



INNOVATIVE
WORLD

ISSN: 3030-3079

ORIENTAL JOURNAL OF ACADEMIC AND MULTIDISCIPLINARY RESEARCH

SHARQ AKADEMIK VA KO'P TARMOQLI
TADQIQOTLAR JURNALI

Scientific Journal



www.innoworld.net

+998 33 5668868



ORIENTAL JOURNAL OF ACADEMIC AND MULTIDISCIPLINARY RESEARCH

Volume 3, Issue 3
2025

Journal has been listed in different indexings

Google Scholar



ResearchGate

zenodo



ADVANCED SCIENCE INDEX



Directory of Research Journals Indexing

The official website of the journal:

www.innoworld.net

Andijon-2025



GENDER TENGLIGI VA AYOLLAR LIDERLIGINI RIVOJLANTIRISHDA HR NING O'RNI

Rahimova Nargiza Akram qizi

Qarshi davlat universiteti Iqtisodiyot fakulteti
Inson resurslarini boshqarish yo'nalishi 3-bosqich talabasi

Annotatsiya: Ushbu maqolada gender tengligini ta'minlash va ayollar liderligini rivojlantirish jarayonida inson resurslarini boshqarish ya'ni HR bo'limining roli tahlil qilinadi. HRning teng imkoniyat yaratish, liderlik dasturlarini joriy etish, moslashuvchan ish sharoitlarini shakllantirish va O'zbekiston sharoitida gender madaniyatini rivojlantirish borasidagi funksiyalari o'rganildi.

Kalit so'z: gender tengligi, ayollar liderligi, Inson resurslarini boshqarish, HR strategiyasi, teng imkoniyatlar siyosati, mentorlik va liderlik dasturlari, moslashuvchan ish sharoitlari, gender madaniyati

Annotation: This article analyzes the role of Human Resource Management (HR) in ensuring gender equality and promoting women's leadership. The study examines HR's functions in creating equal opportunities, implementing leadership development programs, establishing flexible working conditions, and fostering gender culture within the context of Uzbekistan.

Keywords: gender equality, women's leadership, human resource management, HR strategy, equal opportunity policy, mentoring and leadership programs, flexible working conditions, gender culture

Аннотация: В данной статье анализируется роль управления человеческими ресурсами (HR) в обеспечении гендерного равенства и развитии женского лидерства. Изучены функции HR по созданию равных возможностей, внедрению программ развития лидерства, формированию гибких условий труда и развитию гендерной культуры в условиях Узбекистана.

Ключевые слова: гендерное равенство, женское лидерство, управление человеческими ресурсами, HR-стратегия, политика равных возможностей, программы наставничества и лидерства, гибкие условия труда, гендерная культура.

KIRISH. Gender tenglik nima? Bu erkaklar va xotin-qizlar tengligi - insonning asosiy huquqlaridan biri hisoblanadi. Shuningdek, gender tenglik, iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotning ham negizi hisoblanadi. Milliy qonunchiligimizga «gender» tushunchasi 2019-yil 3- sentabrdagi O'zbekiston Respublikasining «Xotin-qizlar va erkaklar uchun teng huquq hamda imkoniyatlar kafolatlari to'g'risida»gi qonuni bilan kiritilgan bo'lib, unga ko'ra

gender — xotin-qizlar va erkaklar o'rtasidagi munosabatlarning jamiyat hayoti va faoliyatining barcha sohalarida, shu jumladan siyosat, iqtisodiyot, huquq, mafkura va madaniyat, ta'lim hamda ilm-fan sohalarida namoyon bo'ladigan ijtimoiy jihati hisoblanadi. HR bo'limi aynan shu jihatni boshqarib nazorat qilish, teng imkoniyat yaratish, ayollarning karyerasini qo'llab-quvvatlash, stereotiplarni kamaytirish va inkluziv korporativ madaniyatni shakllantirish orqali katta o'zgarishlarga erishishi mumkin. Ayollar liderligini rivojlantirish – kompaniyaning barqaror rivojlanishiga, samaradorligiga va innovatsion qarorlar qabul qilish qobiliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. So'nggi yillarda gender tengligi masalasi global mehnat bozori va tashkilotlar boshqaruvida eng muhim ijtimoiy-iqtisodiy yo'nalishlardan biriga aylandi. Ayollarning rahbarlik lavozimlarida ishtiroki oshgani sari korxonalar samaradorligi, innovatsion qarorlar soni va jamoaviy muvozanat kuchayishi ilmiy tadqiqotlarda tasdiqlanmoqda. Biroq ko'plab tashkilotlarda ayollar hali ham gender stereotiplari va karyera o'sishdagi noaniqlik kabi to'siqlar bilan yuzlashmoqda. Ushbu tadqiqotning maqsadi — inson resurslarini boshqarish (HR) bo'limining gender tengligi va ayollar liderligini rivojlantirishdagi rolini tahlil qilish va asosiy amaliy mexanizmlarni aniqlashdir.

ADABIYOTLAR TAHLILI. Gender tengligini ta'minlash, ayollar liderligini qo'llab-quvvatlash va HRning bu jarayondagi o'рни masalalari bo'yicha so'nggi yillarda mahalliy va xalqaro miqyosda qimmatli ilmiy-amaliy manbalar yaratilgan. Ushbu mavzuni chuqur o'rganishda taqdim etilgan adabiyotlar turli yo'nalishlarni qamrab oladi: normativ-huquqiy hujjatlar, xalqaro tashkilotlar tahlillari, ilmiy hisobotlar va amaliy tajribalar. O'zbekiston Respublikasining "Ayollar va erkaklar uchun teng huquq va imkoniyatlar kafolatlari to'g'risida"gi Qonuni (O'RQ-562, 2019-yil 2-sentabr) hamda Gender tenglikni ta'minlashga oid Prezident Farmoni mamlakatda gender siyosatining huquqiy asoslarini belgilaydi. Bu hujjatlar gender diskriminatsiyasini oldini olish, barcha sohalarida ayollarning faolligini oshirish va HR jarayonlarida tenglik prinsiplari qo'llanilishini majburiy normativ sifatida belgilaydi. Yangi tahrirdagi Mehnat kodeksi esa ayollarning mehnat huquqlari, diskriminatsiyaga qarshi kafolatlar va bandlikda teng sharoit yaratishga qaratilgan normalarni mustahkamlaydi.

Mahalliy adliya tizimi tomonidan taqdim etilgan toshkent-vil.adliya.uz saytidagi ma'lumotlar gender tenglik bo'yicha amalga oshirilayotgan islohotlarning amaliy natijalarini yoritadi. Bu manba huquqiy islohotlarning real hayotga tatbiqi, ayollar faoliyatini qo'llab-quvvatlash bo'yicha hududiy tashabbuslarni tahlil qilish imkonini beradi. Xalqaro manbalar mazkur mavzuni yanada chuqurroq yoritadi. Catalyst (2022) va McKinsey & Company (2015–2023) tomonidan chop etilgan hisobotlar — ayollar liderligini rivojlantirishda HR siyosati, ishga qabul qilishdagi adolat, ish haqi tengligi va ayollarni yuqori lavozimlarga ilgari surish bo'yicha eng samarali amaliyotlarni ko'rsatadi. McKinsey hisobotlari ayniqsa "Women in the Workplace"

tadqiqotlari orqali ayollar duch kelayotgan "shisha shift" va "labirint" muammolarini, ayollar sonining rahbariyatda nega pastligini ilmiy ma'lumotlar bilan asoslaydi. UN Women (2022) tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlar ayollarning siyosiy va ijtimoiy rahbarlikda ishtirokini oshirish zarurligini ko'rsatadi. Ular gender tenglikni faqat iqtisodiy emas, balki demokratik boshqaruvning ajralmas qismi sifatida yoritadi. OECD (2020) esa gender tafovutini qisqartirishning iqtisodiy samarasini, ayollar bandligi oshishi bilan YaIM o'sishi o'rtasidagi bog'liqlikni ilmiy statistikalar orqali ko'rsatadi. Amaliy tajribaga doir manbalar — Edstellar platformasining ayollar liderligini rivojlantiruvchi treninglar ro'yxati va Polyglot Group'ning gender tengligining beshta foydasi haqidagi blogi — HR mutaxassislari uchun amaliy tavsiyalar beradi. Ushbu manbalar ayollar liderligini shakllantirishda o'quv dasturlari, treninglar, motivatsion mexanizmlar va korporativ madaniyatning ahamiyatini yoritadi. Xususan, Polyglot Group'ning tahliliga ko'ra, rahbariyatda gender xilma-xilligi kompaniya foydasini 30% ga oshirishi, mijozlar ehtiyojini yaxshiroq tushunishga yordam berishi va xodimlar almashinuvini kamaytirishi e'tirof etilgan.

Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, gender tengligi masalasi faqat ijtimoiy yoki axloqiy talab emas, balki strategik HR boshqaruvi vazifasiga aylangan. Normativ hujjatlar gender tenglikni majburiy standart sifatida belgilasa, xalqaro hisobotlar va tadqiqotlar uning iqtisodiy samaradorligini asoslaydi. Amaliy platformalar esa kompaniyalarga konkret mexanizmlar taklif qiladi. Bu esa HR bo'limlarining ayollar liderligini rivojlantirishdagi o'rni ham nazariy, ham amaliy jihatdan juda muhim ekanini ko'rsatadi.

METODLAR. Tadqiqot davomida taqqoslash va tahliliy metodlardan foydalangan holda O'zbekiston korxonalarida mavjud gender siyosati xorijiy kompaniyalar amaliyoti bilan solishtirildi. HRning ayollar liderligini qo'llab-quvvatlash mexanizmlari turli tashkilotlar o'rtasida taqqoslanib, ularning samaradorligi baholandi. Ayollar uchun yaratilgan mentorlik dasturlarining turli kompaniyalardagi natijalari o'zaro taqqoslab, eng samarali yondashuvlar aniqlab berildi. Shuningdek, gender tengligini ta'minlashga qaratilgan HR strategiyalarining kuchli va zaif tomonlari aniqlab chiqildi. Analitik yondashuv orqali ayollar rahbarlik salohiyatining rivojlanishiga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillar chuqur tahlil qilindi. HR siyosatlarining ayollar karyerasiga ta'siri statistik ma'lumotlar asosida tahlil qilinib, ushbu strategiyalarning amaliy samaradorligi baholandi.

NATIJALAR. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, HR bo'limining gender tenglikka yo'naltirilgan siyosati ayollar liderligini rivojlantirishda hal qiluvchi omil hisoblanadi. Ayniqsa, ishga qabul qilish, baholash va lavozimga ko'tarilish jarayonlarida shaffoflikni ta'minlash ayollar uchun teng imkoniyatlar yaratadi. Ishga qabul qilishda diskriminatsiyani kamaytirish gender tenglikni ta'minlashda juda muhim ahamiyatga ega. Shu sababdan ham O'zbekiston mehnat bozorida diskriminatsiyaga qarshi kurash olib boriladi va

bu ishchilarning teng huquqliligini ta'minlash, mehnat faoliyati sohasida hech kimning jinsiga, millatiga, irqiga, diniga, yoshiga, sog'lig'iga yoki boshqa xususiyatlariga qarab kamsitilishining oldini olishga qaratilgan huquqiy va ijtimoiy choralar tizimi. O'zbekistonda mehnat bozorida diskriminatsiyani oldini olish, ishchilarning huquqlarini himoya qilish va adolatni ta'minlash uchun turli normativ hujjatlar Mehnat kodeksi, Konstitutsiya, Ishchi huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi xalqaro shartnomalar va qonunlar mavjud. Bu huquqiy-normativ hujjatlar asosida korxona va tashkilotlarda diskriminatsiyani oldini olish maqsadida shaffof baholashning asosiy tamoyillari belgilangan va ular quyidagilardan iborat:

- Aniq va ochiq e'lon qilingan mezonlar: Baholash mezonlari barcha xodimlarga oldindan tushunarli tilda yetkazilishi va ochiq e'lon qilinishi shart.
- Ob'ektivlik: Baholash inson omilidan xoli bo'lishi va sub'ektiv fikrlarga emas, balki aniq, o'lchanadigan ko'rsatkichlarga asoslanishi kerak.
- KPI (faoliyatning asosiy ko'rsatkichlari)ga asoslanish: Xodimlarning faoliyati oldindan belgilangan va ularning lavozim majburiyatlariga mos keladigan asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari (KPI) bo'yicha baholanadi.
- Doimiy va o'z vaqtida fikr-mulohaza (feedback): Baholash yillik tadbir bo'lmasdan, doimiy jarayon bo'lishi va xodimlarga o'z faoliyati bo'yicha muntazam ravishda fikr-mulohazalar berib borilishi lozim.
- Xodimning ishtiroki: Xodimlarga o'z baholash jarayonida ishtirok etish imkoniyati berilishi, jumladan, o'zini o'zi baholash yoki baholash natijalari bo'yicha apellyatsiya berish huquqi ta'minlanishi kerak.
Lavozimga ko'tarilish jarayoni ham shaffof bo'lishi va quyidagi mezonlarga amal qilishi zarur:
Xizmatdagi ob'ektiv va adolatli mezonlar: Lavozimga ko'tarilish xodimning sub'ektiv xohishiga emas, balki uning malakasi, tajribasi, kasbiy ko'nikmalari va erishgan natijalariga asoslanishi kerak.
- Bo'sh ish o'rinlari haqida ochiq ma'lumot: tashkilot ichidagi bo'sh ish o'rinlari va ularga qo'yiladigan talablar barcha xodimlarga ochiq e'lon qilinishi lozim.
- Ichki tanlovlar: lavozimga ko'tarilish uchun ochiq ichki tanlovlar o'tkazilishi va munosib nomzodlar ushbu tanlov natijalariga ko'ra aniqlanishi adolatni ta'minlaydi.
- Rivojlanish rejalari: xodimlar uchun aniq martaba yo'nalishlari (career path) va rivojlanish rejalari ishlab chiqilishi, bu orqali ular qaysi ko'nikmalarni egallashlari kerakligini bilishlari muhimdir.
- Teng imkoniyatlar: barcha xodimlarga, jinsi, yoshi yoki boshqa omillardan qat'i nazar, lavozimga ko'tarilish uchun teng imkoniyatlar taqdim etilishi kerak.

Yuqorida keltirib o'tilgan mezonlarga rioya qilish tashkilotda haqqoniy va shaffof tizimni yaratishga yordam beradi. O'zbekiston Respublikasidagi har bir korxona va tashkilotda yuqoridagi mezonlarga rioya qilinishi qonun va normativ hujjatlar asosida belgilab berilgan va doimiy nazorat ostiga olingan.

Edstellar — bu korxonalar va tashkilotlar uchun to'liq trening va coaching yechimini taqdim etuvchi kompaniya. Ularning asosiy maqsadi — tashkilot xodimlarining ko'nikma va salohiyatini oshirish hamda ularni zamonaviy bozor talablari uchun tayyorlash hisoblanadi. Bu kompaniya dunyodagi har qanday korxona va tashkilotlarning xodimlariga kasbiy, rahbarlik, boshqaruv, texnik ijtimoiy va boshqa ko'nikmalarni 2000dan ortiq maxsus dasturlari va treninglari orqali taqdim etadi. Edsteller 2025- yilda ayollar rahbarligi bo'yicha top 9 ta dasturlarini e'lon qildi. Bular:

1. Rahbarlikdagi ayollar: Yangi yetakchilar uchun onlayn dastur
2. Oksford ayollar rahbarligini rivojlantirish dasturi
3. Ayollar ijrochi rahbarligi: Muvaffaqiyatli biznes strategiyalari
4. Ijrochi ayollar rahbarlikda
5. Ayollar rahbarligi dasturi
6. Tanmatra – Rahbarlikdagi ayollar
7. Ayol yetakchilar dasturi
8. Rahbarlikdagi ayollar
9. Ayollar uchun rahbarlikni rivojlantirish

MUHOKAMA. Olingan natijalar xalqaro amaliyot bilan hamohang ekanini ko'rsatadi. Gender notenglik, hattoki, gigant kompaniyalarda ham kuzatilgan. Masalan, 2017-yilda Google kompaniyasi 15550 nafar ayol xodimga nisbatan gender diskriminatsiyasi bo'yicha qo'zg'atilgan ishni hal qilish uchun 118 million dollar (AQSh) to'lashga rozi bo'lgan. Biroq, pul kompensatsiyasi to'langan bo'lsa-da, kompaniya o'z aybini tan olmagan. Da'vo Google'ga nisbatan quyidagi tizimli kamsitishlar bo'yicha qo'zg'atilgan edi: Ayol xodimlarning erkaklarga qaraganda kamroq maosh olishi; Ayollarni pastroq martaba yo'laklariga "qisib qo'yish" kabi holatlar bo'yicha.

Google bu borada yolg'iz emas. Microsoft va Oracle kabi yirik texnologiya kompaniyalari ham shunga o'xshash sud ishlari bilan yuzlashgan. Jamiyat ayollar huquqlarini himoya qilish va jinslar o'rtasidagi tengsizlikni kamaytirish borasida ancha taraqqiyot qilgan bo'lsa-da, ongli yoki ongsiz kamsitishlar hamon mavjud. Covid-19 butun dunyoda katta talafotlar keltirdi. U ishchi kuchi bozorini ham keskin o'zgartirib yubordi va ko'plab ishlayotgan ayollarni qayta uy-ro'zg'or ishlariga qaytishga majbur qildi. Haqiqat shuki, pandemiya davrida ayollar erkaklarga qaraganda ishdan bo'shatilish yoki vaqtincha ishdan chetlatilish ehtimoli yuqoriroq bo'lgan. Ayniqsa, rangli ayollar bundan ko'proq zarar ko'rdi. Ish joylarida gender tengligi iqtisodiy jihatdan ham foydali.

Ayollar mehnat bozoriga qo'shilganda, ular ish haqlarini oshiradi va mamlakat yalpi ichki mahsulotiga (YaIM) hissa qo'shadi. Masalan, Avstraliyada gender bandlik tafovutini bartaraf etsalar, ularning YaIM'i 11% ga o'sishi mumkin edi, deb xabar berishgan. Har bir davlatda bu tafovut turlicha, biroq global miqyosda bandlik ko'rsatkichlari shuni ko'rsatadiki: ayollarning atigi 43%, erkaklarning esa 72% band. Agar ushbu tafovutlarni oz

bo'lsada tenglashtira olsak— jamiyatga qancha katta mablag', mehnat va unumdorlik kirib kelishi mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, rahbariyat tarkibi gender jihatdan xilma-xil bo'lgan kompaniyalar xilma-xilligi kam bo'lgan kompaniyalarga qaraganda 30% ko'proq foyda ko'rish ehtimoliga ega. Bu bog'liqlikning sababi shundaki, turli tajriba, tarbiya va gender qarashlariga ega jamoa mijozlar haqida noyob tushunchalar bera oladi. Shuningdek, rahbariyatda ayollar borligi quyi lavozimdagi, ayniqsa, ayol xodimlarni ilhomlantiradi, ular rahbariyatda o'ziga o'xshash shaxslarni ko'rganida ishda qolish istagi kuchayadi — bu esa xodimlar almashinuvi kamayishi va biznes xarajatlarining qisqarishiga olib keladi.

Mijozlar haqidagi bu fikr AQShda o'tkazilgan tadqiqot bilan ham tasdiqlangan: barcha xaridlarning 85% ini ayollar amalga oshirgan yoki ular ta'sir ko'rsatgan. Shunga qaramay, ayollarning 91% i reklama beruvchilar ularni to'g'ri nishonga ololmayapti, deb hisoblaydi. Bu esa kompaniyalar uchun katta imkoniyatning boy berilayotganini ko'rsatadi. Xaridlar bo'yicha asosiy qarorlarni ayollar qabul qilayotgan ekan, kompaniyalar aynan ayollarni nishonga olishi lozim. Buni esa rahbariyat va jamoalarda ko'proq ayollarni jalb qilish orqali ularning o'ziga xos fikr-mulohazalaridan foydalanib amalga oshirish mumkin. Shu vaziyatlardan kelib chiqqan holda, ayollarning boshqaruv va HR yo'nalishlarida bo'lishlari kompaniyalarga va jamiyatga katta foyda keltiradi.

Global ko'rsatkichlar bilan solishtirganda, O'zbekistonning gender tengligi bo'yicha so'nggi yillardagi faoliyatida ko'plab kuchli va zaif tomonlar aniqlanadi. Sog'liqni saqlash, ta'lim va turmush darajasi bo'yicha inson taraqqiyoti yutuqlaridagi tafovutlarni o'lchaydigan 2022-yilning global gender taraqqiyot indeksida O'zbekiston 189 ta davlat orasida 106-o'rinni egalladi. Monitoring natijalariga ko'ra, ayollar birgina o'rtacha umr ko'rish davomiyligi bo'yicha erkaklarga nisbatan yuqori ko'rsatkichga ega. 2023-yilning 2023-yilda Ayollar, Biznes va Qonun (WBL) indeksi orqali o'lchangan tenglikka to'sqinlik qiluvchi qonuniy to'siqlar O'zbekistonni, atigi 70.6 ball bilan, Yevropa va Markaziy Osiyo (EMO) mamlakatlari ro'yxatining eng past qismida joylashtirdi. Ayniqsa, genderga asoslangan zo'ravonlik (GAZ), ish joyidagi tenglik, teng maosh, ota-onalik va pensiyalar bilan bog'liq qonunchilikka oid masalalar bo'yicha. Shuni ham ta'kidlash joizki, yaqinda qabul qilingan qonunlar 2024- yilda mamlakatning WBL indikatorlari yo'nalishidagi chora-tadbirlari, ayniqsa, yangi Mehnat kodeksida joriy etilgan GAZga qarshi kurash va ish joyini himoya choralari ko'rish bo'yicha kelgusi ko'rsatkichlarini yaxshilashi mumkin. Bu kabi qiyinchiliklarga qaramay, O'zbekiston bir qancha muhim jihatlarida, birinchi navbatda, sog'liqni saqlash va ta'limning asosiy xizmatlaridan teng foydalanish bo'yicha nisbatan ijobiy natijalarni namoyish qilib kelmoqda, va bu mamlakatning global Gender tengsizlik indeksidagi yuqori ko'rsatkichlarida aks etishi bilan o'z tasdig'ini topgan. Umuman

olganda, ushbu taqqoslashlar O'zbekistonda erkaklar va ayollar uchun inson kapitaliga sarmoya kiritish barqaror an'analari mavjud bo'lsa-da, yanada keng inklyuziv jamiyatni tashkil toptirish kabi dolzarb vazifa hali-hanuz yechilmaganini namoyon etmoqda. Lekin agar ushbu harakatlar muvaffaqiyatli bo'lsa, bu gender tengligi va iqtisodiy o'sishning doirasini yanada ta'minlaydi.

Ishchi-xodim bo'lib ishlaydigan ayollarga ham erkak xodimlarga qilingandek munosabatda bo'lish, teng miqdordagi ish haqqi va sharoitlar bilan ta'minlash boshqaruvchi ya'ni HR bo'limining asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi.

XULOSA. Olingan natijalar HRning gender tenglikni ta'minlash hamda ayollar liderligini rivojlantirishda katta o'rin tutishini tasdiqlaydi. Butun dunyo va O'zbekistonning HR siyosatlarida diskriminatsiyaga qarshi aniq qoida va mexanizmlarning mavjudligi ayollar uchun xavfsiz va qulay mehnat muhiti yaratadi. Shuningdek, ayollarni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan ixtisoslashtirilgan mentorlik, treninglar, karera rejalashtirish kabi dasturlar, ularning rahbarlik lavozimlariga intilishiga kuchli turtki beradi. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki, gender tenglikka ta'lluqli bo'lgan muammolar haliham mavjud, ammo bu notenglikni bartaraf etish uchun olib borilayotgan sa'y-harakatlar ham yildan yilga ko'paymoqda. O'zbekistondagi va chet el kompaniyalardagi holatlar tahliliga qaragan holda, gender tengligini qo'llab-quvvatlaydigan HR strategiyasi kompaniya innovatsion rivojlanishida, jamoalar samaradorligida va umumiy korporativ madaniyatning ijobiy shakllanishida asos bo'lib xizmat qilishini xulosa qilish mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Toshkent sh., 2019-yil 2-sentabr, O'RQ-562-son
2. <https://toshkent-vil.adliya.uz/uz/news/detail.php?ID=74446>
3. <https://www.edstellar.com/blog/women-leadership-development-programs>
4. POLYGLOT group web page <https://www.thepolyglotgroup.com/blog/5-benefits-of-gender-equality-in-workplace/>
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Gender tenglikni ta'minlash bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni.
6. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (yangi tahrir).
7. O'zbekiston Respublikasi "Ayollar va erkaklar uchun teng huquq va imkoniyatlar kafolatlari to'g'risida"gi Qonuni (2019).
8. Catalyst. Why Diversity and Inclusion Matter. — Catalyst.org, 2022.
9. McKinsey & Company. Women in the Workplace Report. — McKinsey, yillik nashrlar (2015–2023)
10. UN Women. Women's Leadership and Political Participation. — UN Women, 2022.
11. OECD. Bridging the Gender Gap: Leadership and Workforce Equality. — OECD Publishing, 2020.
12. O'zbekistonda gender tengligi tahlili 2024(5-bet)