



TA'LIM MUASSASASI XODIMLARI MEHNATI NATIJALARINI  
RAG'BATLANTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH

**Radjabova Gavxar Umarovna**

*Qo'qon davlat universiteti "Pedagogika" kafedrası dotsenti*

+998902925459

[r.gavxar69@gmail.com](mailto:r.gavxar69@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-5268-0321>

**Annotatsiya.** *Ushbu maqolada oliy ta'lim muassasalari professor o'qituvchilarining mehnatiga haq to'lashning amaldagi tizimi samaradorligining dalzarb muammolari tadqiq etilgan hamda ularning mehnat faolligini rag'batlantiruvchi va pirovard natijada ilmiy-pedagogik faoliyati natijaviyligini oshiruvchi tizimni yaratish bo'yicha ilmiy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

**Kalit so'zlar:** *oliy ta'lim, mehnatni motivlashtirish, ish haqi, ish haqi tizimi, rag'batlantirish, bazaviy lavozim maoshi, aholi jon boshiga to'g'ri keladigan YaIM, milliy daromad, mehnat miqdori va sifati, ijodiy mehnat, innovatsion iqtisodiyot.*

### **Kirish**

Bugungi kunda innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish kelajakda istiqbolli taraqqiyotning ustuvor yo'nalishi sifatida qaralayotgan O'zbekistonda fan va ta'lim sohasida band bo'lgan ishchi-xodimlarning ish haqini jamiyat nuqtai nazaridan oqilona miqdorini belgilash muammosi muhim ahamiyat kasb etadi. Sababi raqobatbardosh innovatsion iqtisodiyotning yangi sifatiga o'tish birinchi galda ushbu soha xodimlarining mehnatiga va ularning innovatsion taraqqiyotga erishish nuqtai nazaridan yuqori mehnat natijalarini ko'rsatishga bo'lgan qiziqishlari darajasiga bog'liq. Yuqori malakali mutaxassislar, olimlar, ilmiy tadqiqotchilar uchun motivlashtirishning samarali tizimini qo'llamay, ularni yuqori unumli va sifatli mehnatga rag'batlantirmay turib, mamlakatda iqtisodiyotni innovatsion asosda rivojlantirish muammosini yechib bo'lmaydi. Bu rivojlangan mamlakatlar amaliyotida ishonchli sinovlardan allaqachon o'tgan, isbot talab etmaydigan aksiomadir.

O'zbekistonda hozirgi vaqtda ta'lim sohasi ishchi-xodimlari va ilmiy tadqiqotchilar ish haqi tizimini takomillashtirish masalasi hukumatning diqqat markazida turibdi va bu borada diqqatga sazovor bir qator tadbirlar amalga oshirildi. Jumladan professor-o'qituvchilar va pedagoglarning ish haqini oshirish va mehnat natijalarini rag'batlantirishga oid ketma-ket chora-tadbirlar amalga oshirildi. Masalan, 2020 yildan boshlab ilmiy tadqiqot ishlarida yuqori natijalarga erishgan fan doktorlari (Doctor of Science) oylik maoshiga 60 foizgacha ustama o'rnatish, fan nomzodi yoki falsafa doktori (PhD) (yoki xorijiy mamlakatlarda ularga tenglashtirilgan darajalar) ilmiy darajasiga ega shaxslar uchun lavozim maoshining 30 foizigacha ustama o'rnatish tizimi joriy etildi, ilm-fan va ta'lim sohasidagi davlat





## TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



tashkilotlarida ilmiy, ilmiy-pedagogik va mehnat faoliyati bilan shug'ullanuvchi ilmiy darajaga ega xodimlarga qo'shimcha haq to'lash tartibi to'g'risidagi nizom tasdiqlandi [1].

Statistik raqamlarga tayangan holda ishonch bilan aytish mumkinki, mamlakatda amalga oshirilayotgan keng ko'lamli iqtisodiy islohotlar doirasida profesor-o'qituvchilarning va ilmiy xodimlarning ish haqi maoshlari, agar uni mustaqillikning oldingi davrlariga taqqoslaydigan bo'lsak, keyingi yillarda sezilarli darajada o'sdi. Lekin O'zbekiston ilmiy soha xodimlarining o'rtacha ish haqi daromadlarini ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotda peshqadamlik qilayotgan va innovatsion faoliyat ustun rivojlangan xorij davlatlarining ilmiy xodimlari ish haqi daromadlari bilan taqqoslasak, ahvol maqtanarli darajada yaxshi emasligiga amin bo'lamiz.

SHu sababli, ilmiy sohasida band bo'lgan xodimlar mehnatlari natijalarini rag'batlantirish tizimini har bir olimning mehnat salohiyatini to'la ishga solish tamoyiliga moslashtirish va oliy ta'lim muassasalari ishchi-xodimlari mehnatiga haq to'lash tizimini takomillashtirish muammosi dolzarb bo'lib qolmoqda.

Maqolaning maqsadi oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilarining mehnatiga haq to'lashning amaldagi tizimi samaradorligini tadqiq etishdan iborat bo'lib, uning vazifasi oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilarining mehnat faolligini rag'batlantiruvchi va pirovard natijada ilmiy-pedagogik faoliyati natijaviyligini oshiruvchi tizimni yaratish bo'yicha ilmiy tavsiyalar ishlab chiqishdir.

### **Tahlil va natijalar**

Hozirgi kunda innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti yuqori sur'atlarini ta'minlashning va uning tobora globallashtirib borayotgan jahon xo'jaligidagi mavqeini mustahkamlashning bosh mezoniga aylandi. Innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishni olimlar, professor-o'qituvchilar, boshqa barcha toifadagi ilmiy tadqiqotchilarning faol va yuqori natijali mehnatisiz amalga oshirishning imkoni mavjud emas. Ushbu hayotiy haqiqatni o'z vaqtida anglab yetgan va munosib tarzda baholagan G'arb davlatlari ilmiy-tadqiqot bilan shug'ullanuvchi aholi qatlamlari mehnatini motivlashtirish masalalariga jiddiy e'tibor qaratdilar. Moddiy rag'batlantirishning turli xil motivatsion mexanizmlarini yaratish va amaliyotda undan o'rinli foydalanish orqali ular ilmiy-tadqiqot faoliyati bilan shug'ullanayotganlarning sifatli, samarali mehnat qilishga rag'batlantirdilar. Natijada ilmiy-ijodiy salohiyatning iqtisodiy o'sishga kuchli ta'sir ko'rsatish tizimini shakllantirdilar.

Uzoqni o'ylab, katta aql bilan boshlangan ish o'zining amaliy samaralarini berdi: bugungi kunda G'arb mamlakatlari ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotning juda katta natijalariga erishdilar. Innovatsion jarayonlarni intensiv rivojlantirish hisobidan ular olayotgan ijtimoiy-iqtisodiy samaraning ko'lami juda keng. Masalan, AQSH innovatsion rivojlanish darajasi bo'yicha dunyoning birinchi iqtisodiyoti hisoblanadi. AQSH aholisi yer kurrasi aholisining atigi 5 foizini tashkil etgan ayni bir paytda, jahon YaIMning 20-25 foizi uning ulushiga to'g'ri keladi. 40 foiz Nobel mukofoti sovrindolari AQSHda istiqomat qiladi. Statistik ma'lumotlarga ko'ra, ushbu mamlakatda iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish hisobidan bir





## TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'UYALAR



yilda 27,1 mln. yangi o'rinlari yaratilgan (jami ish o'rinlaridagi ulushi 18,8%), inovatsion tarmoqlar mamlakat YaIMga 5,06 trln. AQSH dollari miqdorida qo'shimcha daromad keltirgan (jami YaIMning 34,8 %). Mamlakatda XX asr davomida aholining umr ko'rish uzoqligi deyarli ikki martaga uzaydi, aholi daromadlari va turmush farovonligi tez sur'atlar bilan o'sdi [7]. Ijtimoiy-iqtisodiy yuksalishning bunday darajalariga erishishda olimlarning, ilmiy tadqiqotchilarning mashaqqatli va samarali mehnati yotganligi o'z-o'zidan ayon.

Bizningcha, mamlakatda izchil amalga oshirilayotgan keng ko'lamlı iqtisodiy islohotlar doirasida innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishni istiqbolli taraqqiyotning ustuvor yo'nalishi sifatida qaralayotgan O'zbekistonda fan va ta'lim sohasida band bo'lgan ishchi-xodimlarning ish haqini ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni jadallashtirish nuqtai nazaridan oqilona miqdorini belgilash muammosi muhim ahamiyat kasb etadi. Sababi iqtisodiyotning innovatsiyalarga asoslangan yangi sifatiga o'tish birinchi galda ushbu soha xodimlarining mehnatiga va ularning innovatsion taraqqiyotga erishish nuqtai nazaridan yuqori mehnat natijalarini ko'rsatishga moyillik va moddiy qiziqishlari darajasiga bog'liq.

O'zbekistonda hozirgi vaqtda ta'lim sohasi ishchi-xodimlari va ilmiy tadqiqotchilar ish haqi tizimini takomillashtirish masalasi hukumatning diqqat markazida turibdi va bu borada diqqatga sazovor bir qator tadbirlar ketma-ket amalga oshirildi va eng muhimi bu istiqbolli jarayon katta kuch va harakatlar bilan yanada mustahkamlanib bormoqda. Jumladan professor-o'qituvchilar va pedagoglarning ish haqini oshirish va mehnat natijalarini rag'batlantirishga oid diqqatga loyiq ketma-ket chora-tadbirlar amalga oshirildi. Masalan, 2020 yildan boshlab ilmiy tadqiqot ishlarida yuqori natijalarga erishgan fan doktorlari (Doctor of Science) oylik maoshiga 60 foizgacha ustama o'rnatish, fan nomzodi yoki falsafa doktori (PhD) (yoki xorijiy mamlakatlarda ularga tenglashtirilgan darajalar) ilmiy darajasiga ega shaxslar uchun lavozim maoshining 30 foizigacha ustama o'rnatish tizimi joriy etildi, ilm-fan va ta'lim sohasidagi davlat tashkilotlarida ilmiy, ilmiy-pedagogik va mehnat faoliyati bilan shug'ullanuvchi ilmiy darajaga ega xodimlarga qo'shimcha haq to'lash tartibi to'g'risidagi nizom tasdiqlandi[1]. Statistik raqamlarga tayangan holda dalillangan xulosa qilish mumkinki, mamlakatda izchil amalga oshirilayotgan keng ko'lamlı iqtisodiy islohotlar doirasida profesor-o'qituvchilarning va ilmiy xodimlarning ish haqi maoshlari, agar uni mustaqillikning oldingi davrlariga taqqoslaydigan bo'lsak, keyingi yillarda sezilarli darajada o'sdi. Lekin O'zbekiston ilmiy soha xodimlarining o'rtacha ish haqi daromadlarini ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotda peshqadamlik qilayotgan va innovatsion faoliyat ustun rivojlangan xorij davlatlarining ilmiy xodimlari ish haqi daromadlari bilan taqqoslasak, ahvol hali juda maqtanarli darajada emasligiga amin bo'lamiz.

Tadqiqotlarimiz davlatning oxirgi yillarda oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilarining va ilmiy xodimlarning mehnatiga haq to'lash tizimini takomillashtirishga qaratilgan qator chora-tadbirlariga qaramasdan, ularning mehnatiga haq to'lashning amal qilayotgan tizimining motivatsion roli hali juda pastligini ko'rsatdi. Olingan natijalar mamlakatda milliy iqtisodiyotni rivojlantirishdagi ilmiy muammolarni hal etishda olimlarning imkoniyatlari va salohiyatini to'la safarbar etish, ularni ta'lim-tarbiya va ilmiy



## TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



tadqiqot ishlarida yuqori natijalarga erishishga rag'batlantirish talablariga javob bermayotganligidan dalolat beradi. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoevning oliy ta'lim tizimidagi muammolarga alohida urg'u berib, "Iqtisodiyot shiddat bilan rivojlanayotgan bir paytda oliy ta'lim tizimi taraqqiyotning lokomotivi bo'lish o'rniga, zamon bilan hamqadam bo'lmayotgani achinarlidir", deb ta'kidlagani bejiz emas [8]. Bizning nazarimizda, mamlakat Prezidenti ta'kidalgan muammoni hal etishning muhim yo'nalishlaridan biri – bu oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilarining samarali mehnatini rag'batlantirishning zamonaviy tizimini shakllantirishdan iborat.

Mutaxassislarining fikriga ko'ra, rivojlangan mamlakatlarda oliy ta'lim tizimiga sarflangan bir AQSH dollaridan pirovard natijada davlat olti AQSH dollari miqdorida foyda oladi [9]. Lekin, afsuski O'zbekistonda bugungi kunda soha xodimlari ilmiy salohiyatini to'la ro'yobga chiqarishni rag'batlantiruvchi yuqori samarali motivatsion mexanizmning yaratilmaganligi oqibatida jamiyat xazinasiga kelib tushadigan foydani ko'paytirishning ushbu omilidan unumli foydalanilmayapti.

Ta'lim xizmatlarining o'ziga xos jihatlaridan biri shundan iboratki, ushbu sohada band bo'lganlarning mehnati natijalari, uning sifati va miqdori iqtisodiy o'sish sur'atlariga, mamlakat yalpi ichki mahsuloti hajmiga bevosita va kuchli ta'sir ko'rsatadi. Ma'lumki, O'zbekistonda bugungi kunda iqtisodiy taraqqiyotning innovatsiyalarga asoslangan modelini shakllantirish vazifasi qo'yilgan. Ushbu dolzarb muammoning hal etilishi mamlakatda oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilarida mujassamlangan ilmiy salohiyatdan unumli foydalanish bilan chambarchas bog'liq.

Oliy o'quv yurtlarining ilmiy va ta'lim faoliyatini takomillashtirish, ularining innovatsion salohiyatini oshirish uchun professor-o'qituvchilar tarkibini moddiy rag'batlantirish tizimining samaradorligini tubdan oshirish zarur. Chunki oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilari mehnatiga haq to'lashning amal qilayotgan mexanizmlarining motivatsion samarasi juda past, milliy iqtisodiyotni rivojlantirishdagi ilmiy muammolarni hal etishda olimlarning imkoniyatlari va harakatlarini to'la safarbar etish, ta'lim-tarbiya va ilmiy tadqiqot ishlarida yuqori natijalarga erishishni samarali rag'batlantirish, kelajakda O'zbekistonni rivojlangan mamlakatlar safidan munosib o'rin olishiga salmoqli hissa qo'shishlariga erishish g'oyalariga mos kelmaydi.

Ta'lim faoliyatining zamonaviy sharoitlarida oliy o'quv yurtlari professor-o'qituvchilarni moddiy rag'batlantirish tizimi bajariladigan ishning murakkabligi, sarflangan mehnatning miqdori va sifatini hisobga oluvchi mehnatga xaq to'lash tizimini ishlab chiqish asosida tashkil etish lozim. Bizningcha, oliy o'quv yurtlari professor- o'qituvchilarini moddiy rag'batlantirish tizimi o'quv yurtlari faoliyatini samaradorligini baholash ko'rsatkichlariga bog'liq bo'lishi lozim.

Bazaviy lavozim maoshlarining joriy etilishi undan oldin qo'llanilgan Yagona tarif tizimiga xos bo'lgan bir qator kamchiliklarni bartaraf etish imkonini berdi. Professor-o'qituvchilarning mehnat natijalari bilan ularning ish haqi shaklidagi daromadlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik muayyan darajada kuchaydi. Lekin bazaviy lavozim maoshlarining joriy





## TANQIDIY NAZAR, TAHLILIIY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



etilishi professor-o'qituvchilarning ish haqi daromadlarini shakllantirish mexanizmi orqali ta'lim xizmatlari sifatini keskin oshirish, ilmiy tadqiqot faoliyatining samaradorligini ta'minlash muammolarini uzil-kesil yechish imkonini bermadi.

Fikrimizcha, ushbu tizimning eng jiddiy kamchiliklaridan yana biri shundaki, uning joriy etilishi soha ishchi-xodimlari ish haqi daromadlarining milliy iqtisodiyotning boshqa tarmoqlarida band bo'lganlarning ish haqi daromadlaridan ustunligini ta'minlab bermadi.

Bizning fikrimizga ko'ra, fan va ta'lim sohasi xodimlarining ish haqi daromadlari milliy iqtisodiyotning boshqa tarmoq va sohalaridan kam bo'lmasligi, iloji topilganda ulardan ham yuqoriroq bo'lmog'i lozim. SHundagina u iqtisodiy o'sishning bosh drayveri, mamlakatni iqtisodiy yuksalishning ravon yo'liga olib chiqishning yetakchi kuchiga aylanadi.

### **Xulosa va takliflar**

Xulosa qilib aytganda, oliy o'quv yurti professor-o'qituvchilariga nisbatan amalda qo'llanilayotgan moddiy rag'batlantirish tizimi bugungi kunning talablariga javob bermaydi. CHunki O'zbekistonda o'qitishning ko'p bosqichli shakli – bakalavriat, magistratura, PhD joriy qilindi, hozirgi kunda o'qitishning kredit texnologiyasini joriy qilish choralari ko'rilmoqda. Lekin ularning oylik ish haqi miqdori o'tgan asr darajasida qolib ketmoqda, ya'ni oliy o'quv yurti professoro'qituvchilariga belgilangan oylik ish haqi hali juda past va bugungi kun talablariga javob bermaydi.

Hozirgi kunda davlat professor-o'qituvchilarning mehnatini samarali rag'batlantirish maqsadida ularga ish haqini taklif etilayotgan miqdordlarda to'lash imkoniga ega. Bugungi kunda respublikamizda mavjud fan doktorlarining soni 1181 kishini, fan nomzodlari soni 6181 kishini, falsafa doktorlari esa-1081 kishini [14] tashkil etishidan kelib chiqadigan bo'lsak, taklif etilgan usulni joriy qilish natijasida ularning 2020 yilda jami ish haqi fondi 121,9 mlrd. so'mni tashkil etadi. Bu esa eski usulda shakllantirilgan yillik ish haqi fondiga (2020 yilda 52,2 mlrd. so'm) nisbatan 69,8 mlrd. so'mga, yoki 2,3 barobarga ko'p. Lekin ushbu tadbirdan olinishi mumkin bo'lgan iqtisodiy samaraning miqdori behisob. O'zbekiston milliy iqtisodiyotning innovatsion taraqqiyotida muhim ahamiyatga ega bo'lgan va ozchilikni tashkil etadigan olimlar va professor-o'qituvchilar uchun munosib mehnat sharoitlarini ta'minlab berishga qodir.

### **Foydalanilgan adabiyotlar**

1. Vazirlar Mahkamasining "Ilm-fan va ta'lim sohasidagi davlat tashkilotlarida ilmiy, ilmiy-pedagogik va mehnat faoliyati bilan shug'ullanuvchi ilmiy darajaga ega xodimlarga qo'shimcha haq to'lash tartibi to'g'risida"gi qarori. 2019 yil 25 dekabr. <https://kun.uz/news/2019/12/25> .

2. Ivlev A.V. Razrabotka sistemq oplatq truda rabotnikov vuza v sovremennqx ekonomicheskix usloviyax. Avtoreferat dissertatsii na soiskanie uchenoy stepeni kandidata ekonomicheskix nauk. - Yekateringburg: 2011.





3. SHmidt Yu.D., Kupera A.V. Stimulirovanie truda professorskoprepodavatelskogo i uchebno-vspomagatel'nogo personala vuza. Jurnal "Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz", 2006, №6.

4. Kupriyanova L.M. Sistema formirovaniya effektivnogo kontrakta zarubejnyx stran.jurnal "Sovremenniy yurist", 2015, №4.

5. Raxmanbaeva R.A. Upravlenie intellektual'nym potentsialom vuzov v usloviyax integratsii obrazovaniya i proizvodstva. Avtoreferat dissertatsii na soiskanie uchenoy stepeni doktora ekonomicheskix nauk. –Tashkent: 2012.

6. Aynabek K.S. Innovatsionnyy potentsial vuzovskoy sistemi i puti sovershenstvovaniya nauchno-obrazovatel'noy deyatel'nosti. J.Ekonomika obrazovaniya, №2,2012. -B.14.

7. Perepechko L.N., Kravchenko N.A. Analiticheskij obzor ekonomicheskix issledovaniy v oblasti intellektual'noy sobstvennosti. // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. – 2015. – № 1-1.

8.Mirziyoev SH.M. "Oliy ta'lim sohasini yanada rivojlantirish, kadrlar tayyorlash sifatini oshirish, ilm-fan va ishlab chiqarish integratsiyasini kengaytirish masalalari" ga bag'ishlangan yig'ilishdagi nutqi. 2018 yil 24 oktyabr.

9.Shetinin V.P., Xromenkov N.A, Ryabushkin B.S. Ekonomika obrazovaniya. — M.: Ros. Agentstvo, 1998. - B. 88-89.

10. CHem privilekatelna Amerika dlya uchenix. [Internet-resurs] <https://almavest.ru/ru/node/1106>.

11. Zarplati rossiyskix uchyonix. [Internet-resurs] <https://visasam.ru/russia/rabotavrf/zarplata-uchenyx.html>.

12.Skolko stoit professor. [Internet-resurs] <https://www.pravmir.ru/skolkostoit-professor/>

13.Trudovie resursi mira i struktura zanyatosti. [Internet-resurs] [https://studme.org/50485/ekonomika/trudovye\\_resursy\\_mira\\_struktura\\_zanyatosti\\_nasel\\_eniya](https://studme.org/50485/ekonomika/trudovye_resursy_mira_struktura_zanyatosti_nasel_eniya)

14.O'zbekistonda ilm-fan va innovatsion faoliyat. O'zbekiston Respublikasi davlat statistika qo'mitasi to'plami. – T.: 2020. -130 b.

15. Radjabova, Gavxar Umarovna. "OLIY TA'LIM MUASSASALARINING TA'LIM XIZMATLARINI RIVOJLANTIRISH BOSHQARUVINI TAKOMILLASHTIRISH." Oriental Art and Culture 4.3 (2023): 725-731.

16. Umarovna, Radjabova Gavxar. "ESSENCE AND FEATURES OF THE MARKET FOR EDUCATIONAL SERVICES." Galaxy International Interdisciplinary Research Journal 11.11 (2023): 408-413.

17. Umarovna, Radjabova Gavxar. "HOZIRGI ZAMON IQTISODIY TARAQQIYOTIDA TASHKILOTNING INNOVATSIYON FAOLIYATINING AHAMIYATI." Oriental Art and Culture 7 (2021): 185-189.

18. Umarovna, Radjabova Gavhar. "FEATURES OF THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES AND THE PROBLEM OF INTERACTION OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS WITH EMPLOYERS." E Conference Zone. 2022.



## TANQIDIY NAZAR, TAHLILY TAFAKKUR VA INNOVATSION G'OYALAR



19. Umarovna, Rajabova Gavkhar. "CONCEPTUAL FOUNDATIONS FOR IMPROVING THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT SYSTEM." *International Journal of Early Childhood Special Education* 14.8 (2022).

20. Umarovna, Radjabova Gavkhar. "INCREASING THE COMPETITIVENESS OF UNIVERSITIES IN THE MARKET OF EDUCATIONAL SERVICES." *Open Access Repository* 9.11 (2022): 269-273.

21. Umarovna, Rajabova Gavkhar. "IMPROVING THE PERFORMANCE MANAGEMENT OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN." *Open Access Repository* 8.11 (2022): 81-86.

22. Umarovna, Radjabova Gavkhar. "LABOR MARKET AND EMPLOYMENT IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN." *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE & INTERDISCIPLINARY RESEARCH* ISSN: 2277-3630 Impact factor: 7.429 11.07 (2022): 21-28.

23. Radjabova, Gavkhar Umarovna. "The oretical, practical and demographic aspects of labor market development in Uzbekistan." *ACADEMICIA: An International Multidisciplinary Research Journal* 11.3 (2021): 1070-1075.

