstil korxonalarida sex boshliqlari, masterlar va bo‘lim rahbarlari uchun konfliktni xolis hal qilish, diskriminatsiyaga yo‘l qo‘ymaslik, xavfsiz muloqot, shikoyatlarni qabul qilish va adolatli baholash bo‘yicha maxsus dasturlar talab etiladi.

5. Ichki shikoyat va himoyalangan murojaat kanallarini kuchaytirish. Xodim muammoni aytishi uchun xavfsiz muhit bo‘lmasa, korxonada muammolarni kech biladi. Shuning uchun anonim murojaat tizimi, ishonch qutisi, HR-komplaens mas‘uli va tezkor qayta aloqa mexanizmi joriy etilishi maqsadga muvofiq .

6. Mehnat shartnomalari va huquqiy axborotni sodda tilda tushuntirish. Better Work Uzbekistan hisobotida ayrim korxonalarda xodimlar shartnoma shartlarini to‘liq tushunmasligi qayd etilgani uchun ishga qabul paytida “qisqacha huquqiy yo‘riqnoma” berish zarur.

7. Xalqaro bozorga ishlaydigan korxonalarda “halol boshqaruv KPI-paneli”ni joriy etish. Unda quyidagi ko‘rsatkichlar bo‘lishi mumkin: ishchi aylanmasi, mehnat xavfsizligi insidentlari, o‘qitish soatlari, ichki shikoyatlarni hal qilish vaqti, shartnoma bilan tanishtirish qamrovi, ish haqini o‘z vaqtida to‘lash, takliflar soni, sifat bragi ulushi.

Umuman, tekstil sanoatida halol boshqaruv kadrlar salohiyatini kuchaytirish orqali ijtimoiy va iqtisodiy samarani bir vaqtning o‘zida oshiradi. Shu bois ushbu masala tarmoq korxonalarida korporativ ijtimoiy mas‘uliyatning qismi emas, balki strategik boshqaruv vazifasi sifatida qaralishi lozim.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Socio-economic situation of the Republic of Uzbekistan: January–December 2022. https://stat.uz/images/uploads/reliz2021/taxlil2023yil-yanvar-dekabr_eng.pdf
2. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Foreign trade turnover of the Republic of Uzbekistan: January–December 2023. https://stat.uz/img/press_reliz_tashi_savdo_eng_yanvar_dekabr_20_12-engokok.pdf
3. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Foreign trade turnover of the Republic of Uzbekistan: January–December 2024 https://stat.uz/img/press_reliz_tashi_savdo_eng_yanvar-dekabr_2024_p18901.pdf https://stat.uz/files/483/choraklik-natijalar-yanvar_dekabr2024eng/3836/8FOREIGN-ECONOMIC-ACTIVITY.pdf
4. National Statistics Committee of the Republic of Uzbekistan. Foreign trade turnover of the Republic of Uzbekistan: January–December 2025; President of Uzbekistan. This year’s results in textile industry reviewed and priority tasks set for 2026. <https://president.uz/en/lists/view/8828>. https://president.uz/en/site/multi-media?menu_id=14&page=4&per-page=15
5. Better Work Uzbekistan. Annual Report 2025: An industry and compliance review. <https://betterwork.org/reports-and-publications/better-work-uzbekistan-annual-report-2025-an-industry-and-compliance-review/>
6. World Bank. Weaving a New Future in Uzbekistan’s Cotton Sector

<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/05/27/weaving-a-new-future-in-uzbekistan-s-cotton-sector>

7. ILO / Industrial Relations News. A new ILO Approach on Good Governance and Decent Work in Uzbekistan’s Cotton, Textile and Apparel Sector

<https://www.ilo.org/resource/news/integrated-ilo-approach-good-governance-and-decent-work-uzbekistan%E2%80%99s-cotton>

8. Abuzaid, A.N. et al. The Effect of Ethical Leadership on Innovative Work Behavior (2024, MDPI). <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/9/191>

9. Arora, Mittal. Enhancing organizational performance through HR analytics capabilities (2024, The International Journal of Human Resource Management)

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2024.2403541>

<https://www.tandfonline.com/toc/rijh20/35/19?nav=tocList>

10. Bano, S. et al. Exploring the Relationship Among Ethical Leadership, Psychological Safety and Job Performance (2024, Sustainability)

<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/10140>

11. Lorenz, T. et al. Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Engagement and Performance (2025, Administrative Sciences)

<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/9/329>

12. Caldeira, R. et al. The Importance of Ethics in Organisations, Their Leaders, and Sustainability (2025, Administrative Sciences)

<https://www.mdpi.com/2076-3387/15/9/372>

13. Liang, X. et al. Sustainable human resource management and employee performance (2025, Human Resource Management Review)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482224000500>

<https://www.sciencedirect.com/journal/human-resource-management-review/vol/35/issue/2>

14. Пин, Н.Ю. Анализ экспортных возможностей текстильного сектора Узбекистана: драйверы роста и барьеры развития (2025, CyberLeninka)

<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-eksportnyh-vozmozhnostey-tekstilnogo-sektora-uzbeki-stana-drayvery-rosta-i-bariery-razvitiya>

<https://7universum.com/ru/tech/archive/category/4133>

15. HR-menejment sifatining tekstil korxonalarida mehnat unumdorligi va iqtisodiy o‘shishga ta’siri (2025). <https://yashil-iqtisodiyot-taraqqiyot.uz/journal/index.php/GED/article/view/8667>

16. Human Capital as a Factor of Innovation Development in the Textile Industry of Uzbekistan (2024). <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/790>

17. Назарматов, О. Оценка и управление стратегическими приоритетами текстильной промышленности (2021, eLibrary).

<https://elibrary.ru/item.asp?id=47469548>

18. GIZ. A Textile Giant in the Making? A Look at the Textile and Apparel Sector in Uzbekistan (2024)

<https://www.giz.de/de/downloads/giz2024-en-a-textile-giant-in-the-making.pdf>

19. State Statistics Committee / UzDaily summary. Industry 2020

<https://www.uzdaily.uz/en/enterprises-of-uzbekistan-produced-industrial-products-worth-3671-trillion-soums/>

20. State Statistics Committee. Industry 2021
Stat.uz news: <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/15166-o-zbekiston-respublikasida-to-qimachilik-mahsulotlari-ishlab-chiqarish-sanoati-3>
21. State Statistics Committee / UzDaily summary. Industry 2023
<https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistans-textile-sector-a-giant-in-the-making/>
22. State Statistics Committee / UzDaily summary. Industry 2024
<https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistans-enterprises-produced-industrial-goods-worth-8858-trillion-soums/>
23. National Statistics Committee. January–November 2025 textile exports
Stat.uz news: <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/66100-o-zbekiston-11-oyda-2-3-mlrd-dollarlik-to-qimachilik-mahsulotlari-eksport-qilgan-2>
24. National Statistics Committee. January–October 2025 textile exports
<https://www.uzdaily.uz/en/uzbekistans-textile-exports-reach-us21-billion-in-10-months/>
25. National Statistics Committee. January–August 2025 foreign trade press release.
https://stat.uz/img/press-relizlar/press-reliz-vedenglish_p61038.pdf
26. Yormatov, Ilmidin Toshmatovich. Вопросы качественной подготовки кадров. Nazariy va amaliy tadqiqotlar xalqaro jurnali 2.12 (2022): 39-43.
<https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=9331762112325170899&btnI=1&hl=ru>
27. Ёрматов, И. Проблемы и решения в сфере высшего образования в Узбекистане. INTELLECTUAL EDUCATION TECHNOLOGICAL SOLUTIONS AND INNOVATIVE DIGITAL TOOLS 4.38 (2025): 264-271.
<https://interoncof.com/index.php/nether/article/view/12660>
28. Ёрматов И. Т. От древних традиций к современному величию: развитие текстильной промышленности Узбекистана. (2023). Американский журнал управления бизнесом, экономики и банковского дела , 16 , 201-205.
<https://americanjournal.org/index.php/ajbmeb/article/view/1243>
29. Yormatov I. T, Ochilov A. O. Hr-menejment sifatining tekstil korxonalarida mehnat unumdorligi va iqtisodiy o'sishga ta'siri. 2025-yil, aprel. № 3. 726 - 731son.
<https://media.neliti.com/media/publications/668513-optimizing-graduate-enrollment-management-715b9f19.pdf>
30. Yormatov Ilmidin Toshmatovich. (2024). Artificial intelligence and operational efficiency of textile enterprises in uzbekistan. International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, 3(3), 115–120. Retrieved from <https://scholarsdigest.org/index.php/bmes/article/view/611>