

**G.V.PLEXANOV NOMIDAGI ROSSIYA IQTISODIYOT
UNIVERSITETINING TOSHKENT SHAHRIDAGI FILIALI
HUZURIDAGI DSc.22/30.12.2019.I.100.01 RAQAMLI ILMIIY DARAJALAR
BERUVCHI ILMIIY KENGASH**

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

YORMAMATOV QODIRJON JURAQULOVICH

**KORXONADA MEHNAT FAOLIYATI SAMARADORLIGINI
OSHIRISHDA MOTIVATSIYA TIZIMINI
TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi avtoreferati
mundarijasi**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по
экономическим наукам**

**Content of dissertation abstract of doctor of philosophy (PhD) on
economical sciences**

Yormamatov Qodirjon Juraqulovich

Korxonada mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini takomillashtirish. 3

Ёрмаматов Кодиржон Журакулович

Совершенствование системы мотивации для повышения эффективности трудовой деятельности на предприятии 23

Yormamatov Kodirjon Jurakulovich

Improving the motivation system to enhance labor efficiency in the enterprise 45

E‘lon qilingan ishlar ro‘uxati

Список опубликованных работ

List of published works 49

**G.V.PLEXANOV NOMIDAGI ROSSIYA IQTISODIYOT
UNIVERSITETINING TOSHKENT SHAHRIDAGI FILIALI
HUZURIDAGI DSc.22/30.12.2019.I.100.01 RAQAMLI ILMIY DARAJALAR
BERUVCHI ILMIY KENGASH**

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

YORMAMATOV QODIRJON JURAQULOVICH

**KORXONADA MEHNAT FAOLIYATI SAMARADORLIGINI
OSHIRISHDA MOTIVATSIYA TIZIMINI
TAKOMILLASHTIRISH**

08.00.10 – Demografiya. Mehnat iqtisodiyoti

**Iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi
AVTOREFERATI**

Toshkent – 2025

Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi mavzusi O‘zbekiston Respublikasi Oliy ta’lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasida B2024.4.PhD/Iqt2639 raqam bilan ro‘yxatga olingan.

Dissertatsiya Mirzo Ulug‘bek nomidagi O‘zbekiston Milliy universitetida bajarilgan.
Dissertatsiya avtoreferati uch tilda (o‘zbek, rus, ingliz (rezyume)) Ilmiy kengash veb-sahifasida (www.reu.uz) va “Ziyonet” axborot ta’lim portalida (www.ziyonet.uz) joylashtirilgan.

Ilmiy rahbar:

Toshmatov Shuxrat Amonovich
iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Rasmiy opponentlar:

Rahimova Nigina Xayrullayevna
iqtisodiyot fanlari doktori

Xayitov Abdumannon Buxarovich
iqtisodiyot fanlari nomzodi, professor

Yetakchi tashkilot:

Samarqand iqtisodiyot va servis instituti

Dissertatsiya himoyasi G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universitetining Toshkent shahridagi filiali huzuridagi ilmiy DSc.22/30.12.2019.I.100.01 raqamli Ilmiy kengashning 2025 yil “___” “_____”, soat ___ dagi majlisida bo‘lib o‘tadi (Manzil: 100164, Toshkent shahri, Mirzo Ulug‘bek tumani Shaxriobod ko‘chasi, 3-uy. Tel.: (99871) 262-43-50, fax: (71) 262-43-50, e-mail: info@reu.uz)

Dissertatsiya ishi bilan G.V.Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universitetining Toshkent shahridagi filialining Axborot-resurs markazida tanishish mumkin (___-raqami bilan ro‘yxatga olingan). (Manzil: 100164, Toshkent shahri, Mirzo Ulug‘bek tumani Shaxriobod ko‘chasi, 3-uy. Tel.: (99871) 262-43-50, fax: (71) 262-43-50, e-mail: info@reu.uz).

Dissertatsiya avtoreferati 2025-yil “__”-_____ kuni tarqatildi.
(2025-yil “__”-_____dagi ___-raqamli reyestr bayonnomasi).

K.X. Abduraxmonov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash raisi, O‘zR FA akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

Z.G. Shakarov

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash ilmiy kotibi, iqtisodiyot fanlari bo‘yicha falsafa doktori, PhD, dots.

Z.Ya. Xudayberdiyev

Ilmiy darajalar beruvchi ilmiy kengash qoshidagi Ilmiy seminar raisi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor

KIRISH (Falsafa doktori (PhD) dissertatsiyasi annotatsiyasi)

Dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va zarurati. Jahon iqtisodiyotidagi sifat o'zgarishlari, raqamli va sun'iy intellekt texnologiyalarining mehnat bozoriga salmoqli ta'siri kabi omillarga ko'ra, ayniqsa moslashuvchan ish jadvali, raqamli vositalar, karyera va mehnat sharoitlarining yangi talablariga ko'ra Z avlodi sharoitida samaradorlikni oshirish motivatsiyasi tizimini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Deloitte konsalting kompaniyasi ma'lumotlariga ko'ra, "Z avlodi vakillarining 77,0% o'z dunyoqarashiga mos qadriyatlarga ega tashkilotda ishlashni muhim deb hisoblaydi, 61,0% esa yuqori maoshdan ko'ra kasbiy o'sish imkoniyatlarini afzal ko'radi"¹. Bugungi kunda jahonda faoliyat samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini takomillashtirishga ko'ra raqobatbardosh ishlab chiqarishni tashkil etish dolzarb muammolardan biri bo'lib qolmoqda.

Jahonda mehnatni tashkil qilish va mehnat bozori masalalari bo'yicha amalga oshirilayotgan ilmiy-tadqiqotlar tarkibida faoliyat samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini takomillashtirish muammolariga bag'ishlangan tadqiqotlarga ustuvor darajada qaralmoqda. Bu borada ishlab chiqarishni malakali xodimlar bilan ta'minlashning samarali mexanizmlarini ishlab chiqish, mehnatni nostandart shakllarda tashkil qilish, motivatsiya tizimida korxonalar va xodimlar manfaatlarini uyg'unligiga ko'ra rag'batlantirishni amalga oshirish, umumfaoliyat natijalariga ko'ra shaxsiy manfaatdorlikni rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish hamda mukofotlash, ijtimoiy sug'urta va turli imtiyozlar tizimini raqamli va sun'iy intellekt texnologiyalari sharoitida samarali amal qilishini ta'minlashga yo'naltirilgan tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarni ishlab chiqish kabi yo'nalishdagi tadqiqotlar muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Yangi O'zbekistonda iqtisodiyotni sifat jihatdan rivojlantirish bo'yicha amalga oshirilayotgan keng qamrovli islohotlar sharoitida ishlab chiqarish raqobatbardoshligini oshirish va samarali boshqaruvni tashkil qilish kabilar bilan bir qatorda mehnat bozorini sifat-miqdor jihatdan malakali tashkil qilish, munosib ish o'rinlarini yaratish va zamonaviy talablarga ko'ra mehnat munosabatlari transformatsiyasi sharoitida mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini sifat jihatdan tubdan takomillashtirishga alohida e'tibor qaratilmoqda. Har bir insonga munosib sharoit yaratish maqsadimiz va burchimiz"². Mazkur vazifalarni amalga oshirishda mehnat munosabatlarini yanada takomillashtirish, samarali rag'batlantirish tizimini yanada rivojlantirish va faoliyat samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini takomillashtirish mavzulariga bag'ishlangan ilmiy izlanishlar ko'lamini yanada kengaytirish maqsadga muvofiq.

O'zbekiston Respublikasining Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-son "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida", 2023-yil 11-sentyabrdagi PF-158-son "O'zbekiston-2030"

¹ Elizabeth Faber, Gen Zs and millennials find reasons for optimism despite difficult realities // <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.Мирзиёевнинг Тошкент шаҳридаги "Ҳастимом" маҳалласига таширидаги нутқи, 2023 йил 21 июль, <https://daryo.uz/k/2023/07/21/prezident-har-bir-insonga-munosib-sharoit-yaratish-maqsadimiz-va-burchimiz>

strategiyasi to‘g‘risida”gi Farmonlari, 2022-yil 24-yanvardagi PQ-99-son “Respublikada ishlab chiqarishni rivojlantirish va sanoat kooperatsiyasini kengaytirishning samarali tizimini yaratish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi Qarorlari, Vazirlar Mahkamasining 2005-yil 11-fevraldagi 60-son “Xodimlarga ularning mehnat vazifalarini bajarish bilan bog‘liq holda jarohatlanishi, kasb kasalliklariga chalinishi yoki salomatlikning boshqa xil shikastlanishi tufayli yetkazilgan zararni to‘lash qoidalarini tasdiqlash to‘g‘risida;”, 2021-yil 1-iyuldagi 410-son “Vaqtincha, mavsumiy va bir martalik ishlarda band bo‘lgan fuqarolarning mehnat faoliyati samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarorlari hamda mazkur sohaga tegishli boshqa me‘yoriy-huquqiy hujjatlarda belgilangan vazifalarni amalga oshirishda ushbu dissertatsiya ishi muayyan darajada xizmat qiladi.

Tadqiqotning respublika fan va texnologiyalari rivojlanishi-ning ustuvor yo‘nalishlariga mosligi. Mazkur tadqiqot respublika fan va texnologiyalari rivojlanishining I. “Demokratik va huquqiy jamiyatni ma’naviy-axloqiy va madaniy rivojlantirish, innovatsion iqtisodiyotni shakllantirish” ustuvor yo‘nalishi doirasida bajarilgan.

Muammoning o‘rganilganlik darajasi. Jahonda xodimlar motivatsiyasi sohasining nazariy qoidalari va modelini ishlab chiqishga qaratilgan ilmiy tadqiqotlar A.Smit, F.Teylor, E.Meyolar tomonidan amalga oshirilgan . Inson ruhiyatiga asoslangan va inson omiliga tayanadigan motivatsiya nazariyalari X.Shuls, A.X.Maslou, D.Makklelland, K.P.Alderfer, F.Gersberg, D.Makgregor, E.Sheyn, D.Atkinson, s.Adams, V.Vrum, Porter-Louler, I.Gershikovlar tomonidan yaratilgan .

A.K.Gastev, A.F.Juravskiylar tomonidan mehnatni ilmiy tashkil etish g‘oyasi ilgari surilgan. Rossiyalik olimlar V.A.Yadov, A.G.Zdravomislov, V.P.Rojin, L.S.Vigotskiy, A.N.Leontev, N.F.Naumova, I.F.Belyaeva Yu.A.Tokareva, N.M.Gluxenkaya va boshqalarning tadqiqotlarida nafaqat ehtiyojlar, balki motivatsiyaning shakllanishi va amal qilishi jarayoni ham o‘rganiladi, motivatsiyaning mazmunini tashkil qiluvchi rag‘batlar ajratiladi³.

³ Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2006.-С.21-26; Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2002.; Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова, А. В. Игнатъевой.М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2001.; Лобанова Т. Н. Мотивация персонала: правовые аспекты // Законы России. - 2012.-№7; Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. Е. Э. Лалаян; под ред. Е. А. Климова. - М.: ЮПИТИ-ДАНА, 2009.; Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. А. Александров, Т. С. Вещугина, В. И. Герчиков [и др.]. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.; Лобанова, Т. Н. Мотивация персонала: правовые аспекты // Законы России. - 2012.-№7; Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. М.: РАГС, 2003.; Базаров Т. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. М.: ЮНИТИ, 2002. - 425 с.; Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело,1992.; Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело,1992; Мотивация и оценка персонала: учеб, пособие / Г. А. Дмитриенко, Е.А. Шарапатова, Т. М. Максименко.; Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинова М.: РАГС, 2003; Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: Дело, 2007.; Филонович С. Р. Организационное поведение. Курс лекций. М., 2010.; Амабиле Т., Крамер С. Что общего у простых смертных и гениев? // HarvardBusiness Review-Россия. 2011. № 8.; Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с., Трудовая мотивация: учеб, пособие/ Д. А. Аширов. - М.: ТК Велби; Проспект, 2005.; Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян; под ред. Е. А. Климова. - М.: ЮПИТИ-ДАНА, 2009.; Управление персоналом: учебник/общ. ред. А. И. Турчинова. - М.: РАГС, 2003.; Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. А. Александров,

Respublikada bu sohada akademik K.X.Abdurahmonov, B.X.Umurzakov, N.K.Zokirova, N.X.Raximova, Z.Ya.Xudoyberdiyev, Sh.D.Kudbiyev, N.U.Arabov, D.A.Nasimov, G.K.Abdurahmonova, A.B.Irmatova, A.B.Xayitov, I.A.Bakiyeva⁴ va boshqalar o'zlarining samarali hissalarini qo'shganlar. Xodimlarni moddiy rag'batlantirishni tadqiq etish jarayonida iqtisodchi-olimlar tomonidan mazkur muammoning nazariy va amaliy jihatlari: mehnatga undovchi rag'batlarning mohiyati va mazmuni, ish haqi va uning tashkil qilinishi, mehnatning miqdori va sifatini baholash hamda hisobga olish uslublari tadqiq etilgan. Biroq ularning ko'pchiligi ma'muriy-buyruqbozlik tizimi davrida amal qilgan iqtisodiy muhit ta'sirida shakllangan va moddiy rag'batlantirish boshqarishning iqtisodiy uslubi sifatida yetarli darajada keng o'rganilmagan.

Mazkur muammoning innovatsion taraqqiyot yo'liga o'tish davridagi muhim ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati, mehnatning miqdori va sifatiga qo'yilayotgan talablarning ortishi nuqtayi nazaridan tadqiq etishning zaruriyati ushbu ishning maqsadi va vazifalarini belgilashga imkon berdi.

Tadqiqotning dissertatsiya bajarilgan oliy ta'lim yoki ilmiy tadqiqot muassasasining ilmiy-tadqiqot ishlari rejalari bilan bog'liqligi. Dissertatsiya ishi Mirzo Ulug'bek nomidagi O'zbekiston Milliy universitetining ilmiy-tadqiqot ishlari rejasiga muvofiq, "Milliy iqtisodiyotni modernizatsiyalashning nazariy asoslarini takomillashtirish va barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash" mavzusidagi ilmiy tadqiqot ishlari doirasida bajarilgan.

Tadqiqotning maqsadi korxonada mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini takomillashtirish yuzasidan taklif va tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Tadqiqot ishining vazifalari:

mehnat motivatsiyasining ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati va ilmiy-nazariy qarashlar evolyutsiyasini tadqiq etish;

xodimlar motivatsiyasining mehnat faoliyati samaradorligiga ta'sirining konseptual asoslarini o'rganish;

Т. С. Вещугина, В. И. Герчиков [и др.]. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.; Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. [Текст] // Монография. 2021. С.44-47; Джигкаев А.Т. Мотивационная теория Д. Макклелланда и ее роль в мотивации персонала. [Текст] // Образование и право. 2023. №2. С.237-239.; Гусейнова М.М. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала. Социологические науки. [Текст] // УЭПС. Управление, экономика, политика, социология 2021. № 1. С.79-83.

⁴ Абдурахмонов К.Х. Меҳнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. – Т.: 2019 Дарслик. Қайта ишланган ва тўлдирилган 3-нашри. Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси “FAN” нашриёт давлат корхонаси, –Т.: 2019. – Б.392; Абдурахманов К.Х., Зокирова Н.К. Повышение эффективности труда в основе принципов достойного труда - Современная наука: актуальные проблемы и пути ..., 2016; Умурзаков Б.Х. ва б. Меҳнат ресурслари шаклланиши ва тақсимланишининг ҳудудий усуллари / Монография. – Т.: “Lesson Press”, 2017 й. -184 б.; Рахимова Н.Х. Роль и место женщины на рынке труда Узбекистана. Теория и практика. – Т.: “Фан”, 2006г.; Худойбердиев З.Я. ва б. Тадбиркорлик ва ишга жойлаштириш технологияси асослари. 2-нашр. Ўқув қўлланма. –Т.: “ILM ZIYO”, 2017й. - 344 б.; Арабов Н.У. Хайитов А.Б., Адилова Г.А. Персонал мотивацияси. Т., 2019, Б.240; Насимов Д.А. Иқтисодиётнинг инновацион ривожланиши шароитида иш билан бандлик эгилувчанлигини таъминлаш механизмларини такомиллаштириш. Монография. -Т.: “Fan va texnologiya”, 2018. -260б.; Абдурахмонова Г.К. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. 2023.; Ирматова А.Б. Ишга ёллаш стратегияси. Ўқув қўлланма. Т. 2022 – Б. 400.; Хайитов А. Меҳнат мотивацияси: Дарслик. – Т. 2021. – Б.82.; Бакиева И.А. Инсон ресурслари аналитикаси. Т. 2022 – Б. 295.

mehnat munosabatlarida xodimlarni motivatsiyalashning xorijiy mamlakatlar tajribalarini o‘rganish va undan O‘zbekiston korxonalarida foydalanish yo‘nalishlarini aniqlash;

korxonalarda xodimlar mehnatiga haq to‘lashning holati va tendensiyalarini tahlil qilish va muammolarni aniqlash;

korxonalarda xodimlarni moddiy rag‘batlantirish va mehnat sharoitlarini holatini tahlil qilish;

“O‘ztransgaz” AJ ning xodimlar mehnat faoliyatining motivatsiyalash orqali ekonometrik tahlili va 2030-yilgacha prognoz ssenariylarini ishlab chiqish;

mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmini takomillashtirish;

xodimlarning motivatsiya tizimining muhim jihatlari belgilash;

korxonalarda xodimlar mehnatiga haq to‘lash tizimini takomillashtirish yo‘llarini ishlab chiqish.

Tadqiqotning obyekti sifatida “O‘ztransgaz”AJda faoliyat olib borayotgan xodimlar mehnat motivatsiya tizimi olingan.

Tadqiqotning predmeti bo‘lib mehnat munosabatlarida korxonalarda xodimlar samaradorligini motivatsiyalash va mehnatga undash sohasida amal qiladigan iqtisodiy munosabatlar majmui hisoblanadi.

Tadqiqotning usullari. Ushbu dissertatsiya tadqiqotida mantiqiy, iqtisodiy va taqqoslama tahlil, guruhlash, tasniflash, ekspert baholash, ilmiy abstraksiya, prognozlash kabi usullaridan foydalanilgan.

Tadqiqotning usullari. Dissertatsiya tadqiqotida komparativ tahlil, guruhlash, mantiqiy fikrlash, sotsiologik so‘rovnoma, korrelyatsiya, taqqoslash, regression tahlil, analitik tahlil, statistik ma’lumotlar asosida ekonometrik tahlil, istiqbolli prognozlash kabi usullardan foydalanilgan.

Tadqiqotning ilmiy yangiligi quyidagilardan iborat:

motivatsiya nazariyalari va amaliyotining ilg‘or tajribasini umumlash-tirishga ko‘ra “tashkilot–xodim motivatsiyasi” tizimida xodim ehtiyoji negizida uning umummotivatsion tizimidan qoniqish darajasi va tizimning adolatligi ustuvorligi asosida “xodimning kutilmalari asosida baholash metodikasi” takomillashtirishgan;

mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmi-ning institutsional tarkibi makro-, mezo-, mikrodarajalardagi infratuzilma obyektlari institutsional tarkibi doirasida hamkorlik va jamoaviy ishni rag‘batlantirishga ko‘ra takomillashtirilgan;

xodimlarni rag‘batlantirish, motivatsiyalash va baholashning metodik ta’minoti doirasiga motivatsiya orqali mehnat faoliyati samaradorligini baholash yondashuvi tashkilotning mehnat bozoridagi muvaffaqiyatining asosiy omilliligiga ko‘ra takomillashtirilgan;

xodimlar faoliyati samaradorligiga aynan motivatsiya tizimi to‘g‘ridan to‘g‘ri ta’sir etishiga ko‘ra “O‘ztransgaz” aksiyadorlik jamiyatini ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning 2023–2030-yillarga mo‘ljallangan ssenariyli prognoz ko‘rsatkichlari asoslangan.

Tadqiqotning amaliy natijasi quyidagilardan iborat:

xodimlar motivatsiyasiga bag'ishlangan ilmiy-nazariy qarashlar evolutsiyasi va ilg'or xorij tajribasiga ko'ra ushbu tushunchani takomillashtirish yuzasidan mualliflik takliflari asoslangan;

motivatsiya tizimini samarali tashkil qilishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan;

xodimlar mehnatiga haq to'lash tizimini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqilgan.

Tadqiqot natijalarining ishonchliligi. Mazkur ishning axborot bazasi rasmiy manbalar hisobidan shakllantirilgani, ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalarning O'zbekiston Respublikasi Prezidenti huzuridagi Statistika agentligining statistik ma'lumotlari va boshqa rasman e'lon qilingan ma'lumotlar tahliliga asoslanganligi, respublika va hududiy barqaror rivojlantirish bo'yicha qabul qilingan ustuvor yo'nalish va dasturlarga mosligi hamda vakolatli tashkilotlar tomonidan amaliyotga joriy etilgani bilan belgilanadi.

Tadqiqot natijalarining ilmiy va amaliy ahamiyati. Tadqiqot natijalarining ilmiy ahamiyati ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan real sektor korxonalarida xodimlar motivatsiyasi tizimini takomillashtirish va isloh qilishda, iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish sharoitida xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimini amalga oshirishga uslubiy asos sifatida qo'llanilishi mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyati ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalardan harakat dasturlari, konseptual yo'nalishlar, mexanizm va tavsiyalardan respublika real sektor korxonalarida xodimlarni moddiy rag'batlantirish, samarali ishlashga undashning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlarini takomillashtirishda, motivatsiyalash tizimini prognoz qilish jarayonida hamda oliy o'quv yurtlarida "Iqtisodiyot nazariyasi", "Personalni boshqarish" "Inson resurslarini boshqarish" kabi fanlarning o'quv dasturlarini takomillashtirishda, mutasaddi vazirlik va idoralar, "O'ztransgaz" AJ tomonidan maqsadli davlat dasturlari va maxsus yo'riqnomalarni ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi bilan izohlanadi.

Tadqiqot natijalarining joriy qilinishi. Korxonada mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsiya tizimini takomillashtirish bo'yicha olingan natijalar asosida:

motivatsiya nazariyalari va amaliyotining ilg'or tajribasini umumlash-tirishga ko'ra "tashkilot-xodim motivatsiyasi" tizimida xodim ehtiyoji negizida uning umummotivatsion tizimidan qoniqish darajasi va tizimning adolatligi ustuvorligi asosida takomillashtirilgan "xodimning kutilmalari asosida baholash metodikasi"da "O'ztransgaz" AJning ijroiya apparati va loyiha ofisi xodimlari faoliyatini baholash natijalari bo'yicha mukofotlash tartibi to'g'risida"gi nizomning 2-bo'lim, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7 hamda 2.3, 2.4, 2.5-bandlarini ishlab chiqishda foydalanilgan ("O'ztransgaz" AJning 2024-yil 18-yanvardagi 04-26/3-15/283-sonli ma'lumotnomasi). Taklif "O'ztransgaz" AJning ijroiya apparati va loyiha ofisi xodimlari faoliyatini shaffof baholash va samaradorlik ko'rsatkichlarini oshirishgan muayyan darajada xizmat qilgan;

mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmining institutsional tarkibi makro, mezo, mikro darajalardagi infratuzilma obyektlari institutsional tarkibi doirasida hamkorlik va jamoaviy ishni rag'batlantirishga ko'ra takomillashtirish taklifi "O'ztransgaz" AJning ijroiya apparati va loyiha ofisi xodimlari faoliyatini baholash natijalari bo'yicha mukofotlash tartibi to'g'risida nizom"ning 2-bo'lim, 2.1.1 va 2.1.2-bandlarini ishlab chiqishda foydalanilgan ("O'ztransgaz" AJning 2024-yil 18-yanvardagi 04-26/3-15/283-sonli ma'lumotnomasi). Ushbu mehnat unumdorligi va qo'shimcha o'ta muhim topshiriqlarni bajarish ko'rsatkichlarini joriy qilinishi AJ ijroiya apparati va loyiha ofisi xodimlari faoliyatini shaffof baholash tizimi natijadorligi va mehnat samaradorligini oshirishni ta'minlashga muayyan darajada xizmat qilgan;

xodimlarni rag'batlantirish, motivatsiyalash va baholashning metodik ta'minoti doirasiga motivatsiya orqali mehnat faoliyati samaradorligini baholash yondashuvi tashkilotning mehnat bozoridagi muvaffaqiyatining asosiy omilliligiga ko'ra takomillashtirish taklifi "O'ztransgaz" AJning ijroiya apparati va loyiha ofisi xodimlari faoliyatini baholash natijalari bo'yicha mukofotlash tartibi to'g'risida nizom"ga ko'ra "O'ztransgaz" AJning motivatsiyaning mehnat samaradorligiga ta'sirini miqdoriy jihatdan baholashda foydalanilgan ("O'ztransgaz" AJ ning 2024-yil 18-yanvardagi 04-26/3-15/283-sonli ma'lumotnomasi). Mazkur taklif AJ motivatsiya strategiyasini samarali amalga oshirish va unumdorlikni oshirish imkoniyatlarini kengaytirishga muayyan darajada xizmat qilgan;

xodimlar faoliyati samaradorligiga aynan motivatsiya tizimi to'g'ridan to'g'ri ta'sir etishiga ko'ra "O'ztransgaz" aksiyadorlik jamiyatini ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning 2025–2030-yillarga mo'ljallangan ssenariyli prognoz ko'rsatkichlaridan "2025–2030-yillarda "O'ztransgaz" aksiyadorlik jamiyatini ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish dasturi"ni ishlab chiqishda foydalanilgan ("O'ztransgaz" AJning 2024-yil 18-yanvardagi 04-26/3-15/283-sonli ma'lumotnomasi). Taklif xodimlarning kasbiy o'sishga motivatsiya-sini kuchaytirish, moddiy manfaatdorligi, unumdorligi, ishlab chiqarish tashabbuslarini oshirish va ular salohiyatidan samarali foydalanishga ko'ra korxonada daromadlari hajmini 2030-yilga borib 2024-yilga nisbatan 3,1 martaga oshirish imkoniyatlarini kengaytirishga muayyan darajada xizmat qilgan.

Tadqiqot natijalarining aprobsiyasi. Mazkur tadqiqot natijalari 2 ta xalqaro, 3 ta respublika ilmiy-amaliy anjumanida muhokamadan o'tkazilgan.

Tadqiqot natijalarining e'lon qilinganligi. Dissertatsiya mavzusi bo'yicha jami 10 ta ilmiy ish, jumladan O'zbekiston Respublikasi OAK e'tirof etgan milliy ilmiy jurnallarda 4 ta maqola va xorijiy jurnalda 1 ta maqola nashr etilgan.

Dissertatsiyaning tuzilishi va hajmi. Dissertatsiya tarkibi kirish, uchta bob, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan iborat. Dissertatsiya hajmi 121 betni tashkil etgan.

DISSERTATSIYANING ASOSIY MAZMUNI

Kirish qismida dissertatsiya mavzusining dolzarbligi va ilmiy ahamiyati asoslangan, tadqiqotning respublikada olib borilayotgan fan va texnologiyalar rivojlanishining ustuvor yo'nalishlariga mosligi, muammoning o'rganilganlik

darajasi, tadqiqotning maqsadi va vazifalari, obykti va predmeti, uning ilmiy yangiliklari va amaliy natijalari, mohiyati ochib berilgan, olingan natijalarning ilmiy-amaliy ahamiyati yoritilgan, tadqiqot natijalarining joriy qilinganligi, nashr qilingan ishlar va dissertatsiyaning tuzilishi, hajmi bo'yicha ma'lumotlar berilgan.

Dissertatsiyaning **“Mehnat motivatsiyasi va uning xodimlar mehnat samaradorligiga ta'sirining ilmiy-nazariy asoslari”** deb nomlangan birinchi bobida xodimlar motivatsiyasi to'g'risidagi ilmiy-nazariy qarashlar evolyutsiyasi, xodimlar motivatsiyasining mazmuni, turlari va uslublari, xodimlar motivatsiyasining ilg'or xorij tajribasi o'rganilgan.

Mehnat motivatsiyasi nafaqat bir korxonada darajasida, balki milliy iqtisodiyot miqyosida ham ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni shakllantirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. To'g'ri va o'z o'rnida rag'batlantirilgan xodimlar yuqori samaradorlik, korxonaga sodiqlik va mehnat jarayonlariga faol jalb bo'lishni namoyon etadi, bu esa pirovard natijada barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlovchi asosiy kuch hisoblanadi. Motivatsiyaning o'z o'rnida qo'llanmasligi, aksincha, mehnat unumdorligining pasayishiga, kadrlar qo'nimsizligining ortishiga hamda ishlab chiqarilayotgan tovar va xizmatlar sifatining yomonlashuviga olib keladi.

1-jadval

Makro-, mezo-, mikrodarajalarda mehnat motivatsiyasining ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati⁵

Daraja	Mehnat motivatsiyasining ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati
Makrodaraja (milliy iqtisodiyot)	Iqtisodiy o'sishni rag'batlantiradi, ishsizlik darajasini pasaytiradi, mamlakat bo'yicha mehnat unumdorligini oshiradi, soliq tushumlarini ko'paytiradi, davlatning ishsizlarni qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan ijtimoiy xarajatlarini kamaytiradi.
Mezodaraja (hudud, tarmoq)	Sohaning raqobatbardoshligini oshiradi, investitsiyalarni jalb etadi, hududlarning innovatsion rivojlanishi va barqaror iqtisodiy o'sishiga ko'maklashadi.
Mikrodaraja (korxonalar, tashkilot)	Xodimlar unumdorligini oshiradi, kadrlar qo'nimsizligini kamaytiradi, korporativ madaniyatni yaxshilaydi, yangi texnologiyalarni joriy etishga va foydaning o'sishiga yordam beradi.

Mehnatni motivatsiyalash iqtisodiyotning barcha darajalarida asosiy rol o'ynaydi, ammo mikrodarajada u alohida ahamiyat kasb etadi. Korxonalar doirasida to'g'ri va o'z o'rnida qo'yiladigan motivatsion strategiyalar xodimlarning mehnat faoliyatiga to'liq jalb etilishi va ularning mehnat samaradorligining oshishiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Samarali motivatsion strategiyalarga e'tibor qaratgan korxonalar nafaqat o'zining maqsadlariga erishib, moliyaviy foyda oladi, balki biznesning barqaror rivojlanishiga hissa qo'shadigan sog'lom korporativ madaniyatni shakllantiradi. Yuqori motivatsiyaga ega bo'lgan xodimlar tashabbuskor, kasbiy o'sishga intiluvchan va innovatsiyalarni joriy

⁵ Muallif ishlanmasi.

etishga tayyor xodimlar sirasiga kiradi, bu esa pirovardida korxonaning ijtimoiy-iqtisodiy mavqeyini mustahkamlaydi va uning raqobatbardoshligini oshiradi.

Dissertatsiyada xodimlar motivatsiyasi borasida shuqur ilmiy-nazariy tadqiqot amalga oshirilgan, bir qator ilmiy maktablar namoyondalarining yondashuvlari shuqur tahlil etilgan. Shuningdek, xodimlar motivatsiyasining mehnat faoliyati samaradorligiga ta'sirining konseptual asoslari tizimlashtirilgan. Tadqiqot natijasida mehnat faoliyati natijalariga ta'sir etuvchi omillar tadqiq etilgan hamda xodimlarni motivatsiya tizimidan to'g'ri foydalanadigan korxonalar xodimlarning mehnat samaradorligi 18–25% ga oshishi ta'kidlangan.

Muallif tomonidan motivatsiya orqali mehnat samaradorligi ko'rsatkichlari shunchaki o'lchov vositasi emas, balki kompaniyalarga o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish, raqobatbardoshlikni oshirish va barqaror rivojlanishni ta'minlash imkonini beruvchi eng muhim ko'rsatkichlardan biri deb asoslangan. Motivatsiyaning mehnat samaradorligiga ta'sirini xodimlarning ishtiroki, qoniqishi, samaradorligi va sodiqligini baholovchi turli o'lchovlar yordamida baholash mumkin.

2-jadval

Motivatsiya orqali mehnat faoliyati samaradorligi indekslar to'plami⁶

Indeks nomi	Formulasi	Ta'rifi
Xodimlarni jalb qilish indeksi (Employee Engagement Index, EEI)	$EEI = \frac{\Sigma S_{positive}}{N_{total}} \times 100\%$ <p>$\Sigma S_{positive}$ – jalb qilinganlik so'rovnoma-sidagi ijobiy javoblar soni, N_{total} – respondentlarning umumiy soni.</p>	Xodimlarni jalb qilish darajasini belgilaydi, bu ularning motivatsiyasining bevosita natijasidir. Motivatsiya darajasi (ichki va tashqi) qanchalik yuqori bo'lsa, xodimlarning ishtiroki shunchalik yuqori bo'ladi.
Mehnatdan qoniqish indeksi (Job Satisfaction Index, JSI)	$JSI = \frac{S_{intr} + S_{extr}}{2}$ <p>S_{intr} – ichki omillardan qoniqish (o'zini namoyon qilish, tan olish), S_{extr} – tashqi omillar (ish haqi, mehnat sharoitlari) dan qoniqish.</p>	Motivatsiya bilan chambarchas bog'liq bo'lgan mehnatdan qoniqish darajasini baholaydi. Agar motivatsiya omillari qoniqitirilsa, xodimlar o'z ishlaridan mamnun bo'ladi, bu esa mehnat samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.
Xodimlar qo'nimsizligi indeksi (Turnover Rate, TR)	$TP = \frac{N_{leavers}}{N_{average}} \times 100\%$ <p>$N_{leavers}$ – ishdan bo'shagan xodimlar soni, $N_{average}$ – davr uchun xodimlarning o'rtacha soni.</p>	Motivatsiya kadrlar tarkibining barqarorligiga qanday ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi. Motivatsiya past bo'lsa, oquvchanlik ortadi. Yuqori motivatsiya ishdan bo'shatish sonini kamaytiradi.
Xodimlar samaradorligi indeksi (Employee Productivity Index, EPI)	$EPI = \frac{O_{actual}}{O_{expected}} \times 100\%$ <p>O_{actual} – bajarilgan ishning haqiqiy hajmi, $O_{expected}$ – rejalashtirilgan ish hajmi.</p>	Rag'batlantirilgan xodimlar qanchalik samaraliroq ekanligini baholaydi. Rag'batlantirilgan xodimlar samaraliroq ishlaydi, bu esa ularning samaradorligini oshiradi.

⁶ Muallif tomonidan ishlab chiqilgan.

ichki motivatsiya indeksi (Internal Motivation Index, IMI)	$IMI = \frac{M_{auto} + M_{mast} + M_{purp}}{3}$ <p>M_{auto} – xodimning avtonomiya darajasi, M_{mast} – kasbiy o‘shish imkoniyati, M_{purp} – mehnatning ahamiyatini anglash.</p>	<p>Motivatsiyaning ichki omillarini mehnat samaradorligiga ta’sirini baholaydi.</p> <p>Ichki motivatsiya qanchalik yuqori bo‘lsa, manfaatdorlik va mehnat samaradorligi shunchalik yuqori bo‘ladi.</p>
Motivatsiyaning KPI ga ta’siri indeksi (Motivation Impact on KPI, MIKPI)	$MIKPI = \frac{KPI_{hm} - KPI_{lm}}{KPI_{lm}} \times 100\%$ <p>KPI_{hm} – motivatsiyalangan xodimlarda o‘rtacha KPI ko‘rsatkichi, KPI_{lm} – motivatsiyalanmagan xodimlarda o‘rtacha KPI ko‘rsatkichi.</p>	<p>Motivatsiya darajasi samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichlariga (KPI) erishish bilan qanday bog‘liqligini ko‘rsatadi. Xodimlarning motivatsiyasi yuqori bo‘lsa, ularning KPI lari yaxshilanadi.</p>
Xodimlarning innovatsion faollik indeksi (Innovation Index, II)	$II = \frac{N_{ideas}}{N_{emp}}$ <p>N_{ideas} – taklif etilgan innovatsiyalar soni, N_{emp} – xodimlar soni.</p>	<p>Rag‘batlantirilgan (motivatsiyalashgan) xodimlarning innovatsion jarayonlarga qanchalik jalb qilinganligini baholaydi.</p> <p>Motivatsiyalangan xodimlar ko‘proq yangi g‘oyalarni taklif qiladilar va ish jarayonlarini yaxshilaydilar.</p>
Stressga chidamlilik indeksi (Stress Resiliense Index, SRI)	$SRI = \frac{P_{motivated}}{P_{burnout}}$ <p>$P_{motivated}$ – yuqori motivatsiyaga ega xodimlar soni, $P_{burnout}$ – charchash alomatlari bo‘lgan xodimlar soni.</p>	<p>Motivatsiya stressga chidamlilikka qanday ta’sir qilishini ko‘rsatadi.</p> <p>Yuqori motivatsiya stressni yaxshiroq yengishga yordam beradi.</p>

Ushbu ko‘rsatkichlar motivatsiyaning mehnat samaradorligiga ta’sirini miqdoriy jihatdan baholashga yordam beradi. Tadqiqotchi fikricha, ulardan foydalanish kompaniyalarga yanada aniqroq motivatsiya strategiyalarini ishlab chiqish, xodimlarni jalb qilish va unumdorlikni oshirish imkonini beradi.

Tadqiqotning ikkinchi bobi **“O‘ztransgaz” AJda mehnat motivatsiyasi holati va uning xodimlar mehnat samaradorligiga ta’sirining tahlili**” deb nomlanib, korxonalarda xodimlar mehnatiga haq to‘lashning holati va tendensiyalari, korxonalarda xodimlarni moddiy rag‘batlantirish va motivatsiya holatining tahlili amalga oshirilgan hamda “O‘ztransgaz”AJ ning xodimlar mehnat faoliyatining motivatsiyalash orqali ekonometrik tahlili va 2030-yilgacha prognoz ssenariylari ishlab chiqilgan.

2020-yildan 2025-yilgacha bo‘lgan davrda O‘zbekistonda mehnatga haq to‘lash holati va tendensiyalari tahlili davlat boshqaruvi tomonidan amalga oshirilgan iqtisodiy islohotlar va ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash choralari natijasida o‘rtacha ish haqi darajasining sezilarli o‘sganini ko‘rsatmoqda.

Respublikada sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi 2017–2024-yillarda 148816,0 mlrd. so‘mdan 2024-yildagi 658991,7 mlrd. so‘mgacha oshgan bo‘lsa, sanoatda ishlovchilar soni esa mos ravishda, 1599,9 ming kishidan 1661,9 ming kishigacha oshgan bo‘lsa, bitta ishlovchiga to‘g‘ri keladigan sanoat mahsuloti yoki mehnat unumdorligi ko‘rsatkichi esa 2017-yildagi 93,0 mln. so‘mdan 2024-yilda 396,5 mln. so‘mga oshgan (3-jadval).

3-jadval

O‘zbekiston sanoatida xodimlar motivatsiyasining sanoat ishlab chiqarishi asosiy ko‘rsatkichlariga ta’siri⁷

Ko‘rsatkichlar/ yillar	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2024	2024/ 2017, %
Sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi, mlrd. so‘m	148816,0	235340,7	322535,8	368740,2	456056,1	553265,0	658991,7	4,4
Sanoat ishlab chiqarishining o‘shish sur‘atlari, %	105,2	110,8	105,0	100,9	108,8	105,3	109,8	1,06
Sanoatda bandlar soni, ming kishi	1599,9	1598,3	1612,9	1597,7	1642,4	1630,1	1661,9	1,0
Sanoatda o‘rtacha nominal oylik ish haqi, ming so‘m	2073,2	2737,0	3312,9	3408,7	3962,4	4767,0	5456,9	2,6
Sanoatda mehnat unumdorligi, mln.so‘m.	93,0	147,2	199,9	230,8	277,7	339,4	396,5	4,2

Dissertatsiyada O‘zbekiston energetika tarmog‘i mamlakat iqtisodiyotida muhim o‘rin tutib, sanoat, transport va maishiy sektorni energiya bilan ta‘minlaydi. Ushbu sektorda ish haqi va daromadlarning xususiyatlari davlat tomonidan tartibga solish, tarmoqning o‘ziga xos xususiyatlari va iqtisodiy sharoitlarning uyg‘unligi bilan belgilanadi. Energetika sohasi xodimlarining ish haqi boshqa sohalardagi kabi asosiy va qo‘shimcha qismlardan iborat. Asosiy qism xodimning malakasi va bajariladigan vazifalarning murakkabligiga muvofiq belgilangan maosh yoki tarif stavkasini o‘z ishiga oladi. qo‘shimcha qism turli qo‘shimchalar, ustamalar va mukofotlardan iborat bo‘lib, ular ham majburiy, ham rag‘batlantiruvchi bo‘lishi mumkin. “O‘ztransgaz” AJ O‘zbekiston energetika sektorida tabiiy gazni tashish va taqsimlash uchun mas’ul bo‘lgan asosiy korxonalar hisoblanadi.

“O‘ztransgaz” AJ tomonidan taqdim etilgan ma’lumotlarga ko‘ra, korxonalar 2015–2023-yillarda jami 292 727,5 mln. m³ hajmiga teng bo‘lgan tabiiy gaz bilan mamlakat aholisi va real sektor korxonalarini ta‘minlagan bo‘lib, o‘rganilayotgan davrda korxonaning jami daromadlari hajmi qariyb 15 165,2 mlrd. so‘mni tashkil etgan. Jumladan, tahlil etilayotgan davrda korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan tabiiy gaz hajmi 1,7-martaga yoki 41,8% ga kamaygan. Ushbu holat mamlakatda tabiiy gaz zaxiralarning kamayib borayotganligidan dalolat beradi. Shu bilan birgalikda, 2015–2023-yillar mobaynida korxonalar yalpi daromadlari hajmi 1,8-martaga ortganligi korxonalar tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi kamayish tendensiyasiga ega bo‘lishiga qaramay, yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishib kelinayotganligini anglatadi. Shuningdek, o‘rganilayotgan davrda korxonada o‘rtacha ish haqi hajmi 1,5 mln. so‘mdan, 9,2 mln. so‘mga etgan bo‘lsa, xodimlarni rag‘batlantirish xarajatlari hajmi 13,9% ga kamaygan.

⁷ O‘zbekistonda sanoat (2019–2022). –T.: 2023. 15 va 46-betlar.

4-jadval

“O‘ztransgaz” AJ ning iqtisodiy faoliyati ko‘rsatkichlari⁸

Davr	Korxonada jami daromadlari, mln. so‘m (y)	Tovar (ish, xizmat) lar hajmi, mln. m ³ (x ₁)	Korxonada o‘rtacha ish haqi, mln. so‘m (x ₂)	Korxonada xodimlarni rag‘batlantirish xarajatlari, mln. so‘m (x ₃)
2015-yil	8 359 680,4	38 344,4	1,5	186 566,9
2016-yil	10 125 910,7	39 562,5	1,9	164 895,2
2017-yil	11 005 757,3	37 450,0	2,3	168 859,1
2018-yil	15 750 540,5	38 882,2	2,5	112 743,7
2019-yil	25 392 640,6	38 660,1	4,5	120 007,9
2020-yil	24 367 330,5	30 906,9	6,8	79 746,7
2021-yil	23 644 758,3	23 644,8	7,4	94 547,3
2022-yil	20 509 751,5	22 978,2	8,5	138 588,9
2023-yil	15 165 150,1	22 298,4	9,2	160 615,7

Korxonada rahbariyati tomonidan berilgan ma’lumotlarga ko‘ra, xodimlarning rag‘batlantirish xarajatlarining tahlil etilayotgan davrda kamayganligi korxonada o‘rtacha ish haqi hajmining ortishi hisobiga barcha xodimlarga yuqori ish haqi to‘lash orqali ularni birdek rag‘batlantirishga o‘tilganligi va aynan yuqori natija ko‘rsatuvchi xodimlarnigina rag‘batlantirish amaliyotiga bosqichma-bosqich o‘tib borilayotganligi bilan izohlanadi. Ushbu holat korxonada xodimlarni rag‘batlantirishning samarali mexanizmini shakllantirishga qaratilgan chora-tadbirlarga ustuvorlik qaratilayotganligidan dalolat beradi.

“O‘ztransgaz”AJda ish haqi uchun qilingan xarajatlarning dinamikasini 5-jadvalda ko‘rishimiz mumkin.

5-jadval

“O‘ztransgaz”AJda xodimlar soni, ish haqi va ijtimoiy qo‘llab quvvatlash uchun 2019–2024-yillarda qilingan xarajatlar dinamikasi⁹, mln. so‘mda

Ko‘rsatkichlar nomi/ yillar	2019	2020	2022	2023	2024	O‘zgarishi
Ish haqi xarajatlari	846409,5	846409,5	616714,6	427203,0	526985,0	-319425
Ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash xarajatlari	9354,8	9765,6	8173,9	75924,6	119425,9	110071,1
Xodimlar soni	24575	9857	8002	8344	8190	-16385

Keltirilgan 2-jadvaldan ko‘rinib turibdiki “O‘ztransgaz” AJda xodimlar soni 2019-yilda 24575 nafar bo‘lgan bo‘lsa, 2024-yilda 8190 nafarni yoki 16385 nafarga kamaygan. Ish haqi xarajatlari esa 2019-yilda 846409,5 mln. so‘m bo‘lgan bo‘lsa, 2024-yilda 526985,0 mln. so‘mni yoki 319425 mln. so‘mga kamaygan. Ijtimoiy qo‘llab quvvatlash xarajatlari 2019-yilda 9354,8 mln. so‘mni

⁸ “O‘ztransgaz” AJ ma’lumotlari asosida tuzilgan.

⁹ “O‘ztransgaz” AJ ma’lumotlari asosida tuzilgan.

tashkil etgan bo'lsa, 2024-yilda 119425,9 mln. so'mni yoki 110071,1 mln. so'mga ortganligini ko'rishimiz mumkin. Bundan ko'rinib turibdiki xodimlar sonini keskin qisqarishi ish haqi xarajatlarini kamayishiga sabab bo'lgan, ammo ijtimoiy qo'llab quvvatlash uchun xarajatlar keskin oshirilganligini ko'rish mumkin.

Dissertatsiya ishida korxonada xodimlar samaradorligini motivatsiyalash hisobiga uning iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichining rivojlanishi istiqbollari bo'yicha prognoz ko'rsatkichlarni ishlab chiqishda ko'p omilli regressiv-korrelyatsion tahlil amalga oshirilgan. Unda korxonada faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichi natijaviy omil sifatida tanlanganligi sababli, korxonada daromadlari hajmi (y) ortishiga ishlab chiqarish hajmi (x1), o'rtacha ish haqi (x2) va xodimlarni rag'batlantirish xarajatlari (x3) olingan. Hisob-kitob natijalari asosida ko'p omilli regressiv modelning funksiyasini quyidagicha bo'lishi aniqlandi:

$$F(y)=-1118159,8+660,0x_1+2347688,9x_2-108,9x_3 \quad (1)$$

Ko'p omilli regressiv model funksiyasiga asoslangan holda quyidagi xulosalar olindi:

- "O'ztransgaz" AJ faoliyati iqtisodiy samaradorligi tanlangan mustaqil o'zgaruvchilar ta'siri inobatga olinmagan holda salbiy tendensiyaga ega bo'lgan holda, -1118159,8 koeffitsiyentga kamayadi;

- korxonada faoliyatida ishlab chiqarish hajmining bir birlikka o'zgarishi hisobiga daromad hajmi qo'shimcha 660,0 koeffitsiyentga ortgan holda, korxonada faoliyati iqtisodiy samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatgan;

- korxonada o'rtacha ish haqini oshirish orqali barcha xodimlarni birdek rag'batlantirish amaliyotiga o'tilishi hisobiga korxonada faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichi yaxshilangan bo'lib, bunda o'rtacha ish haqi hajmi qo'shimcha bir koeffitsiyentga ortganda, korxonaning yalpi daromadlari hajmi 2347688,9 koeffitsiyentga ortgan;

- korxonada amal qilayotgan xodimlarni rag'batlantirish xarajatlari uning iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichiga salbiy ta'sir ko'rsatgan bo'lib, shu sababli, xodimlar samaradorligini motivatsiyalash amaliyotini takomillashtirishga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshirilgan. Tahlillarga ko'ra, xodimlarni rag'batlantirish xarajatlari qo'shimcha bir birlikka o'zgartirganda korxonada faoliyati iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichi -108,9 koeffitsiyentga kamayganligi aniqlandi.

Tuzilgan ko'p omilli regressiv model asosida "O'ztransgaz" AJ faoliyatida xodimlar samaradorligini motivatsiyalashni barcha xodimlarga yo'naltirish amaliyotiga o'tilishi amalga tizimga nisbatan sezilarli darajada yuqori samaradorlikka erishish imkonini beradi, degan xulosaga kelingan.

Amalga oshirilgan ko'p omilli regressiv-korrelyatsion tahlil natijalariga asoslangan holda, "O'ztransgaz" AJ faoliyatida xodimlar samaradorligini motivatsiyalash hisobiga korxonada daromadlari hajmini ortishi bo'yicha prognoz ko'rsatkichlari ishlab chiqilgan.

Birinchi ssenariy inersion prognoz ko'rsatkichlari hisoblanib, bunda "O'ztransgaz" AJ faoliyatida so'nggi yillarda xodimlar samaradorligini motivatsiyalash borasida amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar keyingi yillarda ham

mazkur tendensiyalarga asoslanishiga ustuvorlik qaratildi. Inersion ssenariyga asoslangan prognoz ko'rsatkichlari quyidagi formula asosida hisoblandi:

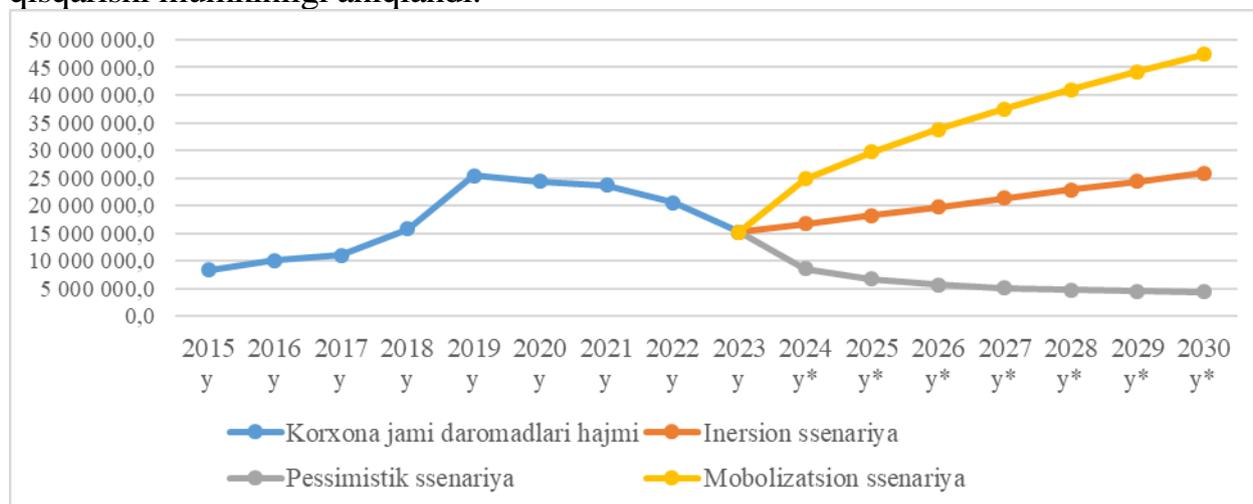
$$Y = -64559x^2 + 2E+0,6x + 9E+0,6 \quad (2)$$

Inersion ssenariy prognoz ko'rsatkichlarini hisob-kitob qilish asosida 2030-yilga qadar bo'lgan muddatda "O'ztransgaz" AJ faoliyatida so'nggi yillarda xodimlar samaradorligini motivatsiyalash borasida amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar keyingi yillarda ham mazkur tendensiyalarga asoslanishi natijasida korxonaga yalpi daromadi hajmi 2023-yilga nisbatan 1,7 martaga ortishi mumkinligi aniqlandi.

Ikkinchi prognoz ko'rsatkichlari pessimistik ssenariylarga asoslangan holda ishlab chiqildi. Bunda korxonaga daromadlari hajmi ortishiga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi omillarga ustuvorlik qaratildi. Ya'ni, korxonaga keyingi yillarda ishlab chiqarish bilan xodimlarni rag'batlantirish xarajatlari hajmlarini oshirishga ustuvorlik qaratishi hisobiga xodimlar samaradorligini motivatsiyalash amaliyotini rivojlantirish orqali korxonaga daromadlari hajmini oshirish imkoniyatlari baholandi. Ushbu prognoz quyidagi formula asosida hisoblandi:

$$Y = -215765x^2 + 3E+0,6x + 8E+0,6 \quad (3)$$

Pessimistik ssenariylar asosida amalga oshirilgan hisob-kitoblarga ko'ra, korxonaga daromadlari hajmi 2030-yilga borib 2023-yilga nisbatan 3,4 martaga qisqarishi mumkinligi aniqlandi.



1-rasm. 2024-2030 yillarda "O'ztransgaz" AJ faoliyatida xodimlar samaradorligini motivatsiyalash hisobiga iqtisodiy samaradorlikka erishishning prognoz ko'rsatkichlari, mln. so'mda

Uchinchi prognoz ko'rsatkichlari mobilizatsion ssenariylarga asoslangan holda hisob-kitob qilindi. Bunda korxonada xodimlar samaradorligini motivatsiyalash hisobiga uning iqtisodiy samaradorligini ortishiga ijobiy ta'sir ko'rsatayotgan o'rtacha ish haqi hajmini oshirilishiga ustuvorlik qaratilib, quyidagi formula asosida prognoz ko'rsatkichlari aniqlandi:

$$y = 86647x^2 + 937307x + 1E+07 \quad (4)$$

Mobilizatsion ssenariylarga asoslangan holda amalga oshirilgan hisob-kitob natijalariga ko'ra, keyingi yillarda korxonada o'rtacha ish haqini oshirish hisobiga korxonada daromadlari hajmini 2030-yilga borib 2023-yilga nisbatan 3,1 martaga oshirish imkoniyati mavjudligi aniqlandi.

Iqtisodiy matematik usullar asosida "O'ztransgaz" AJ faoliyatida xodimlar samaradorligini motivatsiyalash hisobiga korxonada iqtisodiy samaradorligini ta'minlash yo'nalishlarini baholash asosida o'rtacha ish haqini oshirish hisobiga xodimlar samaradorligidan to'liq foydalanish mumkin bo'ladi, degan xulosaga kelindi.

Tadqiqotning uchinchi bobi **"Xodimlarni mehnat samaradorligini oshirishda motivatsiyalash tizimini takomillashtirish yo'nalishlari"** deb nomlanib, mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmini takomillashtirish yo'llari taklif etilgan, xodimlarning motivatsiya tizimining muhim jihatlari asoslangan, korxonalarda xodimlar mehnatiga haq to'lash tizimini takomillashtirish yo'llari tadqiq etilgan.

Muallif tomonidan mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmining asosi – institutsion tizim ekanligini ta'kidlangan. 2-rasmda mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmining institutsional tarkibi keltirilgan. Mazkur makro va mikro darajadagi institutlar, ularning rasmiy va norasmiy tarkibiy qismlarini o'z ishiga olgan xodimlarini motivatsiyalash mexanizmining institutsional tarkibi ko'rsatilgan. Ushbu tizimning har bir elementi mehnat unumdorligi va xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirish uchun motivatsiyani shakllantirishda muhim rol o'ynaydi (2-rasm).

Xodimlarni rag'batlantirish boshqaruvning turli darajalarida ko'plab omillarga bog'liq - davlat siyosatidan tortib korporativ strategiyalargacha. Zamonaviy motivatsiya tizimlari moddiy rag'batlantirish (ish haqi, mukofotlar, bonuslar) va nomoddiy rag'batlantirish (korporativ madaniyat, martaba o'sishi, ijtimoiy qo'llab-quvvatlash) ni hisobga olishi kerak. Ushbu mexanizmlarni muvaffaqiyatli qo'llash korxonalarda yuqori samarali ish muhitini shakllantirish va mehnat unumdorligini oshirish imkonini beradi.

Tadqiqot davomida "O'ztransgaz" AJda xodimlar motivatsiya tizimini takomillashtirish maqsadida motivatsiyaning barcha nazariyalarini hisobga olgan holda xodimlarning kutilmalari asosida baholash metodikasi ishlab chiqildi. Unga ko'ra xodimlarning individual ehtiyojlari va kutilmalarini hisobga olish imkonini beruvchi xodimlarni baholash tizimini ishlab chiqildi:

- Mazmunli nazariyalar (Maslou, Alderfer, MakKlelland, Gersberg)
- Munosabatlar nazariyasi (MakGregor, Sheyn, Ous'hi)
- Protsessual nazariyalar (Vrum, Adams, Porter-Louler)

"O'ztransgaz" AJda xodimlar motivatsiyasini turli xil motivatsiya nazariyalari va shaxsiy yondashuv asosida takomillashtirish bo'yicha ishlab chiqilgan metodika quyidagilarga imkon beradi:

1. Xodimlarning individual ehtiyojlarini hisobga olish va motivatsiya vositalarini xodimlarning muayyan toifalariga moslashtirish.

2. Moddiy va nomoddiy rag'batlarni muvozanatlash, bu esa motivatsiya tizimini uzoq muddatli istiqbolda yanada barqaror va samarali qiladi.

3. Xodimlarning ish sharoitlari, ish haqi va martaba istiqbollardan qoniqishini oshirish orqali kadrlar qo‘nimsizligini kamaytirish.

4. Xodimlarning jalb etilganligini oshirish, bu esa mehnat unumdorligi, biznes jarayonlari samaradorligi va kompaniyaning strategik maqsadlariga erishishga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.



2-rasm. Mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivatsion mexanizmining institutsional tarkibi¹⁰.

Shunday qilib, so‘rovnomalar, kutilmalarni tahlil qilish va mukofotlash tizimining adolatliligi asosida shaxsiy motivatsiyani joriy etish nafaqat iqtidorli mutaxassislarni saqlab qolish, balki korporativ madaniyatni rivojlantirish, har bir xodim uchun samarali va rag‘batlantiruvchi muhit yaratish imkonini beradi.

¹⁰ Mualliflik ishlanmasi.

6-jadval

Motivatsiyaning barcha nazariyalarini hisobga olgan holda kutilmalar bo'yicha xodimlarni baholash metodikasi¹¹

Yondashuv	Maqsad:	Usul	Savollar	Tahlil
1. Ehtiyojlar darajasini aniqlash (mazmunli nazariyalar)				
Maslou piramidasi	Xodim uchun qaysi ehtiyojlar (fiziologik, xavfsizlik, mansublik, hurmat, o'zini namoyon etish) asosiy ekanligini aniqlash	Yopiq savollar so'rovnomasi	Ishda sizni ko'proq nima bezovta qiladi? (moliyaviy barqarorlik, tan olinish, rivojlanish) Qanday mukofot sizni rag'batlantiradi? (maosh, bonuslar, moslashuvchanlik, trening)	Agar fiziologik ehtiyojlar ustunlik qilsa → asosiy motivator — maoshi. Agar tan olinish ehtiyoji → rag'batlantirish muhim bo'lsa, martaba o'sishi. Agar o'z-o'zini anglash ustuvorligi rivojlanish muhim bo'lsa, murakkab vazifalar.
ERG Alderfer nazariyasi	ehtiyojlarning turli darajalariga bir vaqtning o'zida ta'sir ko'rsatish mumkinligini tekshirish	Yakka tartibdagi suhbat	Sizni nima ko'proq rag'batlantiradi: barqarorlikmi yoki o'sish imkoniyatimi? • Ish haqi sizni qoniqtursa ham, nimadan ko'nglingiz qoladi? • Loyihaga rahbarlik qilish yoki jamoada ishlash siz uchun muhimmi? • Sizga nima ko'proq zavq bag'ishlaydi: erishilgan natija yoki ish jarayoni?	Agar asosiy omil mavjudlik (existence) → moddiy motivatsiya bo'lsa. • Agar aloqa (relatedness) → jamoaviy ish, e'tirof. • Agar o'sish (growth) → rivojlanish bo'lsa, murakkab vazifalar
MakKlellandning yutuqlar nazariyasi	Xodim qaysi guruhga mansubligini aniqlash: • Maqsadga erishishga yo'naltirilgan • Hokimiyatga intiladi • Jamoaga mansublikni qadrlaydi	Test + keys-tahlil.		Agar motivatsiya — yutuqlar → qiynchiliklar, maqsadlar, bonuslar kerak bo'lsa. • Hokimiyat → boshqarish imkoniyati bo'lsa, g'oyalarni ilgari surish. • Agar mansublik → jamoaviy loyihalar, korporativ madaniyat
Gersberg nazariyasi (gigiyenik va motivatsion omillar)	Omillarini asosiy (ish haqi, shart-sharoitlar) va rag'batlantiruvchi (rivojlanish, e'tirof) omillarga ajratish.	Ishdan qoniqishni tahlil qilish.	• Agar maoshingiz oshsa-yu, ish joyingiz avvalgidек qolsa, motivatsiyangiz o'zgaradimi? • Ishingiz nimasi bilan qiziqarli?	• Agar faqat gigiyenik omillar muhim bo'lsa, qoniqmasliklarni tuzatish. • Agar rag'batlantiruvchi omillar → ko'proq avtonomiya, mas'uliyat berish
2. Mehnatga munosabatni baholash (munosabatlarni nazariyasi)				
X va Y nazariyasi (MakGregor)	Xodimning tashabbusga moyilligi yoki nazoratni afzal ko'rishini aniqlash.	Psixologik test	• Aniq ko'rsatmalarni afzal ko'rasizmi yoki qaror qabul qilishda erkinlikni? • Rahbariyat nazorati siz uchun muhimmi? • Siz uchun nima muhimroq: barqarorlikmi, mustaqillikmi yoki mutaxassislikmi?	• X-tip → aniq nazorat, barqarorlik kerak. • Y-tip → erkinlik, rivojlanish, moslashuvchan sharoitlar.
Sheyn konsepsiyalari	Xodimning asosiy martaba qadriyatlarini aniqlash	chuqur suhbat	• Korporativ madaniyat siz uchun qay darajada ahamiyatli? • Bir kompaniyada uzoq yillar davomida ishlashga tayyormisiz?	• Barqarorlik muhim bo'lsa → uzoq muddatli kafolatlar. • Agar mustaqillik → moslashuvchan sharoitlar, kreativ vazifalar. • Agar mutaxassislik → o'qitish bo'lsa, murakkab loyihalar.
Z nazariyasi (Ous'hi)	Xodim uchun kompaniya madaniyati va uzoq muddatli istiqbol qanchalik muhimligini baholash	Sodiqlikni o'rganish so'rovnomasi		• Agar sodiqlik yuqori bo'lsa → xodimni kompaniya strategiyasiga jalb etish. • Agar past bo'lsa → rag'batlantirishning moslashuvchan usullarini qo'llash
3. Kutish va adolatni baholash (professsual nazariyalar)				
Vrumning kutish nazariyasi	Xodim o'z sa'y-harakatlari natijaga olib kelishiga ishonadimi yoki yo'qligini baholash.	Suhbat	• Agar harakat qilsangiz, bu o'sishga olib kelishiga ishonchingiz komilmi?	• Agar harakat aloqasi → natija zaif bo'lsa → fikr-mulohaza, o'rganish kerak bo'lsa
Adamsning adolat nazariyasi	xodim mukofotlash tizimini adolatli deb hisoblaydimi yoki yo'qligini aniqlash.	So'rovnoma	• Hamkasblaringiz bir xil ish uchun ko'proq haq olishini his qilaysizmi?	• Agar adolatsizlik hissi bo'lsa → rag'batlantirish tizimini tuzatish.
Porter-Louler modeli	sa'y-harakatlar, natijalar va qoniqish o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash	Qoniqishni baholash	• Qo'shgan hissangiz e'tirof etilishidan mamnunmisiz?	• Agar qoniqish past bo'lsa → nomoddiy motivatsiyani tuzatish.

¹¹ Mualliflik ishlansmasi.

XULOSA

Dissertatsiya ishida amalga oshirilgan tadqiqot natijasida quyidagi ilmiy xulosalar olindi:

1. Har qanday korxonaning iqtisodiy samaradorligi xodimlarning mehnat unumdorligiga bevosita bog'liq. Tadqiqot natijalariga ko'ra, xodimlar o'z o'rnida motivatsiya qilinganda, ularning mehnat unumdorligi va tashabbuskorligi oshadi. Tadqiqot natijasida mehnat faoliyati natijalariga ta'sir etuvchi omillar tadqiq etilgan hamda xodimlarni motivatsiya tizimidan to'g'ri foydalanadigan korxonalar xodimlarning mehnat samaradorligi 18-25% ga oshishi ta'kidlangan. Motivatsiya tizimlari faqat maosh va mukofotlar bilan cheklanmasligi, balki kasbiy o'sish imkoniyatlari, ish-hayot muvozanati va xodimlarning shaxsiy ehtiyojlar va kutilmalarini inobatga olgan holda takomillashtirilishi lozim.

2. Raqamli transformatsiya, global raqobat va ish bilan bandlik modelidagi o'zgarishlar sharoitida xodimlarning samaradorligini tahlil qilish va oshirishga kompleks yondashuvni hisobga olish zarur.

3. Tadqiqot davomida xodimlarning mehnatga bo'lgan qiziqishi va motivatsiyasi baholash indekslar to'plami ishlab chiqilgan. Mehnat motivatsiyasining natijalarini aniq baholash uchun xodimlarni jalb qilish indeksi, mehnatdan qoniqish indeksi, xodimlar qo'nimsizligi indeksi, xodimlar samaradorligi indeksi, ichki motivatsiya indeksi va boshqa shu kabi ko'rsatkichlar asosida baholash usullari ishlab chiqilgan. Bu ko'rsatkichlar xodimlarning ishga bo'lgan munosabati, motivatsiya darajasi va mehnat samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikni o'rganish hamda yanada aniqroq motivatsiya strategiyalarini ishlab chiqish, xodimlarni jalb qilish va unumdorlikni oshirish imkonini beradi.

4. Tadqiqot doirasida "O'ztransgaz" AJ misolida mehnat motivatsiyasining korxonaning iqtisodiy samaradorligiga ta'siri tahlil qilindi. Tahlil natijalariga ko'ra, xodimlar motivatsiyasini oshirish bo'yicha kompleks choralar ko'rilganda, 2030-yilga qadar korxonada daromadlari 2023-yilga nisbatan 3,1 barobarga oshishi mumkinligi aniqlangan. Bu esa korxonaning mehnatga haq to'lash siyosati va motivatsiya tizimiga yangi yondashuvlar joriy etish zarurligini tasdiqlaydi.

5. Tadqiqotda ekonometrik tahlillar asosida aniqlanganidek, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalari xodimlarning ishga bo'lgan munosabatiga, tashabbuskorligiga va mehnat samaradorligiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. "O'ztransgaz" AJ faoliyati iqtisodiy samaradorligi tanlangan mustaqil o'zgaruvchilar ta'siri inobatga olinmagan holda salbiy tendensiyaga ega bo'lgan holda, -1118159,8 koeffitsiyentga kamaygan. Korxonada faoliyatida ishlab chiqarish hajmining bir birlikka o'zgarishi hisobiga daromad hajmi qo'shimcha 660,0 koeffitsiyentga ortgan holda, korxonada faoliyati iqtisodiy samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatgan.

6. Tadqiqotda mehnat motivatsiyasining makro, mezo va mikro darajalardagi ta'siri tahlil qilingan holda mehnat faoliyati samaradorligini oshirishda motivasion mexanizmining asosi – institutsion tizim ekanligi asoslangan. Makro darajada davlat siyosati va mehnat qonunchiligi asosiy omil bo'lsa, mezo darajada korxonalarining korporativ madaniyati va tashkiliy tuzilmasi, mikro darajada esa xodimlarning shaxsiy

ehtiyojlari va ishga bo'lgan munosabati muhim o'rin tutadi. Bu tizimli yondashuv asosida mehnat motivatsiyasini kuchaytirish choralari ishlab chiqilgan.

7. Tadqiqot davomida "O'ztransgaz" AJda xodimlar motivatsiya tizimini takomillashtirish maqsadida motivatsiyaning barcha nazariyalarini hisobga olgan holda xodimlarning kutilmalari asosida baholash metodikasi ishlab chiqildi. Unga ko'ra korxonada motivatsiya tizimini 3 yo'nalishda ehtiyojlar darajasini aniqlash, mehnatga munosabatni baholash hamda kutish va adolatni baholash yondashuvlari asosida aniq maqsad, usul va savollar orqali aniqlash va olingan javoblar asosida baholash uslubiyoti ishlab chiqildi. Metodikani qo'llash natijasida "O'ztransgaz" AJning deyarli 80% xodimlarining mehnat samaradorligini oshganligi kuzatildi.

8. Tadqiqot natijalari korxonalarda mehnat motivatsiyasini kuchaytirish nafaqat xodimlar qoniqishini oshirish, balki ishlab chiqarish samaradorligini ko'paytirish orqali daromad hajmini oshirishga yordam berishini ko'rsatdi. Xodimlar motivatsiyasi oshganda, ularning mehnat samaradorligi ortadi va bu esa korxonaning uzoq muddatli barqarorligini ta'minlaydi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, mehnat motivatsiyasini takomillashtirish korxonalarining samaradorligini oshirish uchun strategik ahamiyatga ega. Moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalarini uyg'unlashtirish, raqamli texnologiyalardan foydalanish va xodimlarning shaxsiy ehtiyojlarini inobatga olish orqali mehnat unumdorligini oshirish mumkin.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.22/30.12.2019.I.100.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ФИЛИАЛЕ
РОССИЙСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ
Г.В.ПЛЕХАНОВА**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УЗБЕКИСТАНА ИМЕНИ МИРЗО
УЛУГБЕКА**

ЁРМАМАТОВ КОДИРЖОН ЖУРАКУЛОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ДЛЯ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

08.00.10 – Демография. Экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент – 2025

Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии под номером B2024.4.PhD/Iqt2639.

Диссертационная работа выполнена в Национальном университете Узбекистана имени Мирзо Улугбека.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-сайте Научного совета (www.reu.uz) и на информационно-образовательном портале «ZiyoNet» (www.ziynet.uz).

Научный руководитель:

Тошматов Шухрат Амонович
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты:

Рахимова Нигина Хайруллаевна
доктор экономических наук

Хайитов Абдуманнон Бухарович
кандидат экономических наук, профессор

Ведущая организация:

Самаркандский институт экономики и сервиса

Защита диссертации состоится «__» _____ 2025 года в ____ на заседании Научного совета DSc.22/30.12.2019.I.100.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском филиале Российского экономического университета имени Г.В.Плеханова. Адрес: 100164, г.Ташкент, ул.Шахриобод, 3. Тел.: (99871) 262-43-50; факс: (99871) 262-43-60; e-mail: info@reu.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского филиала Российского экономического университета имени Г.В.Плеханова (зарегистрировано № _____). Адрес: 100164, г.Ташкент, ул.Шахриобод, 3. Тел.: (99871) 262-43-50; факс: (99871) 262-43-60; e-mail: info@reu.uz

Автореферат диссертации разослан «__» _____ 2025 года.

(протокол реестра №__ от «__» _____ 2025 года).

К.Х. Абдурахманов

Председатель Научного совета по присуждению ученых степеней, академик АН РУз, д.э.н., профессор

З.Г. Шакарров

Учёный секретарь Научного совета по присуждению ученых степеней, доктор философии по экономическим наукам (PhD), доцент

З.Я.Худайбердиев

Председатель Научного семинара при Научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В соответствии с такими факторами, как качественные изменения в мировой экономике, значительное влияние цифровых технологий и технологий искусственного интеллекта на рынок труда, особое внимание уделяется совершенствованию системы мотивации для повышения производительности в условиях поколения Z в соответствии с новыми требованиями к гибкому графику работы, цифровым инструментам, карьере и условиям труда. По данным консалтинговой компании «Deloitte», «77,0 процентов представителей поколения Z считают важным работать в организации с ценностями, соответствующими их мировоззрению, в то время как 61,0 % предпочитают возможности профессионального роста с более высокой зарплатой»¹². На сегодняшний день одной из актуальных проблем в мире по мере совершенствования системы мотивации в повышении эффективности деятельности остается организация конкурентоспособного производства.

В рамках проводимых в мире научных исследований по вопросам организации труда и рынка труда приоритетное внимание уделяется исследованиям, посвященным проблемам совершенствования системы мотивации в повышении эффективности деятельности. В этой связи важное значение приобретают исследования в таких направлениях, как разработка эффективных механизмов обеспечения производства квалифицированным персоналом, организация труда в нестандартных формах, осуществление стимулирования в системе мотивации в соответствии с гармонией интересов предприятия и работников, совершенствование механизмов стимулирования личной заинтересованности по результатам общеотраслевой деятельности и поощрения, разработка организационно-экономических механизмов, направленных на обеспечение эффективного функционирования системы социального страхования и различных льгот в условиях цифровых технологий и технологий искусственного интеллекта.

В рамках проводимых в Новом Узбекистане широкомасштабных реформ по качественному развитию экономики наряду с повышением конкурентоспособности производства и организацией эффективного управления, особое внимание уделяется качественному совершенствованию системы мотивации в качественно-количественной организации рынка труда, созданию достойных рабочих мест и повышению эффективности трудовой деятельности в условиях трансформации трудовых отношений в соответствии с современными требованиями. «Наша цель и обязанность - создать достойные условия для

¹² Elizabeth Faber, Gen Zs and millennials find reasons for optimism despite difficult realities // <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>

каждого человека»¹³. При реализации данных задач целесообразно дальнейшее расширение объема научных исследований, посвященных вопросам дальнейшего совершенствования трудовых отношений, дальнейшего развития эффективной системы стимулирования и совершенствования системы мотивации в повышении эффективности деятельности.

Данная диссертационная работа в определенной степени служит реализации задач, установленных в указах и постановлениях Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 11 сентября 2023 года № УП-158 «О стратегии «Узбекистан-2030», от 24 января 2022 года № ПП-99 «О мерах по созданию эффективной системы развития производства и расширению промышленной кооперации в республике», в постановлениях Кабинета Министров от 11 февраля 2005 года № 60 «Об утверждении правил возмещения вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей», от 1 июля 2021 года № 410 «О мерах по повышению эффективности трудовой деятельности граждан, занятых на временной, сезонной и разовой работе» и в иных нормативно-правовых актах, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Научные исследования, направленные на разработку теоретических положений и модели сферы мотивации персонала проведены такими учеными, как А.Смит, Ф.Тейлор, Э.Мейол. Теории мотивации, основанные на психике человека и опирающиеся на человеческий фактор, разработаны такими учеными, как Х.Шульц, А.Х.Маслоу, Д.Макклелланд, К.Р.Альдерфер, Ф.Герсберг, Д.Макгрегор, Э.Шейн, Д.Аткинсон, С.Адамс, В.Врум, Портер-Лоулер, И.Гершиков.

Идея научной организации труда выдвинута А.К.Гастевым, А.Ф.Журавским. В исследованиях российских ученых, таких, как В.А.Ядов, А.Г.Здравомыслов, В.Р.Рожин, Л.С.Выготский, А.Н.Леонтьев, Н.Ф.Наумова, И.Ф.Беляева, Ю.А.Токарева, Н.М.Глюхенькая и др. изучены

¹³ Речь Президента Республики Узбекистан Ш.Мирзиёева при посещении махалли Хастимом в городе Ташкенте, 21 июля, 2023 года, <https://daryo.uz/k/2023/07/21/prezident-har-bir-insonga-munosib-sharoit-yaratish-maqsadimiz-va-burchimiz>

не только потребности, но и процесс формирования и действия мотивации, выделены стимулы, составляющие содержание мотивации¹⁴.

В республике в этой области внесли свой плодотворный вклад, такие ученые, как акад. К.Х.Абдурахманов, Б.Х.Умурзаков, Н.К.Зокирова, Н.Х.Рахимова, З.Я.Худойбердиев, Ш.Д.Кудбиев, Н.У.Арабов, Д.А.Насимов, Г.К.Абдурахманова, А.Б.Ирматова, А.Б.Хайтов, И.А.Бакиева¹⁵ и другие. В ходе исследования материального стимулирования работников учеными-экономистами исследованы теоретические и практические аспекты данной проблемы: сущность и содержание стимулов к труду, заработная плата и ее организация, методы оценки и учета количества и качества труда. Однако многие из них сформировались под влиянием экономической среды, действовавшей в период административно-командной системы, а материальные стимулы как экономический способ управления изучены недостаточно широко.

¹⁴ Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2006. - С.21-26; Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2002.; Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М. М. Максимцова, А. В. Игнатьевой. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2001.; Лобанова Т. Н. Мотивация персонала: правовые аспекты // Законы России. - 2012. - №7; Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян; под ред. Е. А. Климова. - М.: ЮПИТИ-ДАНА, 2009.; Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. А. Александров, Т. С. Вещугина, В. И. Герчиков [и др.]. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.; Лобанова, Т. Н. Мотивация персонала: правовые аспекты // Законы России. - 2012.-№7; Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинова. М.: РАГС, 2003.; Базаров Т. /О. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. М.: ЮНИТИ, 2002. - 425 с.; Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992.; Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992; Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие / Г. А. Дмитриенко, Е. А. Шарпа-това, Т. М. Максименко.; Управление персоналом: учебник / общ. ред. А. И. Турчинова М.: РАГС, 2003; Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. - М.: Дело, 2007.; Филонович С. Р. Организационное поведение. Курс лекций. М., 2010.; Амабиле Т., Крамер С. Что общего у простых смертных и гениев? // HarvardBusiness Review-Россия. 2011. № 8.; Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с., Трудовая мотивация: учеб. пособие/ Д. А. Аширов. - М.: ТК Велби; Проспект, 2005.; Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е. Э. Лалаян; под ред. Е. А. Климова. - М.: ЮПИТИ-ДАНА, 2009.; Управление персоналом: учебник/общ. ред. А. И. Турчинова. - М.: РАГС, 2003.; Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. А. Александров, Т. С. Вещугина, В. И. Герчиков [и др.]. - М.: Независимый институт гражданского общества, 2004.; Токарева Ю.А., Глухенькая Н.М., Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход. [Текст] // Монография. 2021. С.44-47; Джигкаев А.Т. Мотивационная теория Д. Макклелланда и ее роль в мотивации персонала. [Текст] // Образование и право. 2023. №2. С.237-239.; Гусейнова М.М. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала. Социологические науки. [Текст] // УЭПС. Управление, экономика, политика, социология 2021. № 1. С.79-83

¹⁵ Абдурахмонов Қ.Х. Мехнат иқтисодиёти: назария ва амалиёт. – Т.: 2019 Дарслик. Қайта ишланган ва тўлдирилган 3-нашри. Ўзбекистон Республикаси Фанлар академияси “FAN” нашриёт давлат корхонаси, –Т.: 2019. – Б.392; Абдурахманов КХ, Зокирова НК Повышение эффективности труда в основе принципов достойного труда - Современная наука: актуальные проблемы и пути ..., 2016; Умурзаков Б.Х. ва б. Мехнат ресурслари шаклланиши ва таксимланишининг худудий усуллари / Монография. – Т.: “Lesson Press”, 2017 й. -184 б.; Рахимова Н.Х. Роль и место женщины на рынке труда Узбекистана. Теория и практика. – Т.: “Фан”, 2006г.; Худойбердиев З.Я. ва б. Тадбиркорлик ва ишга жойлаштириш технологияси асослари. 2-нашр. Ўқув қўлланма. – Т.: “ILM ZIYO”, 2017й. -344 б.; Арабов Н.У. Хайитов А.Б., Адилова Г.А.Персонал мотивацияси. Т., 2019, Б.240; Насимов Д.А. Иқтисодиётнинг инновацион ривожланиши шароитида иш билан бандлик эгилувчанлигини таъминлаш механизмларини такомиллаштириш. Монография. -Т.: “Fan va texnologiya”, 2018. -260б.; Абдурахмонова ГК Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик. 2023.; Ирматова А.Б. Ишга ёллаш стратегияси. Ўқув қўлланма. Т. 2022 – Б. 400.; Хайитов А. Мехнат мотивацияси: Дарслик. – Т. 2021. – Б.82.; Бакиева И.А. Инсон ресурслари аналитикаси. Т. 2022 – Б. 295.

Важная социально-экономическая значимость данной проблемы в период перехода на инновационный путь развития, необходимость ее исследования в свете возросших требований к количеству и качеству труда позволили определить цели и задачи данной работы.

Связь диссертационного исследования с планами научно-исследовательской работы высшего образовательного учреждения, в котором выполнена диссертация. Диссертационная работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Национального университета Узбекистана имени Мирзо Улугбека в рамках научно-исследовательской работы по теме «Совершенствование теоретических основ модернизации национальной экономики и обеспечение устойчивого экономического роста».

Цель исследования состоит в разработке предложений и рекомендаций по совершенствованию системы мотивации при повышении эффективности трудовой деятельности на предприятии.

Задачи исследования:

исследование социально-экономического значения мотивации труда и эволюции научно-теоретических взглядов;

изучение концептуальных основ влияния мотивации персонала на эффективность трудовой деятельности;

изучение зарубежного опыта мотивации персонала в трудовых отношениях и определение направлений ее использования на предприятиях Узбекистана;

анализ состояния и тенденций оплаты труда персонала на предприятиях и выявление проблем;

анализ состояния материального стимулирования персонала и условий труда на предприятиях;

эконометрический анализ трудовой деятельности персонала АО «Узтрансгаз» через мотивацию и разработку сценариев прогноза до 2030 года;

совершенствование мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности;

определение важных аспектов системы мотивации персонала;

разработка путей совершенствования системы оплаты труда персонала на предприятиях.

В качестве **объекта исследования** взята система мотивации труда персонала, работающего в АО «Узтрансгаз».

Предметом исследования является комплекс трудовых отношений экономических отношений, действующих в сфере мотивации и стимулирования труда персонала на предприятиях.

Методы исследования. В диссертационном исследовании использованы такие методы, как компаративный анализ, группировка, логическое мышление, социологический опрос, корреляционный,

сравнительный, регрессионный анализ, аналитический анализ, эконометрический анализ на основе статистических данных, перспективное прогнозирование.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

усовершенствована, согласно обобщения передового опыта теории и практики мотивации, «методика оценки, основанная на ожиданиях работника», на основе уровня удовлетворения персонала общемотивационной системой на базе его потребностей в системе «мотивация организации–работника», и приоритете справедливости этой системы;

усовершенствована институциональная структура мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности в соответствии со стимулированием сотрудничества и коллективной работы в рамках институциональной структуры объектов инфраструктуры на макро -, мезо -, микроуровнях;

усовершенствован подход к оценке эффективности трудовой деятельности через мотивацию в рамках методического обеспечения стимулирования, мотивации и оценки персонала в соответствии с основным фактором успеха организации на рынке труда;

обоснованы сценарные прогнозные показатели социально-экономического развития АО «Узтрансгаз» на 2023-2030 годы в соответствии с непосредственным влиянием системы мотивации на эффективность деятельности персонала.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

обоснованы авторские предложения по совершенствованию понятия «мотивация персонала» в соответствии с эволюцией научно-теоретических взглядов на данное понятие и передовым зарубежным опытом;

разработаны предложения по совершенствованию организационно-экономического механизма эффективной организации системы мотивации;

разработаны предложения по совершенствованию системы оплаты труда персонала.

Достоверность результатов исследования определяется тем, что информационная база данной работы сформирована за счет официальных источников, разработанные предложения и рекомендации основаны на анализе статистических данных и других официально опубликованных данных Национального агентства статистики при Президенте Республики Узбекистан, которые соответствуют принятым приоритетным направлениям и программам по устойчивому развитию республики и регионов, и которые внедрены в практику уполномоченными организациями.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные предложения и рекомендации могут быть использованы в качестве методической основы при совершенствовании и реформировании системы мотивации персонала на предприятиях реального сектора, реализации системы материального стимулирования персонала в условиях инновационного развития экономики.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные предложения и рекомендации, программы действий, концептуальные направления, механизмы и рекомендации могут быть использованы при совершенствовании организационно-экономических механизмов материального стимулирования персонала предприятий реального сектора, мотивации их к эффективной работе, в процессе прогнозирования системы мотивации, в совершенствовании учебных программ по таким дисциплинам, как «Экономическая теория», «Управление персоналом», «Управление человеческими ресурсами» в высших образовательных учреждениях, а также при разработке целевых государственных программ и специальных инструкций ответственными министерствами и ведомствами, АО «Узтрансгаз».

Внедрение результатов исследования. На основе полученных результатов по совершенствованию системы мотивации при повышении эффективности деятельности на предприятии:

усовершенствованная, согласно обобщения передового опыта теории и практики мотивации, «методика оценки, основанная на ожиданиях работника», на основе уровня удовлетворения персонала общемотивационной системой на базе его потребностей в системе «мотивация организации – работника», и приоритете справедливости этой системы использована при разработке пп. 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, а также 2.3, 2.4, 2.5 раздела 2, «Положения о порядке награждения по результатам оценки деятельности персонала исполнительного аппарата и проектного офиса АО «Узтрансгаз» (справка АО «Узтрансгаз» от 18 января 2024 года № 04-26/3-15/283). Данное предложение послужило основой для прозрачной оценки деятельности персонала исполнительного аппарата и проектного офиса АО «Узтрансгаз» и повышения показателей эффективности;

предложение по совершенствованию институциональной структуры мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности в соответствии со стимулированием сотрудничества и коллективной работы в рамках институциональной структуры объектов инфраструктуры на макро-, мезо-, микроуровнях использовано при разработке пп. 2.1.1, 2.1.2 раздела 2 «Положения о порядке награждения по результатам оценки деятельности персонала исполнительного аппарата и проектного офиса АО «Узтрансгаз» (справка АО «Узтрансгаз» от 18

января 2024 года № 04-26/3-15/283). Внедрение этих показателей производительности труда и выполнения дополнительных особо важных поручений в определенной степени послужило обеспечению результативности и повышения производительности труда у персонала исполнительного аппарата и проектного офиса АО в системе прозрачной оценки;

предложение по совершенствованию подхода к оценке эффективности трудовой деятельности через мотивацию в рамках методического обеспечения стимулирования, мотивации и оценки персонала в соответствии с основным фактором успеха организации на рынке труда использовано в количественной оценке влияния мотивации на эффективность труда, согласно «Положения о порядке награждения по результатам оценки деятельности персонала исполнительного аппарата и проектного офиса АО «Узтрансгаз» (справка АО «Узтрансгаз» от 18 января 2024 года № 04-26/3-15/283). Данное предложение в определенной степени послужило расширению возможностей АО «Узтрансгаз» по эффективной реализации стратегии мотивации и повышению производительности труда;

сценарные прогнозные показатели социально-экономического развития АО «Узтрансгаз» на 2023-2030 годы в соответствии с непосредственным влиянием системы мотивации на эффективность деятельности персонала использованы при разработке «Программы социально-экономического развития АО «Узтрансгаз» на 2025-2030 годы» (справка АО «Узтрансгаз» от 18 января 2024 года № 04-26/3-15/283). Предложение в определенной степени послужило расширению возможностей по усилению мотивации персонала к профессиональному росту, повышению материальной заинтересованности, производительности, производственной инициативы и эффективному использованию ими своего потенциала по увеличению объема доходов предприятия к 2030 году в 3,1 раза по сравнению с 2024 годом.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 2 международных и 3 республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. Всего по теме диссертации опубликовано 10 научных работ, в том числе 4 статьи в научных журналах республики, признанных ВАКом Республики Узбекистан, и 1 статья – в зарубежном журнале.

Структура и объем диссертации. Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составил 121 страницу.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **Введении** обоснована актуальность и научная значимость темы диссертации, обосновано соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и техники, проводимых в республике, степень изученности проблемы, цели и задачи исследования, объект и предмет, его научная новизна и практические результаты, раскрыта сущность, освещена научно-практическая значимость полученных результатов, приведены сведения о внедрении результатов исследования, опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертации **«Научно-теоретические основы мотивации труда и ее влияния на эффективность труда персонала»** исследована эволюция научно-теоретических взглядов на мотивацию персонала, содержание, виды и способы мотивации персонала, передовой зарубежный опыт мотивации персонала.

Мотивация труда играет решающую роль в формировании социально-экономических процессов не только на уровне предприятия, но и в масштабах национальной экономики. Правильно и своевременно простимулированный персонал демонстрируют высокую эффективность, лояльность к предприятию и активное участие в трудовых процессах, что в конечном итоге является ключевой силой, способствующей устойчивому экономическому росту. Несвоевременное использование мотивации, наоборот, ведет к снижению производительности труда, увеличению текучести кадров, ухудшению качества производимых товаров и услуг.

Таблица 1

Социально-экономическое значение мотивации труда на макро-, мезо-, микроуровнях¹⁶

Уровень	Социально-экономическое значение трудовой мотивации
Макроуровень (национальная экономика)	Стимулирует экономический рост, снижает уровень безработицы, повышает производительность труда по всей стране, увеличивает налоговые поступления, снижает социальные расходы государства на поддержку безработных.
Мезоуровень (регион, отрасль)	Повышает конкурентоспособность отрасли, привлекает инвестиции, способствует инновационному развитию регионов и устойчивому экономическому росту.
Микроуровень (предприятие, организация)	Повышает производительность труда, снижает текучесть кадров, улучшает корпоративную культуру, способствует внедрению новых технологий и росту прибыли.

Мотивация труда играет основную роль на всех уровнях экономики, но на микроуровне она приобретает особое значение. Правильные и обоснованные мотивационные стратегии в рамках предприятий оказывают

¹⁶ Разработка автора

непосредственное влияние на полноценное вовлечение персонала в трудовую деятельность и повышение эффективности их труда. Предприятия, ориентированные на эффективные мотивационные стратегии, не только достигают своих целей и получают финансовую выгоду, но и формируют здоровую корпоративную культуру, которая способствует устойчивому развитию бизнеса. Сотрудники с высокой мотивацией относятся к числу инициативных, стремящихся к профессиональному росту и готовых к внедрению инноваций, что в конечном итоге укрепляет социально-экономический статус предприятия и повышает его конкурентоспособность.

В диссертации проведено тщательное научно-теоретическое исследование мотивации персонала, проведен тщательный анализ подходов представителей ряда научных школ. Также систематизированы концептуальные основы влияния мотивации персонала на эффективность трудовой деятельности. В ходе исследования изучены факторы, влияющие на результаты трудовой деятельности, а также отмечено, что предприятия, правильно использующие систему мотивации персонала, повышают производительность труда персонала на 18-25 процентов.

Автор обосновывает, что показатели эффективности труда через мотивацию – это не просто средство измерения, а один из важнейших показателей, позволяющий компаниям адаптироваться к меняющимся условиям, повысить конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие. Влияние мотивации на производительность труда можно оценить с помощью различных показателей, которые оценивают вовлеченность, удовлетворенность, эффективность и приверженность персонала.

Таблица 2

Совокупность индексов эффективности трудовой деятельности через мотивацию¹⁷

Наименование индекса	Формула	Определение
Индекс вовлеченности персонала (Employee Engagement Index, EEI)	$EEI = \frac{\Sigma S_{positive}}{N_{total}} \times 100\%$ <p>$\Sigma S_{positive}$ – количество положительных ответов в опросе вовлеченности, N_{total} – общее количество респондентов.</p>	<p>Определяет уровень вовлеченности персонала, который является прямым следствием их мотивации. Чем выше уровень мотивации (внутренний и внешний), тем выше вовлеченность персонала.</p>
Индекс удовлетворенности работой (Job Satisfaction Index, JSI)	$JSI = \frac{S_{intr} + S_{extr}}{2}$ <p>S_{intr} – удовлетворенность внутренними факторами (самовыражение, признание), S_{extr} – удовлетворенность внешними факторами (зарплата, условия труда).</p>	<p>Оценивает степень удовлетворенности работой, непосредственно связанной с мотивацией. Если факторы мотивации удовлетворены, персонал будет доволен своей работой, что положительно скажется на производительности труда.</p>
Индекс текучести кадров (Turnover Rate, TR)	$TR = \frac{N_{leavers}}{N_{average}} \times 100\%$ <p>$N_{leavers}$ – количество уволенных</p>	<p>Показывает, как мотивация влияет на стабильность состава персонала. Когда мотивация низкая, текучесть увеличивается.</p>

¹⁷ Разработано автором

	сотрудников, $N_{average}$ – средняя численность персонала за период.	Высокая мотивация снижает количество увольнений.
Индекс эффективности персонала (Employee Productivity Index, EPI)	$EPI = \frac{O_{actual}}{O_{expected}} \times 100\%$ O_{actual} – фактический объем выполненной работы, $O_{expected}$ – планируемый объем работ.	Оценивает, насколько эффективнее работает простимулированный персонал. Простимулированный персонал работает более эффективно, что повышает их эффективность.
Индекс внутренней мотивации (Internal Motivation Index, IMI)	$IMI = \frac{M_{auto} + M_{mast} + M_{purp}}{3}$ M_{auto} – степень автономии персонала, M_{mast} – возможность профессионального роста, M_{purp} – осознание важности труда.	Оценивает влияние внутренних факторов мотивации на производительность труда. Чем выше внутренняя мотивация, тем выше заинтересованность и эффективность труда.
Индекс влияния мотивации на KPI (Motivation Impact on KPI, MIKPI)	$MIKPI = \frac{KPI_{hm} - KPI_{lm}}{KPI_{lm}} \times 100\%$ KPI_{hm} – средний показатель KPI у мотивированного персонала, KPI_{lm} – средний показатель KPI у немотивированного персонала.	Показывает, как уровень мотивации связан с достижением ключевых показателей эффективности (KPI). Когда мотивация персонала высока, его KPI улучшается.
Индекс инновационной активности сотрудников (Innovation Index, II)	$II = \frac{N_{ideas}}{N_{emp}}$ N_{ideas} – количество предлагаемых инноваций, N_{emp} – количество персонала.	Оценивает, насколько простимулированный (мотивированный) персонал вовлечен в инновационные процессы. Мотивированный персонал предлагает больше новых идей и улучшает рабочие процессы.
Индекс стрессоустойчивости (Stress Resilience Index, SRI)	$SRI = \frac{P_{motivated}}{P_{burnout}}$ $P_{motivated}$ – количество персонала с высокой мотивацией, $P_{burnout}$ – количество персонала с признаками усталости.	Показывает, как мотивация влияет на стрессоустойчивость. Более высокая мотивация помогает лучше справляться со стрессом.

Эти показатели помогают количественно оценить влияние мотивации на эффективность труда. Исследователь считает, что их использование позволяет компаниям разрабатывать более реалистичные стратегии мотивации, вовлечения сотрудников и повышения производительности.

Во второй главе исследования «Анализ состояния мотивации труда в АО «Узтрансгаз» и ее влияния на эффективность труда персонала» проведен анализ состояния и тенденций оплаты труда персонала на предприятиях, состояния материального стимулирования и мотивации персонала на предприятиях, а также эконометрический анализ мотивации трудовой деятельности персонала АО «Узтрансгаз» и разработаны сценарии прогноза до 2030 года.

Анализ состояния и тенденций оплаты труда в Узбекистане в период с 2020 по 2025 год показывает значительное повышение уровня средней

заработной платы в результате экономических реформ и мер социальной поддержки, проводимых государственным правлением.

Если объем производства промышленной продукции в республике увеличился с 148816,0 млрд. сумов в 2017-2024 гг. до 58991,7 млрд. сумов в 2024 году, а численность занятых в промышленности – с 1599,9 тыс. до 1661,9 тыс. человек, то показатель промышленной продукции или производительности труда на одного работника увеличился с 93,0 млн. сумов в 2017 году до 396,5 млн. сумов в 2024 году (Таблица 3).

Таблица 3

Влияние мотивации персонала на основные показатели промышленного производства в промышленности Узбекистана¹⁸

Показатели/ годы	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2024	2024/2017, %
Объем производства промышленной продукции, млрд. сумов	148816,0	235340,7	322535,8	368740,2	456056,1	553265,0	658991,7	4,4
Темпы роста промышленного производства, %	105,2	110,8	105,0	100,9	108,8	105,3	109,8	1,06
Количество занятых в промышленности, тыс. человек	1599,9	1598,3	1612,9	1597,7	1642,4	1630,1	1661,9	1,0
Средняя номинальная месячная зарплата в промышленности, тыс. сум	2073,2	2737,0	3312,9	3408,7	3962,4	4767,0	5456,9	2,6
Производительность труда в промышленности, млн. сумов.	93,0	147,2	199,9	230,8	277,7	339,4	396,5	4,2

В диссертации отмечается, что энергетическая отрасль Узбекистана занимает важное место в экономике страны, обеспечивая энергией промышленность, транспорт и бытовой сектор. Особенности заработной платы и доходов в этом секторе определяются сочетанием государственного регулирования, специфики отрасли и экономических условий. Заработная плата персонала энергетического сектора состоит из основной и дополнительной частей, как и в других отраслях. Основная часть включает в себя работу с фиксированной заработной платой или тарифной ставкой в соответствии с квалификацией персонала и сложностью выполняемых задач. Дополнительная часть состоит из различных доплат, надбавок и вознаграждений, которые могут быть как обязательными, так и стимулирующими. АО «Узтрансгаз» является основным предприятием энергетического сектора Узбекистана, отвечающим за транспортировку и распределение природного газа.

¹⁸ Промышленность в Узбекистане (2019-2022). – Т.: 2023. С.15,46

Таблица 4

Показатели экономической деятельности АО «Узтрансгаз»¹⁹

Период	Общий доход предприятия, млн. сумов (y)	Объем производства товаров (работ, услуг), млн. сумов (x ₁)	Средняя зарплата на предприятии, млн. сумов (x ₂)	Расходы на стимулирование персонала на предприятии, млн. сумов (x ₃)
2015 год	8 359 680,4	38 344,4	1,5	186 566,9
2016 год	10 125 910,7	39 562,5	1,9	164 895,2
2017 год	11 005 757,3	37 450,0	2,3	168 859,1
2018 год	15 750 540,5	38 882,2	2,5	112 743,7
2019 год	25 392 640,6	38 660,1	4,5	120 007,9
2020 год	24 367 330,5	30 906,9	6,8	79 746,7
2021 год	23 644 758,3	23 644,8	7,4	94 547,3
2022 год	20 509 751,5	22 978,2	8,5	138 588,9
2023 год	15 165 150,1	22 298,4	9,2	160 615,7

По данным, предоставленным АО «Узтрансгаз», в 2015-2023 годах предприятие обеспечило население и предприятия реального сектора природным газом объемом в 292 727,5 млн. м³, общий объем дохода предприятия за исследуемый период составил около 15 165,2 млрд. сумов. В частности, за анализируемый период объем добываемого предприятием природного газа сократился в 1,7 раза или на 41,8 %. Такая ситуация свидетельствует о истощении запасов природного газа в стране. Вместе с тем, увеличение объема валовой дохода предприятия в 1,8 раза за период 2015-2023 гг. свидетельствует о том, что достигнута высокая экономическая эффективность, несмотря на то, что объем выпускаемой предприятием продукции имеет тенденцию к снижению. Также за исследуемый период средняя заработная плата на предприятии увеличилась с 1,5 млн. сумов до 9,2 млн. сумов, однако объем расходов на стимулирование персонала снизился на 13,9 процентов.

По данным, предоставленным руководством предприятия, снижение затрат на стимулирование работников в анализируемом периоде объясняется тем, что на предприятии в связи с увеличением средней заработной платы весь персонал перешел на равномерное их стимулирование за счет более высокой заработной платы и постепенно переходят на практику стимулирования только высокоэффективных работников. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что предприятие нацелено на приоритетность мероприятий, направленных на формирование эффективного механизма мотивации персонала.

Динамику расходов на заработную плату в АО «Узтрансгаз» мы можем увидеть в таблице 5.

¹⁹ Составлено на основе данных АО «Узтрансгаз»

Таблица 5

Динамика численности персонала, расходов на заработную плату и социальную поддержку в АО «Узтрансгаз» за 2019-2024 годы, в млн. суммах

Наименование показателя / годы	2019	2020	2022	2023	2024	Изменение
Расходы на заработную плату	846409,5	846409,5	616714,6	427203,0	526985,0	-319425
Расходы на социальную поддержку	9354,8	9765,6	8173,9	75924,6	119425,9	110071,1
Численность персонала	24575	9857	8002	8344	8190	-16385

Как видно из таблицы 5, численность персонала АО «Узтрансгаз» в 2019 году составила 24 575 человек, а в 2024 году сократилась до 8 190 человек или на 16 385 человек. Расходы на заработную плату в 2019 году составили 846409,5 млн. сумов, а в 2024 году – 526985,0 млн. сумов или снизились на 319425 млн. сумов. Расходы на социальную поддержку в 2019 году составили 9354,8 млн. сумов, а в 2024 году – 119425,9 млн. сумов, или увеличились на 110071,1 млн. сумов. Из этого видно, что резкое сокращение численности персонала привело к снижению расходов на заработную плату, но можно увидеть, что расходы на социальную поддержку резко возросли.

В диссертационной работе при разработке прогнозных показателей перспектив развития показателя экономической эффективности персонала за счет мотивации эффективности его работы на предприятии, проведен многофакторный корреляционно-регрессионный анализ. Так как в качестве результирующего фактора выбран показатель экономической эффективности деятельности предприятия, то в качестве факторов, влияющих на увеличение объема доходов предприятия (y), взяты объем производства (x1), средняя заработная плата (x2) и расходы на стимулирование персонала (x3). По результатам расчетов выявлено, что функция многофакторной регрессивной модели имеет следующий вид:

$$F(y) = -1118159,8 + 660,0x_1 + 2347688,9x_2 - 108,9x_3 \quad (1)$$

На основании функции многофакторной регрессивной модели получены следующие выводы:

- экономическая эффективность деятельности АО «Узтрансгаз» снижается на коэффициент -1118159,8 при отрицательной тенденции без учета влияния выбранных независимых переменных;

- увеличение объема дохода дополнительно на коэффициент 660,0 за счет изменения объема производства в деятельности предприятия на

единицу, оказал положительное влияние на экономическую эффективность деятельности предприятия;

- за счет перехода к практике единообразного стимулирования всего персонала за счет повышения средней заработной платы на предприятии улучшился показатель экономической эффективности деятельности предприятия, при этом при увеличении средней заработной платы дополнительно на один коэффициент увеличился размер валового дохода предприятия на коэффициент 2347688,9;

-расходы на мотивацию персонала, действующие на предприятии, оказали негативное влияние на показатель его экономической эффективности, в связи с чем были приняты меры, направленные на совершенствование практики мотивации персонала к эффективности. По результатам анализа выявлено, что при изменении расходов на стимулирование персонала дополнительно на единицу показатель экономической эффективности деятельности предприятия снижается на коэффициент -108,9.

На основе построенной многофакторной регрессивной модели сделан вывод о том, что переход к практике мотивации эффективности работы персонала для всего персонала в деятельности АО «Узтрансгаз» позволит достичь значительно более высокой эффективности по сравнению с действующей системой.

На основе результатов проведенного многофакторного корреляционно-регрессионного анализа разработаны прогнозные показатели увеличения объема доходов предприятия за счет мотивации эффективности работы персонала в деятельности АО «Узтрансгаз».

Первый сценарий – это инерционные прогнозные показатели, при этом приоритет отдавался тому, чтобы меры, реализуемые в последние годы в деятельности АО «Узтрансгаз» по мотивации эффективности персонала, основывались на данных тенденциях и в последующие годы. Прогнозные показатели на основе инерционного сценария рассчитаны по формуле:

$$Y = -64559x^2 + 2E + 0,6x + 9E + 0,6 \quad (2)$$

На основе расчетов прогнозных показателей инерционного сценария в период до 2030 года выявлена возможность увеличения объема валового дохода предприятия в 1,7 раза по сравнению с 2023 годом, на основании того, что меры по мотивации эффективности работы персонала в деятельности АО «Узтрансгаз», реализуемые за последние годы, также сохранятся и в последующих годах.

Вторые прогнозные показатели разработаны на основе пессимистичных сценариев. При этом приоритет отдавался факторам, негативно влияющим на увеличение объема доходов предприятия. То есть оценивались возможности увеличения объема доходов предприятия за счет развития практики мотивации эффективности работы персонала за счет того, что

предприятие в последующие годы будет уделять приоритетное внимание увеличению объемов расходов на стимулирование персонала. Этот прогноз рассчитан по формуле:

$$Y = -215765x^2 + 3E+0,6x + 8E+0,6 \quad (3)$$

Расчеты, проведенные на основе пессимистичных сценариев, показали, что объем доходов предприятия к 2030 году может сократиться в 3,4 раза по сравнению с 2023 годом.



Рис.1. Прогнозные показатели достижения экономической эффективности в деятельности АО «Узтрансгаз» в 2024-2030 гг. за счет мотивации персонала, в млн. суммах

Третьи прогнозные показатели рассчитаны на основе мобилизационных сценариев. При этом приоритет отдается повышению средней заработной платы на предприятии, что положительно сказывается на повышении его экономической эффективности за счет мотивации эффективности работы персонала. Прогнозные показатели вычислены по формуле:

$$Y = 86647x^2 + 937307x + 1E+07 \quad (4)$$

По результатам расчетов, проведенных на основе мобилизационных сценариев, выявлено, что за счет повышения средней заработной платы на предприятии в последующие годы существует возможность увеличения объема доходов предприятия к 2030 году в 3,1 раза по сравнению с 2023 годом.

На основе методов экономической математики в деятельности АО «Узтрансгаз» на основе оценки направлений обеспечения экономической эффективности предприятия за счет мотивации персонала сделан вывод о том, что за счет повышения средней заработной платы удастся в полной мере использовать эффективность работы персонала.

В третьей главе исследования **«Направления совершенствования системы мотивации персонала в повышении эффективности труда»** предложены пути совершенствования мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности, обоснованы существенные аспекты системы мотивации персонала, исследованы пути совершенствования системы оплаты труда персонала на предприятиях.

Автор отмечает, что основой мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности является институциональная система. На рисунке 2 представлена институциональная структура мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности. Показана институциональная структура механизма мотивации персонала, которая включает в себя институты макро- и микроуровня, их формальные и неформальные компоненты. Каждый элемент этой системы играет важную роль в формировании мотивации к повышению производительности труда и эффективности управления персоналом (рис. 2).

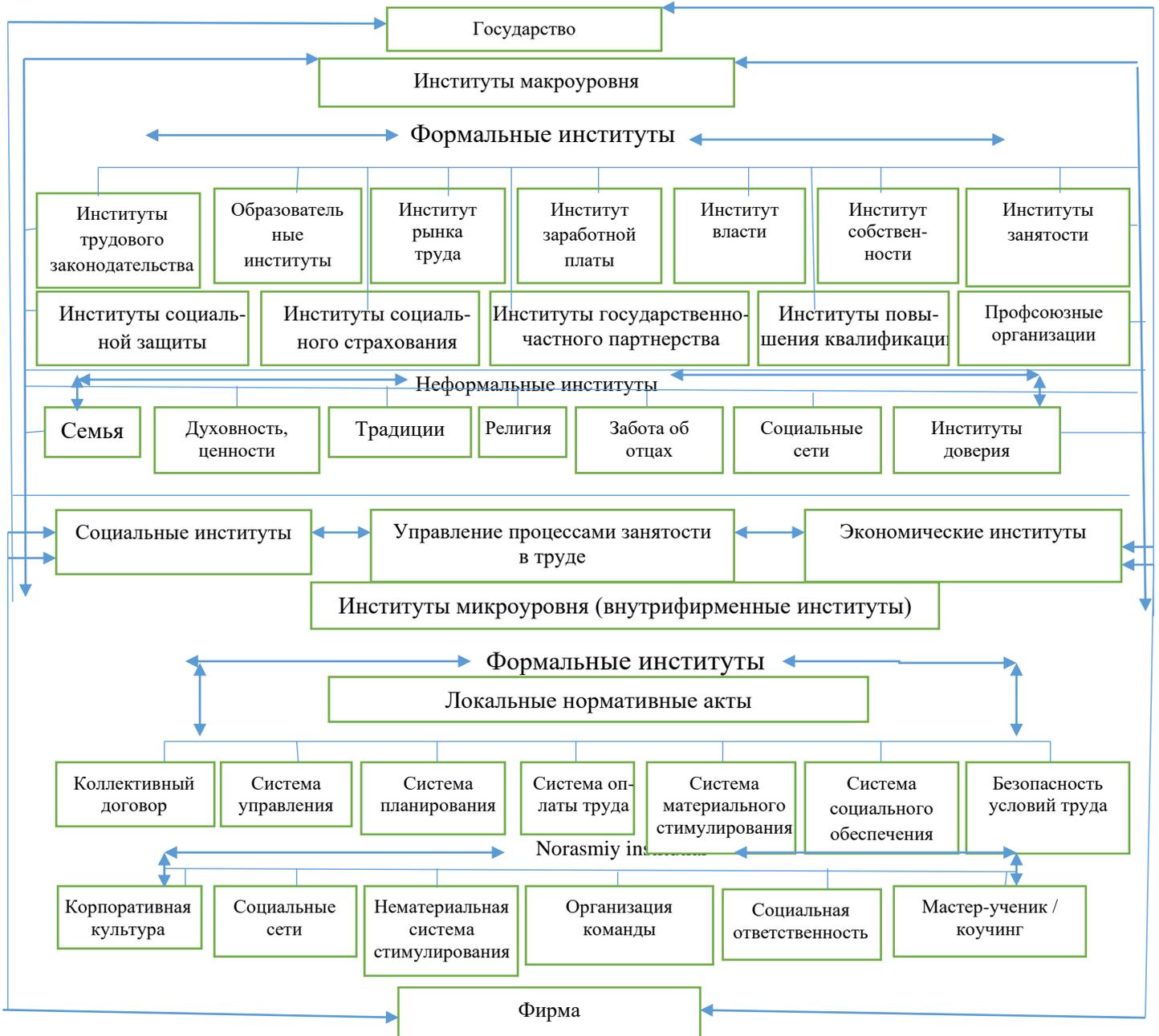


Рис.2. Институциональная структура мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности²⁰

²⁰ Авторская разработка

Мотивация персонала зависит от многих факторов на разных уровнях управления – от государственной политики до корпоративных стратегий. Современные системы мотивации должны учитывать материальное стимулирование (заработная плата, премии, бонусы) и нематериальное стимулирование (корпоративная культура, карьерный рост, социальная поддержка). Успешное применение этих механизмов позволяет формировать на предприятиях высокоэффективную рабочую среду и повышать производительность труда.

В ходе исследования в АО «Узтрансгаз» с целью совершенствования системы мотивации персонала разработана методика оценки на основе ожиданий сотрудников с учетом всех теорий мотивации. В соответствии с этим разработана система оценки персонала, позволяющая учитывать индивидуальные потребности и ожидания персонала:

- Содержательные теории (Маслоу, Алдерфер, Макклелланд, Герсберг)
- Теория отношений (МакГрегор, Шейн, Оуши)
- Процессуальные теории (Врум, Адамс, Портер-Лоулер)

Методика, разработанная для совершенствования мотивации персонала в АО «Узтрансгаз» на основе различных теорий мотивации и личностного подхода, позволяет:

1) учитывать индивидуальные потребности персонала и адаптировать инструменты мотивации к конкретным категориям персонала;

2) балансировать материальное и нематериальное стимулирование, что делает систему мотивации более устойчивой и эффективной в долгосрочной перспективе;

3) снижать текучесть кадров за счет повышения удовлетворенности персонала условиями труда, заработной платой и карьерными перспективами;

4) повышать вовлеченность персонала, что положительно сказывается на производительности труда, эффективности бизнес-процессов и достижении стратегических целей компании.

Таким образом, внедрение личной мотивации на основе опросов, анализа ожиданий и справедливости системы вознаграждений позволит не только сохранить талантливых специалистов, но и развить корпоративную культуру, создать эффективную и мотивирующую среду для каждого персонала.

Методика оценки персонала по ожиданиям с учетом всех теорий мотивации²¹

Подход	Цель	Метод	Вопросы	Анализ
1. Определение уровня потребностей (содержательные теории)				
Пирамида Маслоу	Определение того, какие потребности (физиологические, безопасные, принадлежность, уважение, самовыражение) являются основными для сотрудника	Анкета с закрытыми вопросами	Что вас больше всего беспокоит на работе? (финансовая стабильность, признание, развитие) Какое вознаграждение мотивирует вас? (зарплата, бонусы, гибкость, обучение)	Если преобладают физиологические потребности → главный мотиватор – зарплата. Если важна потребность в признании → мотивация – карьерный рост. Если приоритет самосознания важен для развития – сложные задачи.
Теория ERG Альдерфера	Проверка возможности одновременного воздействия на разные уровни потребностей	Индивидуальный разговор	Что вас больше всего мотивирует: стабильность или возможность роста? • Чем вы разочарованы, даже если вас устраивает зарплата?	Если основным фактором является существование (existence) → материальная мотивация. • Если взаимоотношение (relatedness) → командная работа, признание. • Если рост (growth) → развитие, сложные задачи.
Теория достижений Маккелланда	Определение того, к какой группе принадлежит сотрудник: • Ориентирован на достижение цели • Стремится к власти • Ценит принадлежность к сообществу	Тест + кейс-анализ	Для вас важно руководить проектом или работать в команде? • Что доставляет вам больше удовольствия: достигнутый результат или рабочий процесс?	Если нужна мотивация – достижения → задачи, цели, бонусы. • Власть → продвижение идей, если есть возможность контролировать. • Если принадлежность → командные проекты, корпоративная культура
Теория Герсберга (гигиенические и мотивационные факторы)	Разделение факторов на основные (заработная плата, условия) и стимулирующие (развитие, признание).	Анализ удовлетворенности работой.	Изменился ли ваша мотивация, если ваша зарплата повысится или ваше рабочее место останется прежним? • Чем интересна ваша работа?	• Если важны только гигиенические факторы, исправьте неудовлетворенности. • Если стимулирующие факторы → дать больше автономии, ответственности
2.2. Оценка отношения к труду (теория отношений)				
Теория X и Y (Макгрегор)	Определение склонности сотрудника к инициативе или предпочтения контроля.	Психологическое тестирование	Вы предпочитаете четкие инструкции или свободу в принятии решений? • Важен ли для вас руководящий контроль?	• Тип X → требуется точный контроль, стабильность. • Тип Y → свобода, развитие, гибкие условия.
Концепции Шейна	Определение основных карьерных ценностей сотрудника	Детальная беседа	Что для вас важнее: стабильность, независимость или специализация?	• Если важна стабильность → долгосрочные гарантии. • Если самостоятельность → гибкие условия, творческие задачи. • Если специализация → обучение, сложные проекты.
Теория Z (Оуши)	Оценка того, насколько важна корпоративная культура и долгосрочные перспективы для сотрудника	Опрос лояльности	Насколько важна для вас корпоративная культура? • Готовы ли вы работать в одной компании долгие годы?	• Если лояльность высока → вовлечение сотрудника в стратегию компании. • Если низка → применение гибких методов стимулирования
3.3. Ожидание и оценка справедливости (процессуальные теории)				
Теория ожидания Врума	Оценка того, верит ли сотрудник в то, что его усилия принесут результат.	Беседа	Вы уверены, что если вы попытаетесь, это приведет к росту?	• Если важна связь действий → результат слабый → обратная связь, если нужно учиться
Теория справедливости Адамса	Определение того, считает ли сотрудник справедливой систему вознаграждений.	Опрос	Чувствуете ли вы, что ваши коллеги берут больше за ту же работу?	• Если есть чувство несправедливости → коррекция системы стимулирования.
Модель Портера-Лоулера	Определение взаимосвязи между усилиями, результатами и удовлетворенностью	Оценка удовлетворенности	Довольны ли вы признанием вашего вклада?	• Если удовлетворенность низкая → коррекция нематериальной мотивации.

²¹ Авторская разработка

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования, проведенного в диссертационной работе, получены следующие научные выводы:

1. Экономическая эффективность любого предприятия напрямую зависит от производительности труда персонала. Согласно исследованию, когда персонал мотивирован своевременно, их производительность и инициатива повышаются. В ходе исследования изучены факторы, влияющие на результаты трудовой деятельности, а также отмечено, что предприятия, правильно использующие систему мотивации персонала, повышают производительность труда персонала на 18-25 процентов. Системы мотивации не должны ограничиваться заработной платой и вознаграждениями, они должны быть усовершенствованы с учетом возможностей профессионального роста, баланса между работой и личной жизнью, а также индивидуальных потребностей и ожиданий персонала.

2. В условиях цифровой трансформации, глобальной конкуренции и изменений в модели занятости необходимо учитывать комплексный подход к анализу и повышению эффективности работы персонала.

3. В ходе исследования трудовой интерес и мотивация персонала к оценке разработан набор индексов. Для точной оценки результатов мотивации труда разработаны методы оценки на основе индекса вовлеченности персонала, индекса удовлетворенности трудом, индекса нетрудоспособности персонала, индекса эффективности труда, индекса внутренней мотивации и других аналогичных показателей. Эти показатели позволяют изучить взаимосвязь между отношением персонала к работе, уровнем мотивации и производительностью труда, а также разработать более конкретные стратегии мотивации, вовлечения персонала и повышения производительности.

4. В рамках исследования проанализировано влияние мотивации труда на экономическую эффективность предприятия на примере АО «Узтрансгаз». По результатам анализа выявлено, что при комплексных мерах по повышению мотивации персонала к 2030 году доходы предприятия могут вырасти в 3,1 раза по сравнению с 2023 годом. Это подтверждает необходимость внедрения новых подходов к политике оплаты труда и системе мотивации предприятия.

5. Как было выявлено, в исследовании на основе эконометрического анализа, материальные и нематериальные средства стимулирования оказывают существенное влияние на отношение персонала к труду, их инициативу и производительность труда. Экономическая эффективность деятельности АО «Узтрансгаз» снизилась на коэффициент -1118159,8 при отрицательной тенденции без учета влияния выбранных независимых переменных. Положительно сказалось на экономической эффективности деятельности предприятия увеличение объема дохода дополнительно на коэффициент 660,0 за счет изменения объема производства на единицу продукции.

6. Анализ влияния мотивации труда на макро-, мезо- и микроуровне в исследовании основан на том, что основой мотивационного механизма повышения эффективности трудовой деятельности является институциональная

система. В то время как на макроуровне ключевым фактором является государственная политика и трудовое законодательство, на мезоуровне важную роль играют корпоративная культура и организационная структура предприятий, а на микроуровне – личные потребности и отношение персонала к работе. На основе этого системного подхода разработаны меры по усилению мотивации труда.

7. В ходе исследования в АО «Узтрансгаз» с целью совершенствования системы мотивации персонала разработана методика оценки на основе ожиданий персонала с учетом всех теорий мотивации. В соответствии с ними разработана методика оценки системы мотивации на предприятии по 3 направлениям на основе подходов к определению уровня потребностей, оценке отношения к труду и оценке ожиданий и справедливости с помощью конкретных целей, методов и вопросов и на основе полученных ответов. В результате применения методики отмечено повышение эффективности труда почти 80 процентов персонала АО «Узтрансгаз».

8. Результаты исследования показали, что усиление трудовой мотивации на предприятиях способствует не только повышению удовлетворенности сотрудников, но и увеличению объема доходов за счет повышения эффективности производства. При повышении мотивации персонала повышается эффективность их труда, что обеспечивает долгосрочную устойчивость предприятия. Согласно результатам исследования, повышение мотивации труда имеет стратегическое значение для повышения эффективности деятельности предприятий. Повышение производительности труда возможно за счет сочетания средств материального и нематериального стимулирования, использования цифровых технологий и учета индивидуальных потребностей персонала.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING ACADEMIC DEGREES IN
DIGITAL SCIENCES DSc. 22/30.12.2019.I.100.01 UNDER PLEKHANOV
RUSSIAN UNIVERSITY OF ECONOMICS IN TASHKENT**

**NATIONAL UNIVERSITY OF UZBEKISTAN NAMED AFTER MIRZO
ULUGBEK**

YORMAMATOV KODIRJON JURAKULOVICH

**IMPROVING THE MOTIVATION SYSTEM TO ENHANCE LABOR
EFFICIENCY IN THE ENTERPRISE**

08.00.10 – Demography. Labor Economics

**Doctor of philosophy in economics (PhD) dissertation
AUTOREFERAT**

Tashkent – 2025

The topic of the doctoral dissertation in economic sciences is registered with the Higher Attestation Commission under the number B2024.4.PhD/Iqt2639.

The doctoral dissertation was completed at the National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek.

The abstract of the dissertation in three languages (Uzbek, Russian and English (summary)) has been placed on the web page of the Scientific Council (www.reu.uz) and the information and educational portal "ZiyoNet" (www.ziynet.uz).

Scientific Supervisor:

Toshmatov Shukhrat Amonovich
Doctor of Economic Sciences, Professor

Official opponents:

Rakhimova Nigina Khayrullayevna
Doctor of Economic Sciences

Khayitov Abdummannon Bukharovich
Candidate of Economic Sciences, Professor

Leading organization:

Samarkand Institute of Economics and Service

The defense of the dissertation will take place «_____» _____ 2025 at _____ at the meeting of the Scientific Council No. DSc.22/30.12.2019.I.100.01 on awarding academic degrees at the Tashkent branch of the Plekhanov Russian University of Economics. Address: 100164, Tashkent city, Shakhriabad street, 3. Tel.: (99871) 262-43-50; fax: (99871) 262-43-60; Email: info@reu.uz.

The dissertation can be reviewed in the Information Resource Center of the Tashkent branch of Plekhanov Russian University of Economics (registration number ____). Address: 100164, Tashkent city, Shakhriabad street, 3. Tel.: (99871) 262-43-50; Fax: (99871) 262-43-60; Email: info@reu.uz.

The abstract of the dissertation was distributed on "_____" _____ 2025.

(Protocol at the register № _____ dated "_____" _____ 2025)

K.X. Abdurakhmanov
Chairman of the scientific council on awarding scientific degrees, Academic of the Academy of Sciences of the Republic of Uzbekistan, Doctor of Economic Sciences, professor

Z.G.Shakarov
Scientific secretary of the scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Philosophy in Economics, (PhD), associate professor

Z.Ya.Xudaiberdiyev
Chairman of the scientific seminar of the scientific council on awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, professor

INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

The aim of the study is to develop proposals and recommendations for improving the motivation system to enhance labor productivity in the enterprise.

The object of the research is the labor motivation system of employees working at “Uztransgaz” JSC.

The subject of the research is the set of economic relations functioning in the field of motivating and encouraging employee productivity within labor relations at enterprises.

The scientific novelty of the study is as follows:

Based on the generalization of advanced practices in the theory and practice of motivation, the "organization–employee motivation" system has been improved through the development of an "employee expectations-based evaluation methodology," which prioritizes the employee’s needs, satisfaction with the overall motivational system, and the perceived fairness of the system.

The institutional structure of the motivational mechanism for enhancing labor productivity has been refined by encouraging cooperation and teamwork within the institutional framework of infrastructure elements at the macro, meso, and micro levels.

Within the methodological framework for motivating, encouraging, and evaluating employees, the approach to assessing labor productivity through motivation has been improved, recognizing it as a key factor in an organization's success in the labor market.

Given the direct influence of the motivation system on employee performance, the scenario-based forecast indicators for the socio-economic development of “Uztransgaz” Joint Stock Company for the period 2023–2030 have been substantiated accordingly.

Implementation of the research results. Based on the findings obtained from improving the motivation system to enhance labor productivity in the enterprise:

Firstly, drawing on the generalization of advanced practices in motivation theory and practice, the “organization–employee motivation” system was refined through the development of an “employee expectations-based evaluation methodology,” which prioritizes employee needs, satisfaction with the overall motivational system, and fairness. This methodology was applied in the development of sections 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5, 2.1.6, 2.1.7, as well as 2.3, 2.4, and 2.5 of the Regulation on the procedure for rewarding the performance of employees of the executive office and project office of ‘Uztransgaz’ JSC (Reference No. 04-26/3-15/283 dated January 18, 2024). This proposal contributed to increasing the transparency of employee performance evaluations and improving performance indicators to a certain extent.

Secondly, the proposal to improve the institutional structure of the motivational mechanism at the macro-, meso-, and micro-levels through collaboration and the encouragement of teamwork within infrastructure institutions was utilized in developing sections 2.1.1 and 2.1.2 of the above-mentioned

regulation. The introduction of labor productivity indicators and metrics for the fulfillment of critical additional tasks contributed significantly to ensuring transparency in performance assessments and improving labor efficiency among the employees of the executive and project offices.

Thirdly, within the methodological framework for incentivizing, motivating, and evaluating employees, the approach of assessing labor productivity through motivation-viewed as a fundamental factor in organizational success on the labor market-was refined. This proposal was applied to quantitatively assess the impact of motivation on labor productivity at "Uztransgaz" JSC and was reflected in the aforementioned regulation (Ref. No. 04-26/3-15/283, January 18, 2024). The proposal supported the effective implementation of the company's motivation strategy and the expansion of productivity enhancement opportunities.

Fourthly, considering the direct influence of the motivation system on employee performance, the results were used in the development of the Social and Economic Development Program of "Uztransgaz" JSC for 2025–2030, based on scenario-based forecast indicators (Reference No. 04-26/3-15/283 dated January 18, 2024). The proposal contributed to enhancing professional motivation, material incentives, productivity, production initiatives, and the effective use of employee potential-providing the opportunity to increase company revenues by 3.1 times by 2030 compared to 2024.

Approbation of research results. The results of the study were discussed at 2 international and 3 national scientific and practical conferences.

Publication of research results. On the topic of the dissertation, 10 scientific works were published, including 10 scientific articles in scientific journals recommended by the Higher Attestation Commission, including 4 in national and 1 in foreign journals.

Structure and scope of the dissertation. The structure of the dissertation consists of an introduction, three chapters, a conclusion, a list of references, the volume of the dissertation is 121 pages.

E'LON QILINGAN ILMIY ISHLAR RO'YXATI
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I bo'lim (I часть; part I)

1. Yormamatov Q.J. Xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishda mehnat motivatsiyasining xorij tajribasidan foydalanish yo'nalishlari // “Yangi O'zbekiston iqtisodiyoti” ilmiy-amaliy jurnali. – Toshkent, 2023. - №4 (6). 207-216 b. (OAK rayosat qarori 04.07.2023 yil № 340/3).

2. Yormamatov Q.J. Xodimlarni motivasiyalashda KPI tizimini o'rni va ahamiyati // “Ta'lim tizimida ijtimoiy-gumanitar fanlar” ilmiy jurnali. – Toshkent, 2022. - №5. 159-165 b. (08.00.00. №28)

3. Yormamatov K.J. Scientific and Theoretical Aspects of the Motivation Process // Central Asian journal of innovations on tourism Management and Finance. España. Volume: 03 Issue: 05 | May 2022 ISSN: 2660-454X. <http://cajitmf.centralasianstudies.org/index.php/CAJITMF>. IF= 5,405

4. Yormamatov Q.J. Korxonalarda mehnat motivasiya tizimini yaratishning o'ziga xos jihatlari // “O'zbekistonda MICE turizmining rivojlanishi: istiqbollari va xorij tajribasi” mavzusidagi xalqaro ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. - Toshkent, 2022 yil 8 oktabr, 247-249 b.

5. Yormamatov Q.J. Experiences of using wage systems in foreign countries and opportunities for use in Uzbekistan // “Development of pedagogical terminologies in modern sciences” International scientific-online conference. Turkish. 20.12.2023. P. 141-143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10408489>

6. Yormamatov Q.J. Korxonalarda xodimlarni moddiy rag'batlantirish mexanizmi // “Barqaror iqtisodiy rivojlanish va “O'zbekiston – 2030” strategiyasining ustuvor yo'nalishlari” mavzusidagi V-Xalqaro Iqtisodchilar Forumi materiallari to'plami. – T.: 24.04.2025. 533-535 b.

7. Yormamatov Q.J. Xodimlar motivasiyasini boshqarishda Yaponiya tajribasi // “Zamonaviy dunyoda ilm, fan va texnologiya” nomli Respublika ilmiy-amaliy konferensiya materiallari. – T.: 2023 yil 14 dekabr, 16-18 b. <https://in-asademy.uz /index.php/zdift/artisle/ view/24347>

II bo'lim (II chast; part II)

8. Yormamatov Q.J. Xodimlarni mehnatga motivasiyalash va ilg'or xorijiy tajriba // Yashil iqtisodiyot va taraqqiyot. Ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy, ilmiy ommabop oylik jurnali, 2022 yil 1-son, 128-135 b.

9. Yormamatov Q.J. Motivasiyaning nazariy va konseptual asoslarini rivojlanish tendensiyalari // Yangi o'zbekiston iqtisodiyoti ilmiy-amaliy jurnali 2023 yil 9-soni, 259-262 b.

10. Yormamatov Q.J. Xodimlar motivasiyasini boshqarishda Amerika qo‘shma Shtatlari tajribasi // “Current approaches and new research in modern sciences” International scientific-online conference 2023 yil 14 dekabr, 72-76 b.

11. Yormamatov Q.J. Rivojlangan mamlakatlarda ish haqi tizimlarini qo‘llash tajribasi // “Development of pedagogical technologies in modern sciences” International scientific-online conference 2023 yil 15 dekabr, 88-91 b.

12. Yormamatov Q.J. O‘zbekistonda raqamli iqtisodiyot sharoitida mehnat bozori rivojlanishining istiqbolli yo‘nalishlari. // “Harakatlar strategiyasi: makroiqtisodiy barqarorlik, investitsion faollik va innovatsion rivojlanish istiqbollari” mavzusidagi IV an‘anaviy xalqaro ilmiy-amaliy onlayn konferensiyasi materiallari to‘plami. – Toshkent, 2021.

Avtoreferat “Innovatsion rivojlanish” nashriyot-matbaa uyida
tahrirdan o‘tkazilib, o‘zbek, rus va ingliz
tillaridagi matnlari o‘zaro muvofiqlashtirildi.

Bosishga ruxsat etildi: 2025-yil 31-may.
Bichimi: 60x84^{1/16}. “Times New Roman”
garniturasida raqamli bosma usulda bosildi.
Shartli bosma tabog‘i: 3,0. Adadi: 100 nusxa. Buyurtma: № 112.

“Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi” davlat unitar
korxonasi bosmaxonasida chop etildi.
Manzil: 100174, Toshkent sh., “Talabalar” ko‘chasi, 96/1-uy.
Telefonlar: (+998) 97-705-90-35, (+998) 99-920-90-35