

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ ИЛМИЙ
ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.20/13.05.2020.I.23.01 РАҚАМЛИ
ИЛМИЙ КЕНГАШ АСОСИДАГИ БИР МАРТАЛИК ИЛМИЙ КЕНГАШ**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ЁШЛАР ИШЛАРИ АГЕНТЛИГИ
ҲУЗУРИДАГИ ЁШЛАР МУАММОЛАРИНИ ЎРГАНИШ ВА
ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ**

УСМОНОВ АДХАМЖОН АЪЗАМЖОНОВИЧ

**ТАШКИЛОТДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-
МОТИВАЦИОН МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ
ЙЎЛЛАРИ (ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ЁШЛАР ИШЛАРИ
АГЕНТЛИГИ МИСОЛИДА)**

08.00.13 – Менежмент

08.00.10 – Демография. Меҳнат иқтисодиёти

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2023

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
автореферати мундарижаси**

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

**Contents of Dissertation Abstract of the Doctor of Philosophy (PhD)
on economical sciences**

Усмонов Адхамжон Аъзамжонович

Ташкилотда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион
механизмларини такомиллаштириш йўллари (Ўзбекистон Республикаси
Ёшлар ишлари агентлиги мисолида)3

Усмонов Адхамжон Аъзамжонович

Пути совершенствования организационных и мотивационных механизмов
управления персоналом в организации (на примере Агентства по делам
молодежи Республики Узбекистан)27

Usmonov Adkhamjon Azamjonovich

Ways to improve the organizational and motivational mechanisms of personnel
management in the organization (on the example of the Agency for Youth Affairs
of the Republic of Uzbekistan)51

Эълон қилинган ишлар рўйхати

Список опубликованных работ

List of published works.....56

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ БОШҚАРУВИ АКАДЕМИЯСИ ҚОШИДАГИ ИЛМИЙ
ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ DSc.20/13.05.2020.I.23.01 РАҚАМЛИ
ИЛМИЙ КЕНГАШ АСОСИДАГИ БИР МАРТАЛИК ИЛМИЙ КЕНГАШ**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ЁШЛАР ИШЛАРИ АГЕНТЛИГИ
ҲУЗУРИДАГИ ЁШЛАР МУАММОЛАРИНИ ЎРГАНИШ ВА
ИСТИҚБОЛЛИ КАДРЛАРНИ ТАЙЁРЛАШ ИНСТИТУТИ**

УСМОНОВ АДХАМЖОН АЪЗАМЖОНОВИЧ

**ТАШКИЛОТДА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-
МОТИВАЦИОН МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ
ЙЎЛЛАРИ (ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ЁШЛАР ИШЛАРИ
АГЕНТЛИГИ МИСОЛИДА)**

08.00.13 – Менежмент

08.00.10 – Демография. Меҳнат иқтисодиёти

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси
АВТОРЕФЕРАТИ**

Тошкент – 2023

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Ватанлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2020.4.PhD/Iqt1519-рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги ҳузуридаги Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш ваб-саҳифасида (www.dba.uz) ва «Ziynet» Ахборот-таълим порталида (www.ziynet.uz)да жойлаштирилган.

Илмий раҳбар: Нуриμβетов Равшан Ибрагимович
иктисодиёт фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар: Ханкелдиева Гўзал Шеровна
иктисодиёт фанлари доктори, профессор
Абдурахмонова Гулнора Қалаандаровна
иктисодиёт фанлари доктори, профессор

Етакчи ташкилот: Тошкент молия институти

Диссертация химояси Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси қошидаги илмий даражалар берувчи DSc 20/13.05.2020.1.23.01 рақамли Илмий кенгаш асосидаги бир марталик Илмий кенгашнинг 2023 йил «10» сентябрь кунини соат 16 даги мажлисида бўлиб ўтади (Манзил: 100066, Тошкент шаҳри, Ислоҳ Каримов кўчаси, 45-уй. Тел.: (99871) 232-60-47, факс (99871) 239-17-83; e-mail: info@dba.uz).

Диссертация билан Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат бошқаруви академияси Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин. (13 рақам билан рўйхатга олинган.) Манзил: 100066, Тошкент шаҳри, Ислоҳ Каримов кўчаси, 45-уй. Тел.: (99871) 232-60-47, факс (99871) 239-17-83; e-mail: info@dba.uz.

Диссертация автореферати 2023 йил «16» сентябрь да тарқатилди.
(2023 йил «06» сентябрь даги 15 рақамли реестр баённомаси.)



А.Ш. Бекмуродов

Илмий даражалар берувчи бир марталик илмий кенгаш раиси, иктисодиёт фанлари доктори, профессор

А.Х. Холов

Илмий даражалар берувчи бир марталик илмий кенгаш илмий қотиби, иктисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD), доцент

Д.Н. Раҳимова

Илмий даражалар берувчи бир марталик илмий кенгаш қошидаги бир марталик Илмий семинар раиси, иктисодиёт фанлари доктори, профессор

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳонда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини такомиллаштириш ҳамда бошқарув соҳасини тубдан ислоҳ қилиш долзарб аҳамият касб этмоқда. Мураккаб вазиятларда менежер ва HR мутахассислари томонидан ташкилотнинг асосий ресурси бўлган ходимларнинг ташкилотга содиқлигини ошириш, мотивациялаш, ишга жалб қилиш, малакасини ошириш ва заҳира кадрларни шакллантириш чоралари кўрилиб, уларнинг меҳнат фаолиятини барқарор сақлаб қолишга замин яратилмоқда. Делойт халқаро ташкилотининг тадқиқотларига кўра, «бутун дунёдаги 9 минг компаниянинг 80 фоизи ходимларга ғамхўрлик қилиш ташкилот муваффақиятининг энг муҳим мезони»¹ эканлиги таъкидланган. Ташкилотда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини менежерларнинг ходимларга ғамхўрлик қилиши, уларнинг молиявий ва тиббий аҳволини яхшилаш жиҳатидан такомиллаштириш устувор вазифа бўлиб қолмоқда.

Жаҳон мамлакатларида ходимларни бошқариш жараёнини такомиллаштиришга доир илмий-услубий, илмий-назарий тадқиқотлар олиб борилмоқда. Хусусан, ходимларни бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий механизмлари, меҳнатни рағбатлантириш, иш самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичларини ишлаб чиқиш, фаолият самарадорлигига таъсир қилувчи мотивацион омилларни аниқлаш, иқтидорни бошқариш фаолиятини такомиллаштириш ҳамда корхонанинг иқтисодий барқарорлигини таъминлашга қаратилган тадқиқотлар шулар жумласидан. Ёшлар ташкилотида ходимларни бошқариш самарадорлигини таъминлаш, ташкилий-мотивацион ва иқтисодий механизмларни такомиллаштириш, кадрлар қўнимсизлиги даражасини камайтириш, вазифаларни тўғри тақсимлаш, ташкилотда кадрлар муаммоларни таҳлил қилишда «HR-метрика» усулидан фойдаланиш, ходимларнинг ташкилотга содиқлиги (eNPS) ва ишга жалб қилинганлик даражасини ўрганиш каби устувор йўналишлар асосий илмий тенденциялар ҳисобланади.

Ўзбекистонда кейинги йилларда ходимларни бошқариш ва уларнинг меҳнатига ҳақ тўлаш тизими ҳамда давлат хизматчисининг таснифи ва ҳуқуқий мақомини ошириш бўйича амалга оширилаётган ислоҳотлар муҳим аҳамият касб этмоқда. «Ўзбекистон давлат хизматида замонавий фикрлайдиган, ташаббускор, масъулиятли, касбий тайёрланган кадрларни жалб этиш вазифалари белгиланди»². Бу борада мамлакатда ёшлар ташкилотларини кўллаб-қувватлаш ва фаолият самарадорлигини таъминлаш, уларда ходимларни замонавий менежмент усуллари асосида бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини такомиллаштириш,

¹ 2021 Deloitte global human capital trends report // Deloitte Insights [electronic resource] p.12

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Рес публикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон Фармони. – Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами. 2017 й., 6-сон, 70-модда.

ташкilotларда ходимлар бошқаруви самарадорлиги тўғрисида тизимли ахборот берувчи HR-метрика (HR metrics) ўлчовидан фойдаланишни кенгайтириш, ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми самарадорлигининг мақбул иш режими, лавозимда ўсиш ва мустақил қарор қабул қилиш имкониятларини яратиш омиллари билан боғлиқ ҳолдаги асосий фаолиятнинг прогноз кўрсаткичларини ишлаб чиқиш тақозо этилади.

Ўзбекистон Республикасининг Президентининг 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон «2022-2026 йилларга мўлжалланган Янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида», 2019 йил 3 октябрдаги ПФ-5843-сон «Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва давлат фуқаролик хизмати тизимини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармонлари, 2020 йил 30 июндаги ПҚ-4768-сон «Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги фаолиятини ташкил этиш тўғрисида», 2019 йил 9 декабрдаги ПҚ-4546-сон «Бюрократик тўсиқларни янада қисқартириш ҳамда давлат органлари ва ташкilotлари фаолиятига замонавий бошқарув тамойилларини жорий қилиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорлари ҳамда мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий-маърифий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Ташкilotни самарали бошқариш масалалари илмий менежмент мактаби намояндалари: Р. Акофф, Ф. Тейлор, М. Мескон, П. Друкер, А. Файол, И. Ансофф каби етук олимларнинг илмий ишларида батафсил ёритилган³. Шунингдек, ходимларни самарали бошқаришнинг мотивацион назариялари ва унинг фундаментал асосларини тадқиқ этган олимларни икки гуруҳга бўлиш мумкин. Биринчиси, мотивациянинг мазмунли назарияси асосчилари: А. Maslou, D. Makklelland, F. Hertsberg, B. Genkin ва бошқалардир⁴. Иккинчи жараёнли назария тарафдорлари: V. Vroom, J.S. Adams, L. Porter ва E. Lawler ва бошқалар томонидан ўрганилган.

Мазкур масала Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги мамлакатлари олимларидан В.Р. Веснин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.Я. Кибанов, Ю.Т. Одегов, П.В. Журавлев, Л.Ю. Боронтова, В.В. Дороффенко,

³ Акофф Р. (1985). Планирование будущего корпораций; Ф.Тейлор. (1991) Принципы научного менеджмента; Мескон М. и др., (2007) Основы менеджмента; Друкер П., (2008). Менеджмент: задачи, обязанности, практика; Файоль А. (1923) Общее и промышленное управление; Ансофф И. (1989) Стратегическое управление.

⁴ Maslow A. (1987). Motivation and Personality; Макклеланд Д. (2007). Мотивация человека; Херцберг Ф., Моснер Б., Снيدرман Б. (2007). Мотивация к работе; Генкин Б. М. (2003). Экономика и социология труда: учебник для вузов.

А.В. Дейнека ва бошқалар томонидан ўрганилган⁵.

Ўзбекистон Республикасида менежмент ва ташкилотни самарали бошқариш муаммолари Қ.Х. Абдурахмонов, С.С. Фуломов, Д.Н. Раҳимова, Ш.Н. Зайнутдинов, Н.Қ. Йўлдошев, М.А. Икрамов, А.Х. Қўчқоров, Ш.Р. Холмўминов, А.Б. Ҳайитов, М. Шарифхўжаев, Ё.А. Абдуллаев, Р.И. Нуримбетов, Г.Қ. Абдурахмонова, Н.С. Исмаилова, М.М. Юлдашева, М.С. Мустафаева, А.М. Акбаров, Г.А. Адилова, Н.У. Арабов⁶ ва бошқалар томонидан тадқиқ этилган.

Манбалар таҳлили шуни кўрсатдики, ходимларни бошқариш, улар билан ишлаш, саралаш муаммоси кўплаб олимлар томонидан ўрганилган, аммо бу ишларда ёш истиқболли ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини такомиллаштириш масалалари яхлит тизим сифатида ўрганилмаган. Шу боисдан мазкур тадқиқотда ушбу муаммоларни ҳал этиш юзасидан илмий-назарий, илмий-услубий ва илмий-амалий изланишлар олиб борилган.

Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги. Мазкур диссертация тадқиқоти Ёшлар муаммоларини ўрганиш ва истиқболли кадрларни тайёрлаш институтининг илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ ПЗ-20170927486 «Ёш раҳбар кадрларнинг бошқарув салоҳиятини аниқлаш ва мансаб поғоналарида ўсиш истиқболлини белгилаш технологиялари» мавзусидаги илмий лойиҳа доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини такомиллаштиришга қаратилган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

глобаллашув шароитида «ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми» тушунчасининг назарий ва услубий асосларини очиб бериш;

ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмини

⁵ Веснин В.Р. (2017) Основы менеджмента. Учебник; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник (2014); Кибанов А.Я. (2014) Основы управления персоналом: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.; Одегов Ю.Т., П.В. Журавлев. (1997) Управление персоналом, Боронтова Л.Ю. Совершенствование организационно-мотивационного механизма управления персоналом промышленных предприятий / дисс. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2015. – С.156; Спивак В.А. (2000) Организационное поведение и управление персоналом; Дороффенко В.В. (2008) Управление персоналом: Графическое моделирование; Шекшня С.В. (2003) Управление персоналом современной организации.

⁶ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. Ходимларни бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005. – Б.240; Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: «Иқтисодиёт» нашриёти, 2014. – Б.337; Фуломов С. Менежмент асослари. – Т.: Шарқ, 2002. – Б.326; Зайнутдинов Ш.Н., Нуримбетов Р.И. Персонални бошқариш. Дарслик – Т.: «Янги йўл полиграф сервис», 2007. – Б.320; Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – Б.140; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. – Т.: Ўқитувчи, 2001. – Б.704; Раҳимова Д.Н., Абдурахмонов Қ.Х. ва бошқ. Замонавий менежмент: назария ва амалиёти. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. – Т.: Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009. – Б.792; Икрамов М.А., Қўчқоров А.Х. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: Тошкент авиация институти. 2005. – Б.136; Абдурахмонова Г.Қ. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик – Т.: Ўз.Р.ФА «Фан» нашриёти ДҚ. 2021. – Б.692.

такомиллаштиришнинг илғор хориж тажрибаси ва Ўзбекистон шароитида уларни қўллаш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

Ўзбекистонда ёшлар ташкилотлари ходимларини бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизими ривожланишининг институционал асосларини тадқиқ этиш;

Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизими жорий ҳолатини таҳлил қилиш ва устувор йўналишлари самарадорлигини баҳолаш услубиётининг ижтимоий ва иқтисодий моҳиятини асослаш;

Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимидаги муаммоларни тадқиқ қилиш ва уларни социологик сўровнома асосида ўрганиш;

янги ислохотлар шароитида ёш ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмини такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини аниқлаш ҳамда фаолият самарадорлигини ошириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги бошқарув фаолияти танланган.

Тадқиқотнинг предметини ходимлар бошқарувини такомиллаштириш жараёни билан боғлиқ бўлган иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқот жараёнида илмий абстракция, индукция ва дедукция, сўровнома, статистик гуруҳлаш, тизимли таҳлил ва регрессион таҳлил усулларидадан фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

ташкilotда ходимлар бошқаруви самарадорлиги тўғрисида ахборот берувчи HR-метрика (HR metrics) ўлчови тизимидан фойдаланишда ёшлар ташкilotлари фаолият хусусиятларини инобатга олган ҳолда Ёшлар ишлари агентлиги ходимларини бошқариш даражасини баҳолаш аниқлигини ошириш таклифи асосланган;

ходимларни бошқариш самарадорлигининг халқаро миқёсдаги оптимал ҳамда миллий миқёсдаги ҳақиқий даражалари (тегишли равишда: содиқлик кўрсаткичи ($eNPS = 0 - 10\%; 13,5\%$), ташкilotда вакансияларни тўлдириш тезлиги ($BTT = 26 \text{ кун}; 22,5 \text{ кун}$), ходимларнинг ўз иш фолиятига жалб қилинганлик даражаси ($ЖҚД = 50\%; 77,4\%$) асосида Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқариш фаолияти такомиллаштирилган;

ёшлар ташкilotлари ходимларини бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини Ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бошқармалари таркибий тузилмасида Ёшлар бандлигини таъминлаш ва тадбиркорлигини ривожлантириш сектори фаолиятини йўлга қўйиш орқали такомиллаштириш таклифи асосланган;

Ёшлар ишлари агентлиги асосий фаолият кўрсаткичларининг 2026 йилга қадар прогноз кўрсаткичлари ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми самарадорлигининг *мақбул иш режими, лавозимда ўсиш ва мустақил қарор қабул қилиш имкониятларини* яратиш омиллари

билан боғлиқлигини ифодаловчи эконометрик модель асосида ишлаб чиқилган.

Тадқиқотнинг амалий натижаси куйидагилардан иборат:

ташкilotда ходимлар бошқаруви самарадорлиги тўғрисида ахборот берувчи HR-метрика ўлчови тизимидан фойдаланилиб, ёшлар ташкilotлари фаолиятини баҳолаш имкониятлар тизимлаштирилган;

ходимларни бошқариш самарадорлигининг халқаро миқёсдаги оптимал ҳамда миллий миқёсдаги ҳақиқий даражалари асосида Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизими фаолияти такомиллаштирилган;

Ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бўлинмалари ташкилий тузилмасини ўзгартириш орқали ходимларни кўшимча моддий рағбатлантириш имконияти очиб берилган;

Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш бўйича сўровнома ишлаб чиқилиб, энг устуворларини белгилашда фойдаланиш юзасидан эконометрик модель тузилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги диссертацияда қўлланган усулларнинг замонавийлиги ва илмийлиги, берилган илмий-услубий тавсиялар ҳамда яратилган ишланмаларнинг расмий ташкilotлардан олинган маълумотларга асосланганлиги, ишлаб чиқилган илмий таклиф ва тавсияларнинг тегишли ташкilotлар томонидан тан олинганлиги ва амалиётга жорий этиш учун қабул қилинганлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти ишлаб чиқилган дастур, модель, механизм ва тавсиялардан илмий ходимлар томонидан қўлланма ва услубий тавсиялар тайёрлаш, Ёшлар ишлари агентлиги раҳбарлари ва ходимлар, кадрлар билан ишлаш бўйича мутахассисларнинг малакасини ошириш ҳамда қайта тайёрлаш тизимлари мазмунини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти эса ёшлар сиёсати соҳасида, хусусан, Ёшлар ишлари агентлиги тизимида замонавий менежмент ёндашувларини тадқиқ этиш, таклиф этилган ходимларни бошқариш модели ва механизмларидан Агентлик ва унинг тизимидаги ташкilotлар фаолиятида, соҳа бўйича бошқарув аппарати функцияларини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкинлиги, шу билан бирга, тадқиқот натижаларидан «Инсон ресурсларини бошқариш» ва «Ижтимоий соҳа менежменти» фанлари бўйича кейс-стадилар, маърузалар матни, ўқув қўлланмалари тайёрлашда илмий манба сифатида фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Ташкilotда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини такомиллаштириш бўйича олинган натижалар асосида:

ташкilotда ходимлар бошқаруви самарадорлиги тўғрисида ахборот берувчи HR-метрика (HR metrics) ўлчови тизимидан фойдаланишда ёшлар

ташкilotлари фаолият хусусиятларини ифодаловчи кўшимча кўрсаткичларни қўллаган ҳолда Ёшлар ишлари агентлиги ходимларини бошқариш даражасини баҳолаш аниқлигини ошириш таклифидан агентликнинг «Инсон ресурсларини бошқариш» бўлими фаолиятида фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 8 июлдаги 4-13-23-1800-сон маълумотномаси, Ўзбекистон Ёшлар иттифоқи Марказий Кенгашининг 2021 йил 8 июлдаги 04-13/1189-сон маълумотномаси). Натижада Агентликнинг «Инсон ресурсларини бошқариш» бўлими иш самарадорлигини оширишга, кадрлар қўнимсизлигини 5 фоизга камайтиришга эришилган, ходимлар фаолиятини мониторинг қилиш ва ҳисоботлар тайёрлаш 2 бараварга осонлашган;

ходимларни бошқариш самарадорлигининг халқаро миқёсдаги оптимал ҳамда миллий миқёсдаги ҳақиқий даражалари (тегишли равишда: содиқлик кўрсаткичи (eNPS = 0 – 10%; 13,5%), ташкilotда вакансияларни тўлдириш тезлиги (BTT = 26 кун; 22,5 кун), ходимларнинг ўз иш фoлиятига жалб қилинганлик даражаси (ЖҚД = 50%; 77,4%) асосида Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқариш фаолияти такомиллаштирилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 8 июлдаги 4-13-23-1800-сон маълумотномаси). Натижада ходимлар фаолиятини таҳлил қилиш, уларни ўз иш фoлиятига жалб қилинганлик даражасини ҳисоблаш ва вакансиялар билан ишлаш бўйича тизимли ишлар йўлга қўйилиб, кадрлар иш юритувида иш самарадорлигининг сезиларли даражада ошишига эришилган;

ёшлар ташкilotлари ходимларини бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини Ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бошқармалари таркибий тузилмасида Ёшлар бандлигини таъминлаш ва тадбиркорлигини ривожлантириш сектори фаолиятини йўлга қўйиш орқали такомиллаштириш таклифи Ёшлар ишлари агентлиги томонидан қабул қилинган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 8 июлдаги 4-13-23-1800-сон маълумотномаси). Натижада Агентликнинг ҳудудий бўлинмалари тузилмаларига ўзгартиришлар киритиш тегишли ташкilotлар орқали мувофиқлаштирилган;

Ёшлар ишлари агентлиги асосий фаолият кўрсаткичларининг 2026 йилга қадар прогноз кўрсаткичлари ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми самарадорлигининг мақбул иш режими, лавозимда ўсиш ва мустақил қарор қабул қилиш имкониятларини яратиш омиллари билан боғлиқлигини ифодаловчи эконометрик моделдан Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги фаолиятининг истиқболдаги дастурларини шакллантиришда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг 2021 йил 8 июлдаги 4-13-23-1800-сон маълумотномаси). Бунинг натижасида Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги фаолиятининг истиқболдаги асосий фаолият кўрсаткичларини ўзаро мувофиқлаштириш имкони яратилган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур илмий тадқиқот натижалари 4 та халқаро, 5 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги. Диссертация мавзуси натижалари бўйича жами 15 та илмий иш, Ўзбекистон Республикаси ОАК эътироф этган журналларда 3 та, нуфузли хорижий журналларда 3 та илмий мақола, шунингдек, илмий-амалий конференция материаллари тўпламларида 9 та маъруза тезислари нашр этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация иши таркиби кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертация ҳажми 134 бетни ташкил этади.

ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Диссертациянинг **кириш** қисмида тадқиқот мавзусининг долзарблиги асосланган, тадқиқотнинг мақсади, вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган, мавзунинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгиликлари ва амалий аҳамияти изоҳлаб берилган, тадқиқот натижаларининг амалиётга жорий этилиши, нашр қилинган ишлар ва диссертация тузилиши тўғрисидаги маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг «Ташкилотда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларининг назарий-методологик асослари» деб номланган биринчи бобида глобаллашув шароитида «ходимларни бошқариш» тушунчасининг мазмун-моҳияти, ўзига хос жиҳатлари, ташкилотда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми, унга таъсир этувчи омиллар ҳамда илғор хориж тажрибаларига оид фикрлар ва ёндашувларнинг назарий жиҳатлари тизимлаштирилиб, муаллифнинг илмий қарашлари баён қилинган.

Тадқиқотда етук хорижий ва маҳаллий олимларнинг илмий тадқиқотларида «ходимларни бошқариш», «ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмлари» каби тушунчаларга берилган таърифлар, уларнинг ўзига хос жиҳатлари ўрганилган.

Хусусан, соҳа бўйича кўплаб изланиш ва тадқиқотлар олиб борган С. Шапиро «Ходимларни бошқариш – корхона (ташкилот, муассаса)ни кадрлар билан таъминлаш, улардан самарали ва оқилона фойдаланишни ташкил этиш ҳамда касбий ва ижтимоий ўсиш жараёнидир», деб таъриф берса, Т. Аҳаммаднинг фикрича, ходимларни бошқариш бу – ташкилий фаолият учун зарур бўлган кадрлар билан таъминлаш, иш берувчи ва ишчи ўртасидаги умумий муносабатларни бошқариш учун мавжуд бўлган бизнеснинг маъмурий функциясидир⁷. В. Спивак ходимларни бошқаришни комплекс фан сифатида эътироф этади. Унга кўра, ходимларни бошқариш – бу ташкилий-иқтисодий, маъмурий-бошқарув, технологик, ҳуқуқий, гуруҳий ва шахсий омиллар асосида ходимларга ташкилотнинг самарадорлигини

⁷ Ahammad T. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? David Publishing Company, Journal of Modern Accounting and Auditing, November 2017, Vol. 13, No. 9, 412-420 p.

ошириш ва мақсадларига эришиш учун таъсир ўтказиш усуллари ва услублари ҳақидаги комплекс амалий фан⁸ ҳисобланади.

Ўзбек олимларидан Қ. Абдурахмонов, Ш. Холмўминов, А. Ҳайитов ва А. Акбаровларнинг фикрича⁹, ходимларни бошқариш – корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизими ҳисобланади. Муаллиф томонидан олиб борилган тадқиқотлар асосида ходимларни бошқариш категорияси атрофлича ўрганилиб, ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилинган.

«Ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми» категорияси ҳам бир қатор олимлар томонидан тадқиқ этилган. Жумладан, Н. Квашанинг фикрига кўра, корхонанинг ташкилий-мотивацион механизми иқтисодий воситалар ва ахлоқий, психологик ва ижтимоий характердаги рағбатлантирувчи воситалар тизимини ўз ичига олади, улар мотивлар вазифасини бажаради, ишлашга ундайди¹⁰. Н. Пряжников фикрича, ушбу механизм – мақсадларга эришишни таъминлаш учун ишлайдиган ходимларга таъсир кўрсатишнинг амалий воситалари ва усуллариининг мураккаб тизимидир¹¹. О. Акимова мотивацион механизми ходимлар ва уларнинг меҳнат фаолиятига таъсир ўтказиш орқали компания фаолиятининг якуний натижаларига қизиқишини таъминлаш, ўзаро боғлиқ шакллар ва усуллар, воситалар ва схемаларнинг мураккаб тизими сифатида кўради¹².

Демак, ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмини ўрганишнинг мавжуд назарияси ва олимларнинг олиб борган тадқиқотларидан келиб чиқиб, мазкур категорияни ташкилотнинг фаолият йўналишидан келиб чиққан ҳолда иш жараёнини режалаштириш, ташкил этиш, мотивациялаш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш орқали фаолият натижадорлигини таъминловчи ижтимоий-иқтисодий комплекс чора-тадбирлар тизими сифатида кўриш мумкин.

Тадқиқот давомида муаллиф томонидан ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмининг хориж тажрибасини ёшлар ташкилотларига боғлиқ равишда тадқиқ этилган. Чет эл моделларининг энг кўп тарқалган ва амалиётда натижадорлиги билан синовдан ўтганлари таҳлил қилиниб, уларнинг ўзига хос хусусиятлари очиқ берилган. Ходимларни бошқариш самарадорлиги бўйича мавжуд хорижий тажрибанинг айрим жиҳатларини Ўзбекистонда ёшлар ташкилотлари амалиётига жорий қилиш мумкинлиги муаллиф томонидан изоҳлаб берилган.

Диссертациянинг «Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни

⁸ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С.13.

⁹ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Ҳайитов А.Б, Акбаров А.М. Ходимларни бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005, 32 б.

¹⁰ Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве // Экономика Украины. 2004. № 1. - С.23-32.

¹¹ Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва: Издательство «Юрайт», 2019. – 365 с.

¹² Акимова О. Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика. – Волгоград: ВолГТУ, 2012. – 109 с.

бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмининг амалдаги ҳолати таҳлили» деб номланган иккинчи бобида Ўзбекистонда ёшлар ташкилоти ходимларини бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизими ривожланишининг институционал асослари, Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимининг жорий ҳолати ҳамда устувор йўналишларини баҳолаш самарадорлиги таҳлил қилинган.

Муаллиф томонидан тадқиқот ишида замонавий менежментнинг муҳим дастакларидан бири бўлган SWOT-таҳлил усулидан фойдаланган ҳолда Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқариш тизимининг кучли ва кучсиз томонлари, имконият ҳамда мумкин бўлган таҳдидлар батафсил тадқиқ этилди.

Тадқиқотчи томонидан Ўзбекистон Республикаси ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бўлинмалари мисолида ходимларни бошқариш ва уларни рағбатлантириш тизими 3 та социологик сўровнома орқали тадқиқ қилинган. Улар қуйидагилар:

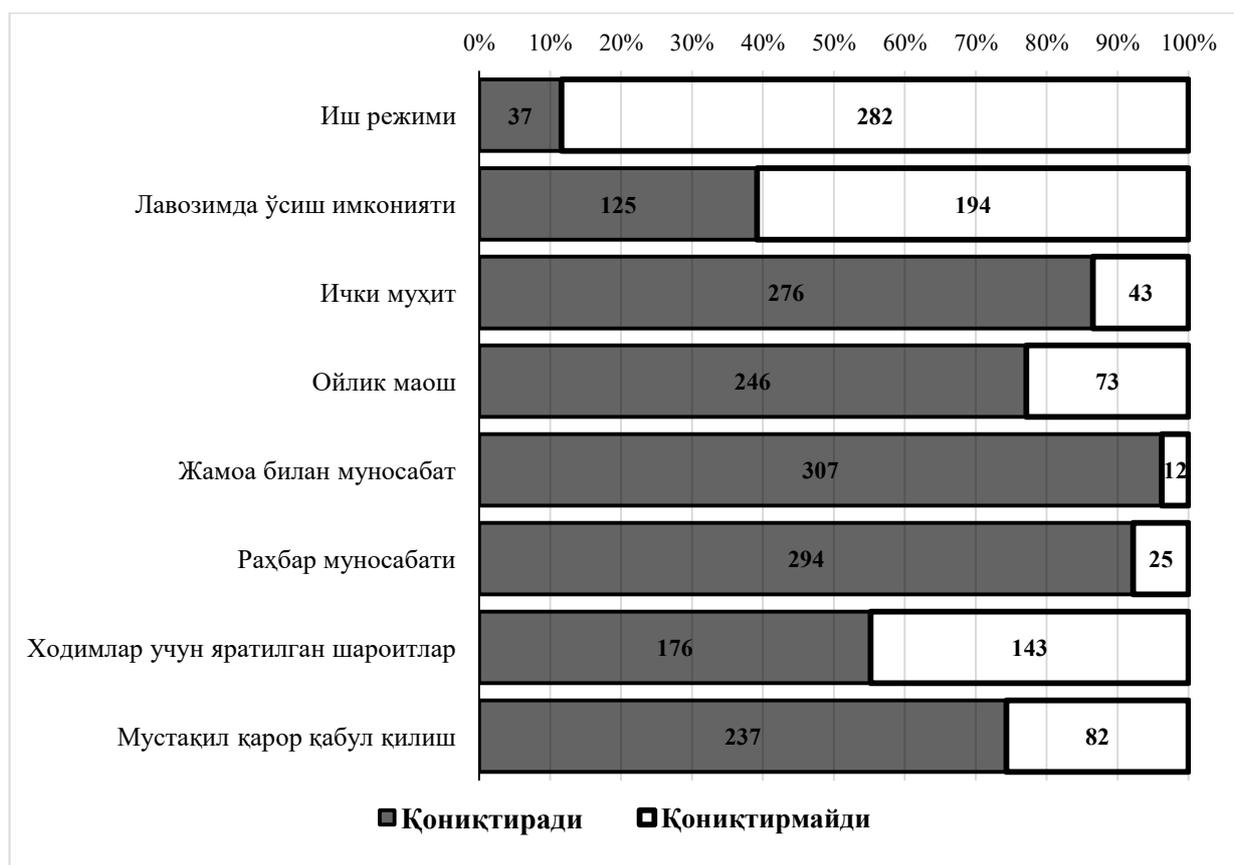
1. Ёшлар ишлари агентлигида ходимларнинг меҳнат фаолияти ва иш самарадорлигига таъсир этувчи мотивацион омилларни аниқлашга қаратилган сўровнома – n=319.

2. Ходимларнинг ишга жалб қилинганлик ҳолатини аниқлашга қаратилган «Gallup Q12» методологияси бўйича сўровнома – n=281.

3. Жон Мейер ва Натали Алленнинг «Ташкилий содиқлик ўлчови» анкета-сўровномаси – n=281.

Ёшлар ишлари агентлигида ходимларнинг меҳнат фаолиятига таъсир этувчи омилларни аниқлаш бўйича тақдим этилган n=319 сўровномасининг натижалари шуни кўрсатдики, Агентликнинг ҳудудий бўлинмаларида ходимларнинг асосий қисми иш режими (282), лавозимда ўсиш имконияти (194) ва ходимлар учун яратилган шароитлардан (143) қониқмайдилар (1-расм).

Мазкур омиллар ташкилотнинг ходимлар бошқарувини самарали таъминлашга таъсир этувчи асосий омиллар ҳисобланади. Шу сабабли агентлик томонидан ушбу йўналишлар бўйича чора-тадбирларни кучайтиришга эътибор қаратиш керак бўлади. Шунингдек, респондентларнинг 307 нафари жамоа билан муносабатдан қониқишини билдирса, 294 нафари раҳбарларнинг қўл остидаги ходимларига нисбатан муносабатини ижобий баҳолайди. Қониқарсиз баҳоланган омиллар бевосита Агентлик тизимидаги ходимларнинг содиқлигини таъминлашга, иш самарадорлигининг ошишига ва ташкилий-мотивацион тизимга бевосита таъсир кўрсатади. Шу сабабли иш самарадорлигини ошириш, ходимларнинг ташкилотга дахлдорлик ҳисси ва содиқлик даражасини янада кучайтириш учун юқорида келтирилган ва респондентлар томонидан қониқиш кўрсаткичи паст бўлган омилларни бартараф этиш чораларини кўриш мақсадга мувофиқ.



1-расм. n=319 сўровномаси: Меҳнат фаолиятингизга таъсир этувчи қуйида келтирилган омилларга ўз муносабатингизни билдиринг¹³.

Ходимларни ўз иш фойлиятига жалб қилинганлик даражасини ўрганиш бўйича «Gullup Q12» сўровномасидан фойдаланилди. Унга кўра, Агентликнинг жами 281 нафар ходими қамраб олинди. Шундан 65 нафарини раҳбарлар ва 213 нафарини мутахассисларни ташкил этди. 213 нафар мутахассис орасидан раҳбарлар сонига мос равишда тасодифий танланма асосида 65 нафар ходим ажратиб олиниб, Агентлик ходимларининг ишга жалб қилинганлик даражаси раҳбарлар ва мутахассислар ўртасида тафовутлар маълумотларни қайта ишлаш дастури SPSS 26.0 версияси орқали Mann-Whitney (U) мезонида текширилди.

1-жадвалда келтирилган натижаларга кўра, кўрсаткичларнинг таққослама таҳлили ишга жалб қилинганлик даражаси бўйича раҳбар ва мутахассис ўртасида U-мезони ($p=0,001$) асосида сезиларли фарқлар кузатилди ва уларнинг ишончилиги аниқланди ($U=11,31$; $=p\leq 0,001$).

Олинган натижаларга кўра, Ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бўлимларида ходимларнинг ишга жалб қилинганлик даражаси кўрсаткичлари мутахассисларда юқори бўлмаганлиги сабабли уларни рағбатлантириш механизмларини ишлаб чиқиш керак бўлади (1-жадвал).

¹³ Сўровнома маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

1-жадвал

Mann-Whitney мезони асосида раҳбар ва мутахассислар тафовутларининг кўрсаткичлари¹⁴

Мезон	Гуруҳлар		U	P
	Раҳбар N=65	Мутахассис N=65		
Ишга жалб қилинганлик даражаси	97,5	33,0	11,31	0,001**

Изоҳ: $p \leq 0,001^{**}$.

Жон Мейер ва Натали Алленнинг «Ташкилий содиқлик ўлчови» методикаси бўйича ўтказилган анкета-сўровномасида ҳам Ёшлар ишлари агентлиги ҳудудий бўлинмаларининг 281 нафар ходими иштирок этди.

2-жадвал

«Ташкилий содиқлик ўлчови» методикаси бўйича норматив мезонларнинг олинган натижалар билан қиёсий таҳлили¹⁵

T/P	Мезон	Норматив миқдор (методика бўйича)	Сўровнома бўйича олинган натижа
1.	Эмоционал содиқлик	4,1	4,6
2.	Доимий содиқлик	3,9	3,8
3.	Норматив содиқлик	3,8	4,3

Олинган натижалардан кўриш мумкинки, Ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бўлинмалари ходимлари ўртасида эмоционал ва норматив содиқлик даражаси норматив миқдор даражасидан юқори (2-жадвал). Доимий содиқлик даражаси эса, белгиланган меъёрга нисбатан паст кўрсаткични қайд этди. Бундан хулоса қилиш мумкинки, Ёшлар ишлари агентлигида мажбурий муносабатда ташкилотга нисбатан содиқ бўлган ходимлар кам.

Ёшлар ишлари агентлиги тизимида олиб борилган изланишларга асосан ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимининг устувор йўналишлари аниқланган (2-расм). Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимининг устувор йўналишларини аниқлаш орқали кадрларни жалб қилиш, танлаш ва уларнинг имкониятларини юзага чиқариш, ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш, уларни баҳолаш ва самарали мотивация бериш, кадрлар захирасини шакллантириш, натижадорлик ва иқтидорларни бошқариш жараёнларини

¹⁴ Маълумотларни қайта ишлаш дастури SPSS 26.0 версиясида «Gullup Q12» методикаси асосида ўтказилган N281-сўровнома натижалари асосида муаллиф томонидан тузилган.

¹⁵ Муаллиф томонидан тузилган.

тизимли таҳлил қилиш имконияти пайдо бўлди. Бу орқали Агентликда ходимларни бошқариш тизмидаги мавжуд камчиликларни топиш ва уларни бартараф этиш учун аниқ ва мақсадли чора-тадбирларни қўллашимиз мумкин бўлади.



2-расм. Ёшлар ишлари агентлиги тизимида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимининг устувор йўналишлари¹⁶

Диссертациянинг учинчи боби «Ташкилотда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмини такомиллаштириш истиқболлари» деб номланиб, бунда Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимидаги муаммолар ва уларни бартараф этиш йўллари ҳамда янги ислохотлар шароитида ёш ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмини такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари, ходимларнинг иш

¹⁶ Муаллиф ишланмаси.

самарадорлигига таъсир этувчи мотивацион омиллар тадқиқ этилган.

Муаллиф томонидан замонавий менежментда кенг қўлланилаётган HR-метрика ўлчов тизимидан фойдаланган ҳолда Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизими таҳлил қилинди. Жумладан:

Кадрлар қўнимсизлиги даражаси. Ўзбекистонда ёшлар ташкилотларининг 5 йиллик фаолияти бўйича кадрлар қўнимсизлиги таҳлил қилинди. Бунда Ўзбекистон Ёшлар иттифоқи ва Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг ҳудудий бўлинмаларида фаолият юритувчи ходимлар статистикаси асос қилиб олинди. Ёшлар ишлари агентлиги Ёшлар иттифоқининг ҳуқуқий вориси ва юқори турувчи ташкилот бўлганлиги учун ушбу маълумотлардан фойдаланиш асосли деб ҳисоблаймиз.

3-жадвал

Ёшлар ташкилотларининг ҳудудий ва маҳаллий бўлинмаларида фаолият юритувчи ходимларнинг қўнимсизлик кўрсаткичи¹⁷

Йиллар	Ходимларнинг умумий сони	Ишдан бўшаганлар сони	Кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичи (%)
Ўзбекистон Ёшлар иттифоқи			
2017	1459	180	12,3
2018	1459	75	5,1
2019	1459	85	5,8
2020	1459	92	6,3
2021	598	117	19,6
Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги			
2020	766	122	15,9
2021	766	80	10,4

Олинган таҳлилий маълумотлар асосида (3-жадвал) кадрлар қўнимсизлигини аниқлаш бўйича мавжуд қуйидаги формуладан фойдаланилди¹⁸:

$$K_{\text{кн}} = \frac{X_{\text{иб}}}{X_{\text{ўс}}} \times 100\% \quad (1)$$

Бунда:

$K_{\text{кн}}$ – кадрлар қўнимсизлиги даражаси;

$X_{\text{иб}}$ – ишдан бўша(тил)ган ходимлар сони;

$X_{\text{ўс}}$ – ўртача ходимлар сони.

Кадрлар билан ишлаш бўйича 1 та мутахассисга тўғри келадиган умумий ходимлар сони. Бу кўрсаткич Агентликнинг кадрлар хизмати

¹⁷ Ўзбекистон Ёшлар иттифоқи ва Ўзбекистон ёшлар ишлари агентлиги маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган.

¹⁸ Бердникова, Л. Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. — 2016. — № 9.2 (113.2). — С. 8-10.

салоҳиятини ходимлар сонига нисбатан муқбулликни баҳолаш имконини беради. Уни ҳисоблаш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади¹⁹:

$$K_{\text{кмнх}} = \frac{X_{\text{хс}}}{X_{\text{км}}} \quad (2)$$

Бунда:

$K_{\text{кмнх}}$ – кадрлар билан ишлаш бўйича мутахассисларнинг ходимларга нисбати;

$X_{\text{км}}$ – кадрлар бўйича мутахассислар сони;

$X_{\text{хс}}$ – ўртача ходимлар сони.

Юқоридаги формула асосида (2) Агентликнинг марказий аппарати ва ҳудудий бўлинмалари штатлар жадвалига асосан, бошқарув ходимларига нисбатан кадрлар бўйича мутахассисларни қуйидагича ҳисоблаймиз:

$X_{\text{км}} = 17$ нафар;

$X_{\text{хс}} = 841$ нафар;

$$K_{\text{кмнх}} = \frac{X_{841}}{X_{17}} = 49,5$$

$K_{\text{кмнх}} = 49,5$

Демак, Ёшлар ишлари агентлиги марказий аппарати ва ҳудудий бўлинмаларида кадрлар билан ишлаш бўйича мутахассисларнинг ходимларга нисбати ҳар 49,5 штат бирлигига 1 нафар кадрлар бўйича мутахассис штат бирлиги тўғри келмоқда. Ушбу кўрсаткични хорижий компаниялар мисолида кўрадиган бўлсак, кадрлар бўлимининг бир ходимига тўғри келадиган иш ҳажми бажариладиган функциялар бўйича таҳлил қилинганда, Россияда ўртача 82 нафар, АҚШ компанияларида эса, ўртача 100 кишига тўғри келади.

Ходимларнинг содиқлик кўрсаткичи (eNPS). Замонавий компанияларда ходимларнинг содиқлик кўрсаткичини аниқлаш кадрлар сиёсатининг устувор вазифаларидан ҳисобланади. Чунки содиқлик кўрсаткичи бевосита ходимлар мотивацияси ва уларнинг ишдан қониқиш даражаси билан чамбарчас боғлиқ.

Тадқиқотчи томонидан ишлаб чиқилган сўровнома асосида 2021 йилнинг январь-февраль ойида Ёшлар ишлари агентлиги ҳудудий бўлинмаларининг 319 нафар ходимининг жавобларига асосан ходимларнинг содиқлик индексини ўлчамимиз мумкин бўлади. Сўровнома асосида олинган натижаларни қуйидагича аниқлаймиз:

$$eNPS = \left(\frac{ПС - ТС}{УРС} \right) \times 100\% \quad (3)$$

Бунда:

eNPS – ходимларнинг содиқлик кўрсаткичи (%);

ПС – промоутерлар сони;

ТС – танқидчилар сони;

¹⁹ Конопляникова Н. 6 ключевых метрик в HR. [Электронный ресурс] URL: <https://1-a-b-a.com/blog/show/481>

УРС – умумий респондентлар сони.

Юқоридаги формула асосида (3) ўтказилган сўровнома натижаларидан келиб чиқиб, Агентликнинг ҳудудий бўлинмалари ходимларининг ишга содиқлик даражаси қуйидагича ҳисобланади:

ПС = 138 нафар;

ТС = 95 нафар.

$$eNPS = \left(\frac{138 - 95}{319} \right) \times 100\% = 13,47\%$$

eNPS = +13,5%

Олинган қийматга кўра, Агентликда ходимларнинг содиқлик кўрсаткичи +13,5 % ни ташкил қилади. Индекснинг назарий қиймати – 100 дан +100 гача оралиқни ташкил этади. Лекин жаҳон амалиётида ходимларнинг ишга содиқлик кўрсаткичи 0 дан паст ёки 0 дан +10 фоизгача бўлса, ташкилотнинг барқарор ривожланиш эҳтимоли юқори эмаслигини кўрсатади²⁰. Демак, Агентликда ходимларнинг содиқлик кўрсаткичи 13,47 фоизни ташкил қилиб, ушбу миқдор минимал қиймат (+10%гача)дан 3,5 фоиз юқори эканлигини кўрсатмоқда. Бу эса, ходимларни Агентликда малакали кадрларнинг ишдан кетиш хавфи паст даражада эканлигини, ишдан қониқиш ва ишга нисбатан дахлдорлик ҳисси ҳам сезиларли даражада мавжуд эканлигини кўрсатмоқда.

Ташкилотда вакансияларни тўлдириш тезлиги. Замонавий корхоналарда вакансияларни тўлдиришга катта эътибор қаратилади. Вакансияларни тўлдириш тезлигини амалиётда қуйидагича ҳисоблаш мумкин²¹:

$$ВТТ = \frac{УВЁВ}{УЁВС} \quad (4)$$

Бунда:

ВТТ – ўртача вакансияларни ёпиш тезлиги;

УВЁВ – умумий вакансияларнинг ёпилган вақти;

УЁВС – умумий ёпилган вакансиялар сони.

Ёшлар ишлари агентлигидан олинган маълумотларга кўра, 2021 йилнинг март ойи таҳлил қилинганда ой бошида 43 та вакант лавозимлар мавжуд бўлганлиги аниқланди. Ушбу лавозимлар ой охири бўйича таҳлил қилинганда ҳар бир вакансияни ёпиш учун кетган кунлар ҳисобланиб, улар бир бирига қўшиб чиқилганда 968 кун эканлиги аниқланди. Демак, ўртача умумий вакансиялар учун кетган кунни ҳисоблашда қуйидаги амални бажарамиз.

²⁰Методика исследования лояльности персонала. [Электронный ресурс]. URL: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS>

²¹ Леонова Е. 20 базовых HR-метрик, которые помогут измерить эффективность работы компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://hurma.work/ru/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii/>

$$\text{ВТТ} = \frac{968}{43} = 22,5$$

ВТТ=22,5

Олинган маълумотга кўра, ўртача вакант лавозимларни ёпиш 22,5 кунни ташкил этади. Халқаро инсон ресурсларини бошқариш профессионал жамияти – SHRMнинг маълумотларига кўра, ўртача вакант лавозимларни тўлдириш 26 кунни ташкил этади²². Бу Агентликда мавжуд вакансияларни жаҳон стандарти бўйича тўлдириш тезлигидан камроқ эканлигини кўрсатмоқда.

Ходимларни ўз иш фаолиятига жалб қилинганлик даражасини аниқлашда умумэтироф этилган халқаро Gallup Inc. компанияси томонидан ишлаб чиқилган «Gallup Q12» методикасидан фойдаланилди²³. Унга кўра жами 281 нафар Агентлик ходимлари ўртасида сўровнома ўтказилиб, улар орқали ходимларнинг ишга жалб қилинганлик даражаси ўрганилди. Ходимларнинг иш фаолиятига жалб қилинганлик даражаси қуйидаги формула асосида ҳисобланди²⁴:

$$\text{ЖКД} = \frac{\text{ИЖБ}}{\text{БСС}} \times 100\% \quad (5)$$

Бунда:

ЖКД – ходимларнинг иш фаолиятига жалб қилинганлик даражаси;

ИЖБ – ижобий жавоб берганлар сони;

БСС – барча саволлар сони.

Демак, мавжуд маълумотлар асосида ходимларни ишга жалб қилинганлик даражаси аниқланган:

$$\text{ЖКД} = \frac{2610}{3372} \times 100\% = 77,4\%$$

Демак, Ёшлар ишлари агентлиги ходимларининг иш фаолиятига жалб қилинганлик даражаси 77,4 фоизни ташкил этади. Жаҳон стандарти бўйича 50 фоиздан юқори кўрсаткич олинганда, ташкилотда ходимларнинг иш фаолиятига жалб қилинганлигини қониқарли баҳолаш мумкин бўлади. 70 фоиздан ошиқ кўрсаткични эса, юқори даражадаги жалб қилиниш сифатида эътироф этиш мумкин бўлади.

Агентликнинг ташкилий тузилмасида айрим лавозимларнинг кўрсатилишида умумийлик мавжудлиги сабабли ҳозирда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар бошқармалари ҳамда унинг туман (шаҳар) бўлимлари билан ҳудудий молия бўлинмалари ўртасида лавозимлар разрядини белгилашда муаммолар юзага келмоқда. Шу сабабли ҳудудий бўлинмаларнинг ташкилий тузилмасини ўзгартириш ҳисобига

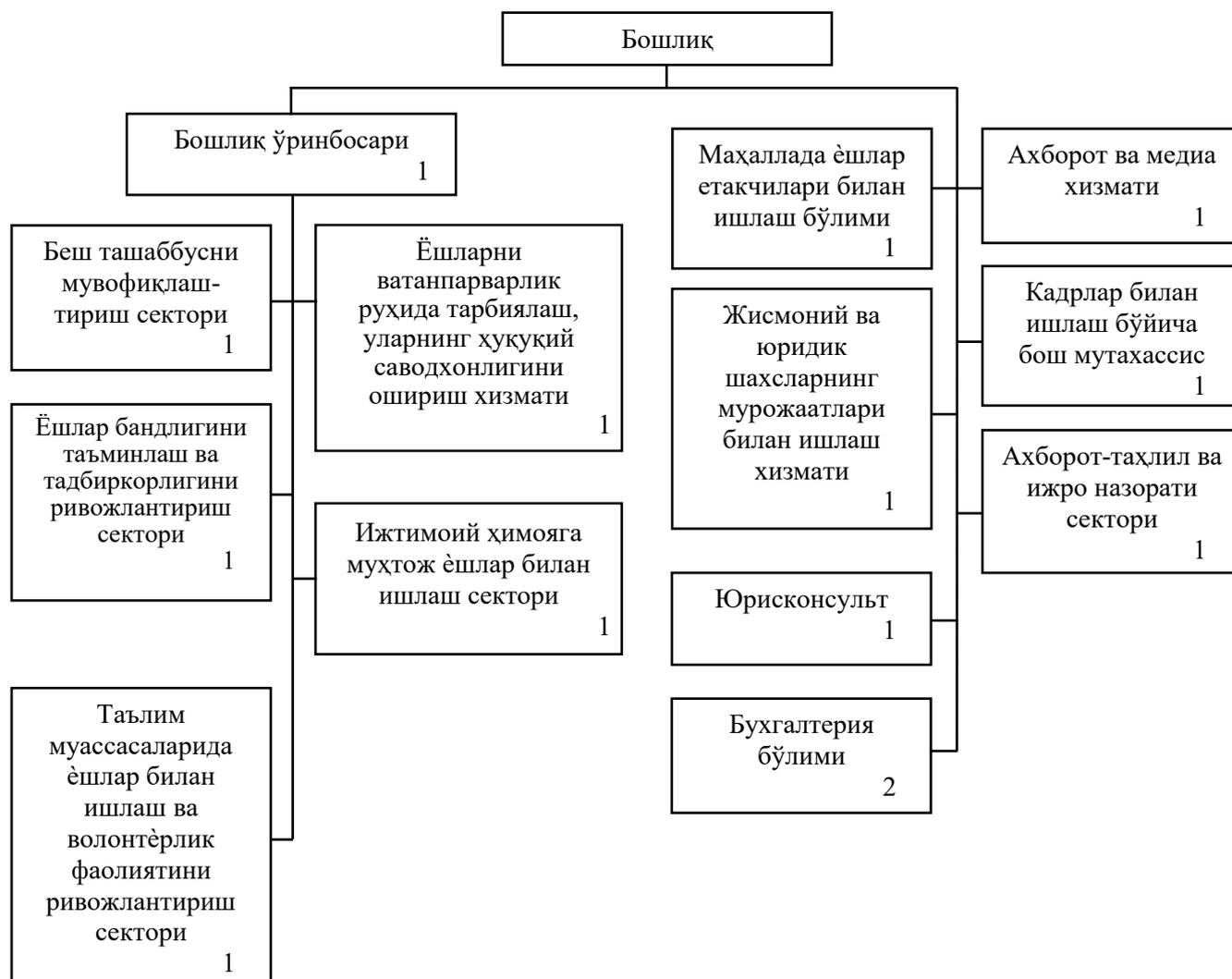
²² Roy Maurer. Why Hiring Is Taking So Long—and What HR Can Do About It. June 1, 2016. [E-resource] URL: www.shrm.org

²³ The Power of Gallup's Q12 Employee Engagement Survey. [Electronic resource]. URL: <https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>

²⁴ Курбанова А. Как рассчитать индекс вовлеченности сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <https://delovoymir.biz/kak-rasschitat-indeks-vovlechenosti-sotrudnikov.html>

ходимларнинг ойлиги ва мақомини оширишга эришиш мумкин бўлади. Хусусан, Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПҚ-4768-сон «Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлиги фаолиятини ташкил этиш тўғрисида»ги қарорининг 3-илоvasида Ўзбекистон Республикаси Ёшлар ишлари агентлигининг Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар бошқармаларининг тузилмасидаги бошқарув ходимларининг умумий чекланган сонидан ошмаган ҳолда мутахассисларни хизмат ёки сектор раҳбарига айлантириш орқали ЯТС бўйича меҳнатга ҳақ тўлашнинг тасдиқланган разрядларини оширишга эришиш таклиф этилди (3-расм).

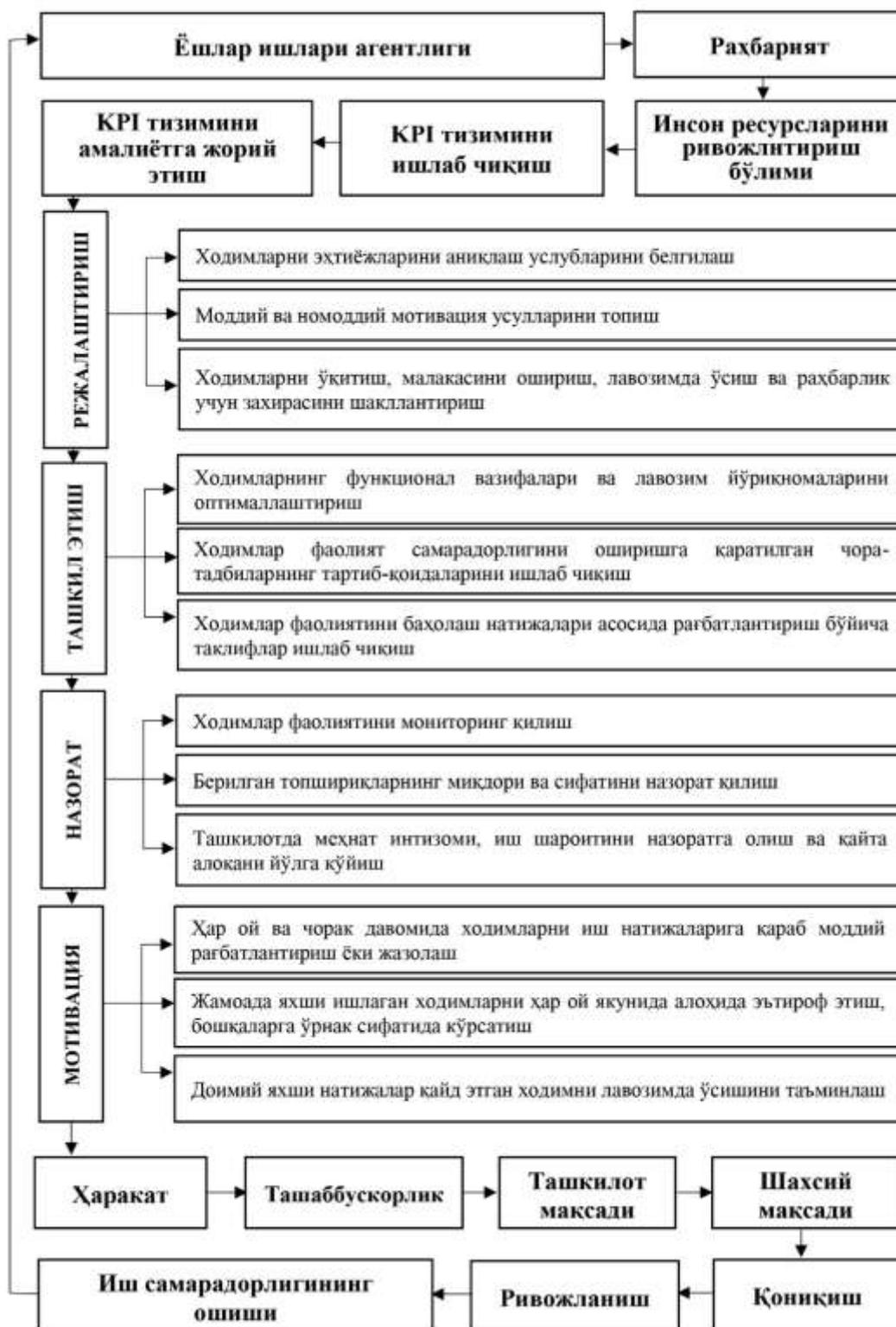
Ёшлар ишлари агентлиги туман (шаҳар) бўлимларининг тузилмасидаги Беш ташаббусни мувофиқлаштириш бўйича мутахассис лавозимини бош мутахассисга айлантириш орқали қуйи бўғинидаги айрим ходимларнинг ойлик маошини ҳам оширишга эришиш мумкин бўлади.



3-расм. Ёшлар ишлари агентлигининг Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар бошқармаларининг таклиф қилинаётган тузилмаси

Шунингдек, амалдаги тузилмада кадрлар билан ишлаш бўйича мутахассис лавозими жорий этилган бўлиб, у таклиф қилинаётган лойиҳада кадрлар билан ишлаш бўйича бош мутахассис лавозимига ўзгартирилди.

Натижада Агентликнинг ҳудудларда кадрлар сиёсатига масъул бўлган ходимларини ойлик маошини ошириш орқали рағбатлантириш мумкин бўлади (3-расм).



4-расм. Ўзбекистон Республикаси Ўшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизми²⁵

²⁵ Муаллиф ишланмаси

Ёшлар ишлари агентлиги тизимида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмига КРІ тизимини қўллаш асосида режалаштириш, ташкил этиш, назорат ва мотивация жараёнининг таъсирчанлигини ошириш илмий асосланди. Унга кўра, Агентликнинг ташкилий-мотивацион механизмини самарли қўллашда, биринчи навбатда, ходимларнинг иш самарадорлиги кўрсаткичларини баҳолаб борувчи КРІ тизимини жорий этиш талаб этилади. Натижада, менежментнинг 4 та функцияси – режалаштириш, ташкил этиш, назорат ва мотивация орқали ходимларни ҳаракатга келтириш натижасида ташаббускорлик хислатлари юзага чиқарилади. Шунингдек, ташкилот ва шахсий мақсад уйғунлашган ҳолда иш фаолиятидан қониқиш ҳисси ортиб бориши натижасида ҳар икки томонда ривожланиш жараёни кузатилади. Бу эса, ўз навбатида, иш самарадорлигининг ошишига олиб келади (4-расм).

Муаллиф томонидан Ёшлар ишлари агентлигида $N=319$ сўровнома натижаларидан келиб чиқиб, ходимларнинг меҳнат фаолиятидан қониқиши (ES) ва унга таъсир қилувчи ойлик маош (S), иш режими (OM), ички муҳит (IE), лавозимда ўсиш имконияти (OFP), жамоа билан муносабат (TR), раҳбар муносабати (LA), ходимлар учун яратилган шароитлар (CFE) ва мустақил қарор қабул қилиш (DM) каби омилларнинг бир-бирига таъсирини аниқлаш мақсадида эконометрик таҳлил ўтказилди. Мазкур омиллар асосида илгари сурилган гипотезадан келиб чиққан ҳолда қуйидаги математик функциялар шакллантирилди:

$$E_{ES} = \alpha + \beta_0 S_s + \beta_1 O_{OM} + \beta_2 I_{IE} + \beta_3 P_{OFP} + \beta_4 T_{TR} + \beta_5 L_{LA} + \beta_6 C_{CFE} + \beta_7 D_{DM} \quad (6)$$

Бу ерда:

E_{ES} – ходимларнинг иш фаолиятидан қониқиш даражаси;

S_s – ойлик маош миқдори;

O_{OM} – иш режими;

I_{IE} – ички муҳит;

P_{OFP} – лавозимда ўсиш имконияти;

T_{TR} – жамоа билан муносабат;

L_{LA} – раҳбар муносабати;

C_{CFE} – ходимлар учун яратилган шароитлар;

D_{DM} – мустақил қарор қабул қилиш.

Олинган натижаларга мувофиқ ҳисоб-китоблар бўйича қуйидаги кўп омилли регрессион модель шаклланди.

$$\ln \widehat{ES} = 0.334582 * OM + 0.236843 * OFB + 0.257191 * CFE + 0.281258 * DM + 1.470189 + \epsilon \quad (7)$$

Демак, илгари сурилган гипотезаларнинг 4 таси Ёшлар ишлари агентлигида ходимларнинг иш фаолиятидан қониқиши (ES) бевосита иш режими (OM), лавозимда ўсиш имконияти (OFP), ходимлар учун яратилган шароитлар (CFE) ва мустақил қарор қабул қилиш имконияти (DM)га боғлиқ ва юқори таъсир даражасига эга эканлиги ўз тасдиғини топди (4-жадвал).

4-жадвал

Eviews дастури асосида кўп омили регрессион ва корреляцион таҳлил натижалари²⁶

Эркин ўзгарувчи: *lnES*

Эркин ўзгарувчилар	Коэффициент	Стандарт хатолик	t-статистик	Эҳтимолиги (P-қиймат)
<i>lnOM</i>	-0.334582	0.093588	3.575046	0.0004
<i>lnOFP</i>	0.236843	0.114253	2.072967	0.0390
<i>lnCFE</i>	0.257191	0.098623	2.607816	0.0095
<i>lnDM</i>	0.281258	0.111479	2.522975	0.0121
C	1.470189	0.103477	14.20786	0.0000
Детерминация коэффициенти	0.773991	Боғлиқ ўзгарувчиларнинг ўртача қиймати		2.134796
Тўғриланган детерминация коэффициенти	0.763468	Боғлиқ ўзгарувчиларнинг стандарт четланиши		0.845268
Регрессиянинг стандарт хатолиги	0.773099	Акайке ахборот мезони		2.338732
Қолдиқларнинг квадрат йиғиндиси	187.6724	Шварц ахборот мезони		2.397747
Максимал ўхшашлик функциясининг қиймати	368.0277	Ханнан-Куинн ахборот мезони		2.362300
F-статистикаси	16.53527	Дарбин-Уотсон статистикаси		1.966400
Эҳтимолиги (F-статистикаси)	0.000000			

Юқорида аниқланган кўрсаткичлар асосида 2022-2026 йилларда агентликнинг асосий фаолияти прогнозини амалга ошириш мумкин (5-жадвал).

5-жадвал

Ёшлар ишлари агентлиги асосий фаолият кўрсаткичларининг прогнози (2022–2026 йиллар)²⁷

Йиллар	Ходимларнинг иш фаолиятидан қониқиши	Иш режими	Лавозимда ўсиш имконияти	Ходимлар учун яратилган шароитлар	Мустақил қарор қабул қилиш имконияти
2022	1,49	0,42	0,34	0,34	0,39
2023	1,89	0,51	0,45	0,43	0,5
2024	2,29	0,6	0,56	0,52	0,61
2025	2,69	0,69	0,67	0,61	0,72
2026	3,09	0,78	0,80	0,7	0,83

Иш режими 1 соатга ошса, ходимларнинг иш фаолиятидан қониқиши 0,78 фоизга камаяди. Лавозимда ўсиш имконияти 1 фоизга ортиши эса ходимларнинг иш фаолиятидан қониқишини 0,80 фоизга, ходимлар учун яратилган шароитлар 1 фоизга яхшиланиши ходимларнинг иш фаолиятидан қониқишини 0,70 фоизга ўсишига ва мустақил қарор қабул қилиш имкониятининг 1 фоизга кўпайиши эса ходимларнинг иш фаолиятидан

²⁶ Ёшлар ишлари агентлиги маълумотлари асосида Eviews дастури ёрдамида муаллиф томонидан тайёрланган.

²⁷ Eviews дастури ёрдамида муаллиф томонидан тайёрланган.

қониқишининг 0,83 фоизга ўсишига олиб келади. Бошқа омилларни ҳисобга олмаган ҳолда танланган омиллар, яъни иш режими, ходимлар учун яратилган шароитлар, мустақил қарор қабул қилиш имконияти ва лавозимда ўсиш имкониятларининг 2026 йилда 1 фоизга ижобий ўзгариши лавозимда ўсиш имкониятини 3,09 фоизга ошишига олиб келади.

Ёшлар ишлари агентлиги томонидан ходимларни бошқаришда юқори самарадорликка эришиш ва уларни моддий ҳамда номоддий жиҳатдан рағбатлантириб боришда аниқланган омилларга алоҳида эътибор қаратилса, янада натижадорликка эришиш мумкин.

ХУЛОСА

Олиб борилган тадқиқот натижалари асосида қуйидаги хулосалар шакллантирилди:

1. Ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмини ташкилотнинг фаолият йўналишидан келиб чиққан ҳолда иш жараёнини режалаштириш, ташкил этиш, мотивациялаш, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш орқали фаолият натижадорлигини таъминловчи ижтимоий-иқтисодий комплекс чора-тадбирлар тизими сифатида изоҳлаш мумкин.

2. Хорижий ёшлар ташкилотлари ўзларининг асосий мақсад ва вазифаларини янада таъсирчан усуллар орқали бажаришда волонтерлик фаолиятдан самарали фойдаланади. Бунда ушбу фаолиятни молиялаштириш ва волонтерларнинг муайян харажатларини қоплаб бериш амалиёти жорий қилинган. Бу фаолият икки томонлама манфаатли ҳисобланиб, ташкилот миссиясини бажариш орқали волонтерлар ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий фаолиятда ўзларининг амалий тажрибаларини бойитиб, жамиятнинг фаол қатламига айланади.

3. Ўзбекистонда ёшлар ташкилотларида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизими ривожланишининг институционал асосларини тадқиқ этиш давомида ҳар бир даврда ёшларга эътибор давлат сиёсатининг устувор йўналишларидан бири сифатида қаралганлиги, ёшлар вакиллари мамлакат аҳолисининг асосий қатламини ташкил этганлиги сабабли ёшлар ташкилоти иқтисодий жиҳатдан давлат томонидан қўллаб-қувватлаб келинган.

4. Ёшлар ишлари агентлиги фаолият самарадорлигининг асосий улуши ходимларнинг моддий ва маънавий жиҳатдан қониқиши ҳамда ишлашга бўлган бевосита ва билвосита таъсир этувчи омиллар билан боғлиқ. Булар, албатта, раҳбарлар ва ходимлар ўртасидаги ижтимоий муносабатларни ривожлантириш ва фаолият самарадорлигини оширишда ҳал қилувчи вазифани бажаради.

5. Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмларини такомиллаштириш иш жараёнини самарали ташкил қилиш ва фойдали иш коэффицентининг ошишига олиб келади. Бунда ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимининг жорий

ҳолатини баҳолаш кўрсаткичларидан фойдаланиш ва уларни ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади.

6. Ёшлар ишлари агентлигида ходимларнинг бошқарув жараёнини таҳлил қилиш, мотивациялаш ва бу борада тегишли ташкилий чора-тадбирларни амалга ошириш учун чет эл корхоналари ва замонавий ташкилотларда кенг қўлланилаётган HR-метрика ўлчов тизимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Чунки кадрлар харажатларини оптималлаштириш, иш самарадорлигини ошириш ва мотивация тизимини такомиллаштириш учун, биринчи навбатда, ходимларнинг бошқарув фаолиятини таҳлил қилиш, тадқиқот натижаларини олиш ва миқдорий кўрсаткичларга асосланиш орқали йўналишни тўғри танлаш мумкин бўлади.

7. Агентликнинг худудий тузилмаларида ходимларнинг иш юкламалари бир хил эмаслиги, малакали ходимларга юкламаларнинг кўплиги ва бунга нисбатан рағбатлантиришнинг заифлиги ташкилотнинг асосий бойлиги бўлган билим ва тажрибага эга ходимларнинг бошқа ишга ўтиб кетишларига сабаб бўлмоқда. Чунки Агентликда ходимларнинг фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизими жорий этилмаган. Шу сабабли ташкилотда иш самарадорлиги баҳолаб борилишини назорат қилиш бўйича КРІ тизимини жорий этиш мақсадга мувофиқ. Бу орқали меҳнатга кўра ҳақ тўлаш тизими жорий этилиши ва самарали фаолият юритаётганларнинг муносиб рағбатлантирилишига эришилади.

8. Ёшлар ишлари агентлигида иш режими, лавозимда ўсиш, ходимлар учун яратилган шароитлар ва мустақил қарор қабул қилиш имконияти – ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион механизмига таъсир этувчи асосий омиллар эканлиги исботланди.

**РАЗОВЫЙ УЧЕНЫЙ СОВЕТ ПО ПРИСУЖДЕНИЮ УЧЕНЫХ
СТЕПЕНЕЙ НА ОСНОВЕ УЧЕНОГО СОВЕТА DSc. 20/13.05.2020.I. 23.01
АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИ
ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ИНСТИТУТ ПО ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМ МОЛОДЕЖИ И
ПОДГОТОВКИ ПЕРСПЕКТИВНЫХ КАДРОВ ПРИ АГЕНТСТВЕ ПО
ДЕЛАМ МОЛОДЕЖИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

УСМОНОВ АДХАМЖОН АЪЗАМЖОНОВИЧ

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-
МОТИВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АГЕНТСТВА ПО ДЕЛАМ
МОЛОДЕЖИ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН)**

08.00.13 – Менеджмент

08.00.10 – Демография. Экономика труда

АВТОРЕФЕРАТ

Диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам

Ташкент – 2023

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №В2020.4.PhD/Iqt1519.

Диссертация выполнена в Институте изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров при Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан

Автореферат диссертации на трех языках (узбек, рус, англ. (резюме)) размещен на веб-сайте Научного совета (www.dba.uz) и Информационно-образовательном портале "Ziyonet" (www.ziyonet.uz)

Научный руководитель: **Нуримбетов Равшан Ибрагимович**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Ханкелдиева Гузал Шеровна**
доктор экономических наук, профессор

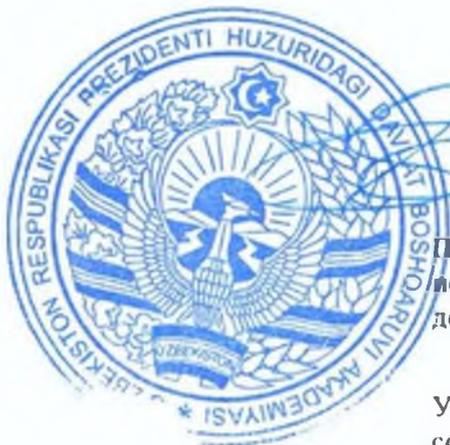
Абдурахмонова Гулнора Каландаровна
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: **Ташкентский финансовый институт**

Защита диссертации состоится «20» января 2023 года в «15» часов на заседании Научного совета по присуждению научных степеней № DsC. 20/13.05.2020.1. 23.01 при Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 45, Тел.: (99871) 232-60-47, факс (99871) 239-17-83; e-mail: info@dba.uz)

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан (зарегистрирована за № 113). (Адрес: 100066, город Ташкент, улица Ислама Каримова, дом 45, Тел.: (99871) 232-60-47, факс (99871) 239-17-83; e-mail: info@dba.uz)

Автореферат диссертации разослан «06» января 2023 года (реестр протокола рассылки № 15 от «06» января 2023 года)



А.Ш. Бекмуродов
Председатель разового Научного совета по присуждению научной степени, доктор экономических наук, профессор

А.Х. Холов
Ученый секретарь разового Научного совета по присуждению научной степени, доктор философии (PhD) по экономическим наукам, доцент

Д.Н. Рахимова
Председатель Научного семинара при разовом Научном совете по присуждению научной степени, доктор экономических наук, профессор

ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. В мире совершенствование организационно-мотивационных механизмов управления персоналом, а также радикальная реформа сферы управления принимает актуальное значение. В сложных ситуациях менеджером и специалистами HR принимаются меры по повышению лояльности сотрудников, мотивации, вовлеченности в работу, профессиональному развитию и формированию резерва персонала, созданию основы для стабильного поддержания их трудовой активности. Согласно исследованиям Международной организации Делойт, утверждается, что «80% из 9 тысяч компаний по всему миру считают заботу о сотрудниках наиболее важным критерием успеха организации»¹. В организации приоритетной задачей остаётся совершенствование организационно-мотивационных механизмов управления персоналом забота менеджеров о сотрудниках с точки зрения их финансового и медицинского состояния.

В странах мира проводятся научно-методологические, научно-организационные исследования по совершенствованию процесса управления персоналом. В частности, это организационно-экономические механизмы управления персоналом, разработка показателей трудовой мотивации, оценка эффективности работы, выявление мотивационных факторов, влияющих на эффективность деятельности, совершенствование деятельности по управлению талантами, а также исследования, направленные на обеспечение экономической стабильности предприятия. Приоритетные направления, такие как обеспечение эффективности управления персоналом в молодежной организации, совершенствование организационно-мотивационных и экономических механизмов, снижение уровня текучести кадрового состава, правильное распределение обязанностей, применение метода «HR-метрика» при анализе кадровых проблем в организации, изучение уровня лояльности сотрудников к организации (eNPS).

В Узбекистане в последующие годы все большее значение приобретает система управления персоналом и оплаты их труда, а также реформы, проводимые с целью повышения классификации и правового статуса государственного служащего. «Поставлены задачи по привлечению на государственную службу Узбекистана кадров с современным мышлением, инициативных, ответственных и профессионально подготовленных»². В связи с этим необходимо поддерживать и обеспечивать эффективность деятельности, совершенствовать организационные и мотивационные механизмы управления сотрудниками на основе современных методов управления, расширять использование показателя HR-метрикс (HR metrics), который предоставляет систематизированную информацию об эффективности персонала управления в организациях, оптимальный режим

¹ 2021 Deloitte global human capital trends report // Deloitte Insights [electronic resource] p.12

² Указ Президента Республики Узбекистан № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» от 7 февраля. 2017 года. – Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., № 6, ст. 70, № 20.

работы, разработка прогнозных показателей основных показателей деятельности, связанных с факторами роста и созданием возможностей для самостоятельного принятия решений.

Данное диссертационное исследование в определённой степени служит выполнению задач, предусмотренных в Указах Президента Республики Узбекистан от 28 января 2022 года № УП-60 «О стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 годы», от 3 октября 2019 года № УП-5843 «О мерах по кардинальному совершенствованию кадровой политики и системы государственной гражданской службы в Республике Узбекистан», Постановлениях Президента от 30 июня 2020 года № ПП-4768 «Об организации деятельности Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан», от 9 декабря 2019 года № ПП-4546 «О мерах по дальнейшему сокращению бюрократических барьеров и внедрению современных управленческих принципов в деятельность государственных органов и организаций» и других нормативно-правовых актов, связанных с этой областью.

Связь исследования с приоритетными направлениями развития науки и технологий республики.

Диссертационная работа выполнена по приоритетному направлению развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурно-образовательное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Вопросы эффективного управления организации подробно освещены в научных работах представителей школы научного менеджмента таких, как: Р. Акофф, Ф. Тейлор, М. Мескон, П. Друкер, А. Файол, И. Ансофф³. А также, учёных, исследовавших мотивационные теории эффективного управления персоналом и его фундаментальные основы, можно разделить на две группы. Первая, основатели содержательной теории мотивации: А. Maslou, D. Makklelland, F. Hertsberg, B. Genkin и другие⁴. Вторая - сторонники теории процесса: V. Vroom, J.S. Adams, L. Porter ва E. Lawler и другие, которые изучали данную проблему.

Данный вопрос изучали ученые стран СНГ: В.Р. Веснин, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.Я. Кибанов, Ю.Т. Одегов, П.В. Журавлев, Л.Ю. Боронтова, В.В. Дороффенко, А.В. Дейнека и другие⁵.

³ Акофф Р. (1985). Планирование будущего корпораций; Ф.Тейлор. (1991) Принципы научного менеджмента; Мескон М. и др., (2007) Основы менеджмента; Друкер П., (2008). Менеджмент: задачи, обязанности, практика; Файоль А. (1923) Общее и промышленное управление; Ансофф И. (1989) Стратегическое управление.

⁴ Maslow A. (1987). Motivation and Personality; Макклеланд Д. (2007). Мотивация человека; Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. (2007). Мотивация к работе; Генкин Б. М. (2003). Экономика и социология труда: учебник для вузов.

⁵ Веснин В.Р. (2017) Основы менеджмента. Учебник; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник (2014); Кибанов А.Я. (2014) Основы управления персоналом: учебник. - 3-е изд., перераб. и доп.; Одегов Ю.Т., П.В. Журавлев. (1997) Управление персоналом, Боронтова Л.Ю. Совершенствование организационно-мотивационного механизма управления персоналом промышленных предприятий / дисс. на соискание ученой степени к.э.н.: 08.00.05. – Москва, 2015. – С.156; Спивак В.А. (2000) Организационное поведение и управление персоналом; Дороффенко В.В. (2008) Управление персоналом: Графическое моделирование; Шекшня С.В. (2003) Управление персоналом современной организации.

В Республике Узбекистан проблемы менеджмента и эффективного управления организации были изучены такими учеными, как: К.Х. Абдурахмонов, С.С. Гулямов, Д.Н. Рахимова, Ш.Н. Зайнутдинов, Н.К. Йулдошев, М.А. Икрамов, А.Х. Кучкоров, Ш.Р. Холмуминов, А.Б. Хайитов, М. Шарифхужаев, Ё.А. Абдуллаев, Р.И. Нурымбетов, Г.К. Абдурахмонова, Н.С. Исмаилова, М.М. Юлдашева, М.С. Мустафаева, А.М. Акбаров, Г.А. Адилова, Н.У. Арабов⁶ и другими.

Анализ источников показал, что проблема управления персоналом, работы с ними и их отбор изучена многими учеными, однако в этих работах вопросы совершенствования организационно-мотивационных механизмов управления молодыми перспективными сотрудниками не изучались как единая система. Следовательно, в данном исследовании проведены научно-теоретические, научно-методические и научно-практические изыскания по решению этих вопросов.

Связь исследования с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.

Диссертационное исследование выполнено в соответствии с планом научно-исследовательских работ Института изучения проблем молодежи и подготовки перспективных кадров в рамках научного проекта ПЗ-20170927486 «Выявление управленческого потенциала молодых кадров-руководителей и технологий определения перспектив по карьерному росту».

Целью исследования являются разработка предложений и рекомендаций, направленных на совершенствование организационно-мотивационных механизмов управления персоналом.

Задачи исследования:

раскрытие теоретической и методологической основы концепции «организационно-мотивационный механизм управления персоналом» в условиях глобализации;

передовой зарубежный опыт совершенствования организационно-мотивационного механизма управления персоналом и разработка предложений по их применению в условиях Узбекистана;

исследование институциональных основ развития организационно-мотивационной системы управления персоналом молодежных организаций в Узбекистане;

обоснование социально-экономического характера методологии анализа текущего состояния организационно-мотивационной системы управления персоналом в агентстве по делам молодежи и оценки эффективности

⁶Абдурахмонов К.Х., Холмуминов Ш.Р., Хайитов А.Б., Акбаров А.М. Ходимларни бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005. – Б.240; Абдурахмонов К.Х., Холмуминов Ш.Р., Хайитов А.Б., Акбаров А.М. Персонални бошқариш. Дарслик. – Т.: «Иқтисодиёт» нашриёти, 2014. – Б.337; Фуломов С. Менежмент асослари. – Т.: Шарқ, 2002. – Б.326; Зайнутдинов Ш.Н., Нурымбетов Р.И. Персонални бошқариш. Дарслик – Т.: «Янги йўл полиграф сервис», 2007. – Б.320; Йўлдошев Н.К. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – Б.140; Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. – Т.: Ўқитувчи, 2001. – Б.704; Рахимова Д.Н., Абдурахмонов К.Х. ва бошқ. Замонавий менежмент: назария ва амалиёти. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. – Т.: Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи. 2009. – Б.792; Икрамов М.А., Қўчқоров А.Х. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: Тошкент авиация институти. 2005. – Б.136; Абдурахмонова Г.К. Инсон ресурсларини бошқариш. Дарслик – Т.: Ўз.Р.ФА «Фан» нашриёти ДК. 2021. – Б.692.

приоритетов;

исследование проблем в организационно-мотивационной системе управления персоналом в Агентстве по делам молодежи и изучение их на основе социологических опросов;

выявление основных направлений совершенствования организационно-мотивационного механизма управления молодым персоналом в условиях новых реформ, а также разработка предложений и рекомендаций по повышению эффективности деятельности.

Объектом исследования выбрана управленческая деятельность Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан.

Предметом исследования являются экономические отношения связанные с процессом совершенствования управления персоналом.

Методы исследования. В процессе исследования использованы методы научной абстракции, индукции и дедукции, опроса, статистического группирования, системного анализа и регрессионного анализа.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

обоснована целесообразность использования системы измерения HR-метрика (HR-metrics) в целях достижения эффективности анализа организационно-мотивационных механизмов управления персоналом в Агентстве по делам молодежи;

был усовершенствован оптимальный международный уровень эффективности управления персоналом, а также фактические уровни на национальном уровне (соответственно: показатель лояльности (eNPS = 0 – 10%; 13,5%), исходя из скорости заполнения вакансий в организации (СЗВ = 26 дней; 22,5 дня), степень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс (УВС = 50%; 77,4%), деятельность по управлению персоналом в Агентстве по делам молодежи;

обосновано предложение совершенствования организационно-мотивационных механизмов управления сотрудников молодежных организаций путем создания в структуре территориальных управлений Агентства по делам молодежи, деятельности сектора занятости молодежи и развития предпринимательства;

прогнозные показатели основных данных деятельности Агентства по делам молодежи до 2026 года разработаны на основе эконометрической модели, которая выражает взаимосвязь эффективности организационно-мотивационного механизма управления персоналом с факторами оптимального режима работы, роста в должности и создания условий для принятия самостоятельных решений.

Практические результаты исследования заключаются в следующем:

организация использует систему измерения HR-metric, которая предоставляет информацию об эффективности управления персоналом, а также систематизированы возможности оценки деятельности молодежных организаций;

деятельность организационной и мотивационной системы управления персоналом в Агентстве по делам молодежи совершенствуется на основе

оптимального международного уровня эффективности управления персоналом и фактических национальных уровней;

возможность дополнительного материального стимулирования сотрудников раскрывается путем изменения организационной структуры территориальных подразделений Агентства по делам молодежи;

в Агентстве по делам молодежи был разработан опрос для выявления факторов, влияющих на организационно-мотивационный механизм управления персоналом, и составлена эконометрическая модель для использования при определении главных приоритетов.

Достоверность результатов исследования. Современность и научность методов, используемых в диссертации, объясняются тем фактом, что данные научно-методические рекомендации, а также созданные разработки, обоснованы сведениями, полученными от официальных организаций, разработанные научные предложения и рекомендации признаны соответствующими организациями и приняты для внедрения в практику.

Научная и практическая значимость результатов исследования.

Научная значимость результатов исследования объясняется тем, что разработанные программа, модель, механизм и рекомендации могут быть использованы научными работниками для подготовки методических рекомендаций, повышения квалификации руководителей Агентства по делам молодежи и кадров, специалистов по работе с персоналом, а также для улучшения содержания систем переподготовки кадров.

Практическая значимость результатов исследования объясняется тем, что в сфере молодежной политики, в частности, в системе Агентства по делам молодежи, исследования современных управленческих подходов, предлагаемые модели и механизмы управления персоналом могут быть использованы в деятельности Агентства и организаций в его системе, в совершенствовании функций управления.

Внедрение результатов исследования. Основываясь на результатах совершенствования организационно-мотивационных механизмов управления персоналом в организации, внедрено:

повышение точности оценки уровня управления сотрудниками Агентства по делам молодежи с использованием дополнительных показателей, представляющих особенности деятельности молодежных организаций с использованием системы измерения HR-метрик (HR-metrics), которая предоставляет информацию об эффективности управления персоналом в организации, предложение было использовано в деятельности отдела «Управления человеческими ресурсами» (справка Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 8 июля 2021 года № 4-13-23-1800, справка Центрального совета Союза молодежи Узбекистана от 8 июля 2021 года № 04-13/1189). В результате отдел «Управления человеческими ресурсами» Агентства добился повышения эффективности работы, уменьшения недовольности персонала на 5%, мониторинг деятельности персонала и подготовка отчетов облегчены в 2 раза;

оптимальный международный уровень эффективности управления персоналом, а также реальный результат национального показателя

(соответственно: показатель лояльности (eNPS = 0 – 10%; 13,5%), скорость заполнения вакансий в организации (СЗВ = 26 дней; 22,5 дня), уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс (УВС = 50%; 77,4%), предположило оценить резервы совершенствования деятельности организационно-мотивационной системы управления персоналом в Агентстве по делам молодежи, где оно было реализовано на практике (справка Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 8 июля 2021 года № 4-13-23-1800). В результате была налажена система работы по анализу деятельности сотрудников, расчет степени их вовлеченности в работу по вакансиям, а также достигнуто значительное повышение эффективности работы в области управления персоналом;

предложение по совершенствованию организационных и мотивационных механизмов управления сотрудниками молодежных организаций путем организации деятельности сектора занятости молодежи и развития предпринимательства в структуре территориальных управлений Агентства по делам молодежи было принято Агентством по делам молодежи (справка Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 8 июля 2021 года № 4-13-23-1800). В результате изменения в структурах территориальных подразделений Агентства координируются через соответствующие организации;

для формирования прогнозных показателей основных данных деятельности Агентства по делам молодежи до 2026 года использовалась эконометрическая модель, выражающая взаимосвязь эффективности организационно-мотивационного механизма управления персоналом с факторами оптимального режима работы, роста в должности и создания возможностей самостоятельного принятия решений (справка Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан от 8 июля 2021 года № 4-13-23-1800). В результате этого была создана возможность взаимной координации основных показателей будущей деятельности Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан.

Апробация результатов исследования. Результаты данного исследования обсуждены на 4 – международных и 5 – республиканских научно-практических конференциях.

Опубликованность результатов исследования. По теме диссертации опубликованы 15 научных работ, в том числе 3 научные статьи - в журналах, признанных в ВАК Республики Узбекистан, 3 научные статьи - в престижных зарубежных журналах, а также 9 тезисов лекций - в сборниках материалов научно-практической конференции.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации состоит из 134 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, описаны цели, задачи, объект и предмет исследования, определено соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий Республики Узбекистан, изложены научная новизна и практические результаты исследований, внедрение результатов, апробация работы, сведения по опубликованным работам и структура диссертации.

В первой главе диссертации, названной **«Теоритическо-методологические основы организационно-мотивационных механизмов управления персоналом в организации»**, изложены научные взгляды автора, систематизированы теоретические аспекты сущности понятия «управления персоналом» в условиях глобализации, его специфические стороны, организационно-мотивационные механизмы управления персоналом в организации, аспекты воздействующие на него, а также мысли и подходы, касающиеся передовых зарубежных практик.

В исследовании изучались определения, данные таким понятиям, как «управление персоналом», «организационные и мотивационные механизмы управления персоналом», их своеобразные стороны в научных исследованиях передовых зарубежных и местных ученых.

В частности, если проводивший много поисков и исследований в этой области С. Шапиро характеризует, что «Управление персоналом - это процесс обеспечения предприятия (организации, учреждения) кадрами, организация эффективного и правильного использования их, а также эффективного и социального роста», то, по рассуждениям Т. Ахаммад, управление персоналом является административной функцией бизнеса, существующая для обеспечения кадрами, необходимыми для организационной деятельности, управления общими отношениями между работодателем и работником⁷.

В. Спивак признает управление персоналом в качестве комплексной науки. По нему, управление работниками – это комплексная практическая наука о методах и методологии воздействия на рабочих в целях повышения эффективности организации и достижения целей на основе организационно-экономических, финансово-управленческих, технологических, правовых, групповых и личных факторов⁸.

По мнению таких узбекских ученых, как К. Абдурахмонов, Ш. Холмуминов, А. Хайитов и А. Акбаров⁹, управление работниками - нормальное развитие потенциала рабочей силы на уровне фирмы, организации, а также взаимосвязанная организационно-экономическая и социальная система мер ее выполнения и правильного использования. На

⁷ Ahammad T. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? David Publishing Company, Journal of Modern Accounting and Auditing, November 2017, Vol. 13, No. 9, 412-420 p.

⁸ Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – С.13.

⁹ Абдурахмонов Қ.Х., Холмўминов Ш.Р., Хайитов А.Б, Акбаров А.М. Ходимларни бошқариш. Дарслик. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2005, 32 б.

основе исследования, проведенного автором, подробно изучена категория управления персоналом и проанализированы ее характеристики.

Категория «Организационно-мотивационный механизмы управления персоналом» также изучалась рядом ученых. В том числе, по мнению Н. Кваша, организационно-мотивационный механизм организации включает в себя экономические средства и морально-психологические, социальных средства стимулирования, они выполняют задачу мотивов и стимулируют труд¹⁰. По мнению Н. Пряжникова, данный механизм – сложная система практических средств и методов воздействия на сотрудников, работающих для обеспечения достижения целей¹¹. О. Акимова под мотивационным механизмом понимает сложную систему взаимосвязанных форм и методов, средств и схем, обеспечивающих заинтересованность в конечных результатах деятельности компании путем воздействия на сотрудников и их трудовую деятельность.¹²

Так, на основании существующей теории изучения организационно-мотивационного механизма управления персоналом и исследований, проведенных учеными, данная категория определяется как социально-экономическая комплексная система мер, обеспечивающая эффективность деятельности путем планирования, организации, мотивации, координации, исходя из направления деятельности организации.

В ходе исследования автор изучил зарубежный опыт организационно-мотивационного механизма управления персоналом применительно к молодежным организациям. Проанализированы наиболее распространенные зарубежные модели, которые успешно прошли апробацию на практике, и выявлены их специфические особенности. Автор пояснил, что некоторые аспекты имеющегося зарубежного опыта по эффективности управления персоналом могут быть реализованы в практике молодежных организаций Узбекистана.

Во второй главе диссертации под названием **«Анализ современного состояния организационно-мотивационного механизма управления персоналом Агентства по делам молодежи»** анализируются институциональные основы развития организационно-мотивационной системы управления молодыми работниками в Узбекистане, эффективность оценки текущего состояния и приоритетных направлений организационно-мотивационной системы управления сотрудниками Агентства по делам молодежи.

С помощью метода SWOT-анализа, являющегося одним из важных инструментов современного менеджмента, автор подробно изучил сильные и слабые стороны системы управления персоналом, возможности и возможные угрозы в Агентстве по делам молодежи.

¹⁰ Кваша Н. Некоторые вопросы мотивации труда в сельскохозяйственном производстве // Экономика Украины. 2004. № 1. - С.23-32.

¹¹ Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – Москва: Издательство «Юрайт», 2019. – 365 с.

¹² Акимова О. Е. Мотивация предпринимательского труда: теория и практика. – Волгоград: ВолГТУ, 2012. – 109 с.

На примере региональных подразделений Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан исследователь изучил управление сотрудниками и их систему мотивации посредством 3-х социологических анкет. Они следующие:

1. Опросник, направленный на определение мотивационных факторов, влияющих на эффективность труда и деятельность персонала в Агентстве по делам молодежи – n=319.

2. Опросник, направленный на определение состояния по привлечению на работу персонала на основе методологии «Gallup Q12» – n=281.

3. Анкета-опросник Жон Мейера и Натали Алленнинга «Организационно-достоверное измерение» – n=281.

Результаты анкетирования n=319, представленного в Агентство по делам молодежи для определения факторов, влияющих на трудовую деятельность сотрудников, показали, что большинство сотрудников региональных подразделений Агентства не удовлетворены режимом работы (282), возможностью роста в должности (194) и условиями, созданными для сотрудников (143) (Рис. 1).

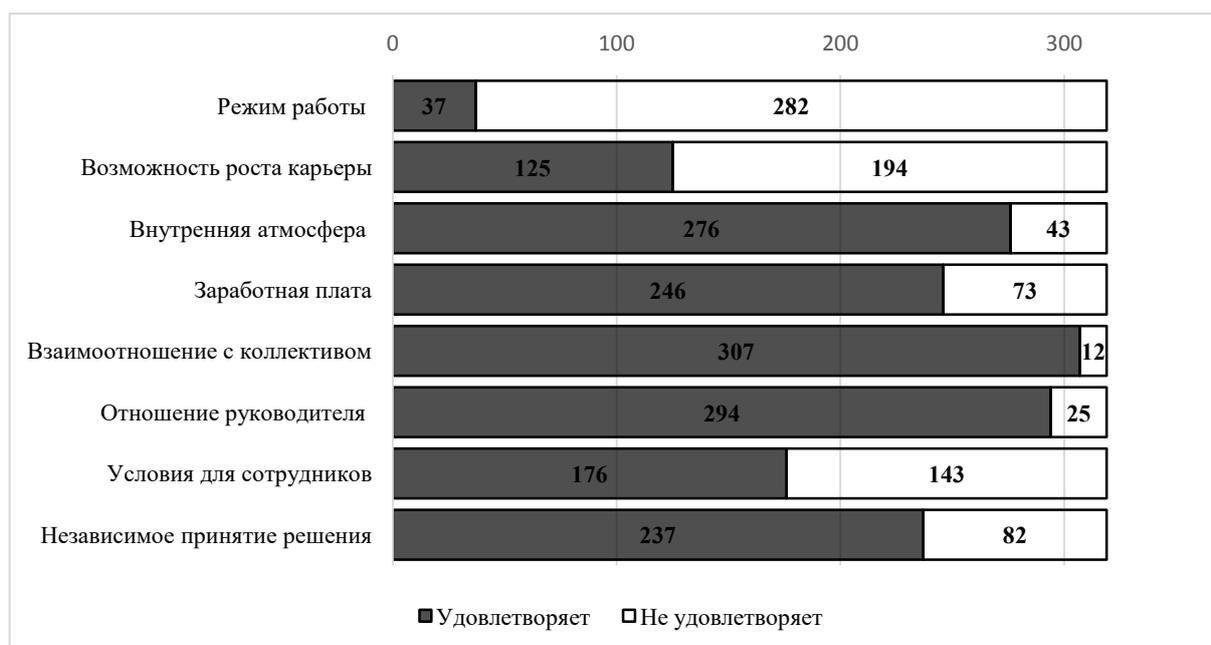


Рис. 1. Опросник n=319: Выразите свое мнение по вышеуказанным факторам, влияющим на вашу трудовую деятельность¹³.

Эти факторы являются основными факторами, влияющими на эффективное обеспечение управления персоналом организации. Поэтому Агентству следует обратить внимание на усиление мер в этих направлениях. Также 307 респондентов подчеркнули, что довольны отношениями в коллективе, а 294 респондента - положительно оценивают отношение руководителей к своим подчиненным. Неудовлетворительно оцениваемые факторы оказывают непосредственное влияние на обеспечение лояльности сотрудников в системе Агентства, повышение эффективности работы и на

¹³ Подготовлено автором на основе данных опроса.

организационно-мотивационную систему. Поэтому целесообразно принять меры по устранению вышеперечисленных факторов и низкого индекса удовлетворенности респондентов с целью повышения эффективности работы, дальнейшего укрепления чувства сопричастности и лояльности сотрудников к организации.

Таблица 1

Показатели различий руководителей и специалистов на основе критерия Mann-Whitney¹⁴

Критерий	Группы		U	P
	Руководитель N=65	Специалист N=65		
Уровень привлеченности к работе	97,5	33,0	11,31	0,001**

Пояснение: $p \leq 0,001^{**}$.

Опросник «Gullup Q12» использовался для изучения уровня вовлеченности сотрудников в свою трудовую деятельность. По нему, всего были привлечены 281 сотрудник Агентства. Из них 65 руководителей и 213 специалистов. Из 213 специалистов случайным образом по количеству руководителей было отобрано 65 сотрудников, а уровень занятости сотрудников Агентства был проверен с помощью программы обработки данных SPSS 26.0 по шкале Mann-Whitney (U).

По результатам, представленным в таблице 1, сравнительный анализ показателей выявил достоверные различия между руководителем и специалистом по U-критерию ($p=0,001$) и определил их достоверность ($U=11,31$; $=p \leq 0,001$).

Согласно полученным результатам, необходимо разработать механизмы поощрения сотрудников в региональных управлениях Агентства по делам молодежи в связи с тем, что показатели уровня подбора сотрудников среди специалистов невысоки (табл. 1).

Таблица 2

Сравнительный анализ полученных результатов с нормативными критериями по методике «Шкала организационной лояльности»¹⁵

Т/Р	Критерий	Нормативное количество (по методике)	Результаты, взятые по опроснику
1.	Эмоциональная лояльность	4,1	4,6
2.	Постоянная лояльность	3,9	3,8
3.	Нормативная лояльность	3,8	4,3

¹⁴ Переработка информации результатов опросника N281, полученных на основе методики «Gullup Q12» была проделана автором в программе «SPSS».

¹⁵ Составлено автором.

В опроснике, проведённой по методике «Шкала организационной лояльности» Жона Мейера и Натали Аллена, участвовало 281 сотрудник территориальных подразделений Агентства по делам молодёжи.

Из полученных результатов видно, что уровень эмоционально-нормативной лояльности у сотрудников региональных управлений Агентства по делам молодёжи выше нормативного уровня (Таблица 2). А уровень постоянной лояльности был низким по сравнению с установленным нормативом. Можно сделать вывод, что в Агентстве по делам молодёжи мало сотрудников, лояльных к организации.

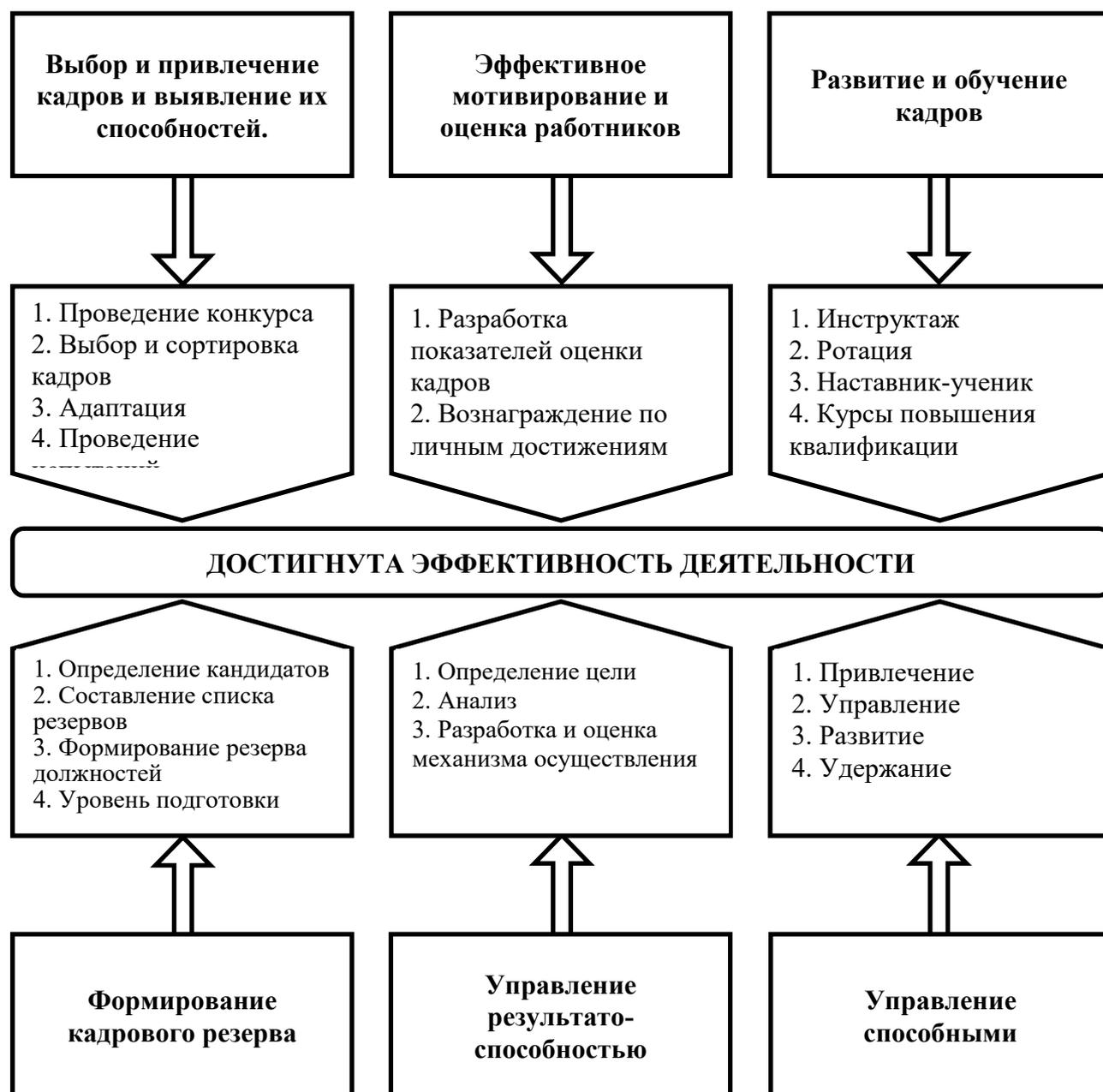


Рис. 2. Приоритеты организационно-мотивационной системы управления персоналом в системе Агентства по делам молодёжи¹⁶

¹⁶ Разработка автора.

На основе исследования, проведенного в системе Агентства по делам молодежи, определены приоритетные направления организационно-мотивационной системы управления сотрудниками (рис. 2). Выявление основных направлений организационно-мотивационной системы управления сотрудниками в Агентстве по делам молодежи дает возможность системно проанализировать процессы привлечения, подбора и развития сотрудников, их обучения и развития, оценки и эффективной мотивации, формирования кадрового ресурса, и управления эффективностью и возможностями. Таким образом, мы сможем найти недостатки в штатном расписании Агентства и принять конкретные и целенаправленные меры по их устранению.

Третья глава диссертации озаглавлена **«Перспективы совершенствования организационно-мотивационного механизма управления работниками в организации»**, в ней рассмотрены проблемы в организационно-мотивационной системе управления работниками Агентства по делам молодежи и пути их преодоления, а также основные направления совершенствования организационно-мотивационного механизма управления молодыми работниками в условиях новых реформ, изучены мотивационные факторы, влияющие на эффективность труда работников.

Автор проанализировал организационно-мотивационную систему управления сотрудниками Агентства по делам молодежи с использованием широко применяемой в современном менеджменте HR-метрической системы измерения.

В том числе:

Уровень текучести персонала. Проанализирована кадровая текучесть за 5 лет деятельности молодежных организаций Узбекистана. Она была основана на статистике сотрудников, работающих в региональных отделениях Союза молодежи Узбекистана и Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан. Поскольку Агентство по делам молодежи является правопреемником Союза молодежи и вышестоящей организацией, мы считаем целесообразным использовать эту информацию.

На основании полученных аналитических данных (таблица 3) была использована следующая формула для определения текучести кадров¹⁷:

$$K_{\text{дк}} = \frac{X_{\text{ув}}}{X_{\text{ск}}} \times 100\% \quad (1)$$

Здесь:

$K_{\text{дк}}$ – уровень текучести кадров;

$X_{\text{ув}}$ – количество уволенных кадров;

$X_{\text{ск}}$ – среднее количество работников.

¹⁷ Бердникова, Л. Ф. Современные подходы к оценке системы текучести кадров // Молодой ученый. — 2016. — № 9.2 (113.2). — С. 8-10.

Таблица 3

Показатель текучести сотрудников, работающих в региональных и местных отделениях молодежных организаций¹⁸

Годы	Общее количество работников	Количество уволенных с работы	Показатель текучести сотрудников(%)
Союз молодежи Узбекистана			
2017	1459	180	12,3
2018	1459	75	5,1
2019	1459	85	5,8
2020	1459	92	6,3
2021	598	117	19,6
Агентство по делам молодежи Республики Узбекистан			
2020	766	122	15,9
2021	766	80	10,4

Общее количество сотрудников, приходящееся на 1 специалиста по кадрам. Этот показатель позволяет оценить адекватность потенциала кадровой службы Агентства по отношению к численности сотрудников. Для его расчета используется следующая формула¹⁹:

$$K_{\text{оcc}} = \frac{X_{\text{кск}}}{X_{\text{скс}}} \quad (2)$$

Здесь:

$K_{\text{оcc}}$ – отношение специалистов к сотрудникам по работе с кадрами;

$X_{\text{кск}}$ – количество специалистов по кадрам;

$X_{\text{скс}}$ – среднее количество сотрудников.

На основании вышеприведенной формулы (2), исходя из штатного расписания Центрального аппарата и региональных подразделений Агентства, рассчитываем кадры специалистов следующим образом:

$$X_{\text{кск}} = 17 ;$$

$$X_{\text{скс}} = 841 ;$$

$$K_{\text{оcc}} = \frac{X_{841}}{X_{17}} = 49,5$$

$$K_{\text{оcc}} = 49,5$$

Таким образом, соотношение кадровых специалистов к работникам в центральном аппарате и региональных подразделениях Агентства по делам молодежи составляет 1 штатная единица кадрового специалиста на каждые 49,5 штатных единиц. Если рассматривать этот показатель на примере зарубежных компаний, то объем работы на одного работника отдела кадров

¹⁸ Составлено автором на основе информации, предоставленных Агентством по делам молодежи и Союза молодежи Узбекистана.

¹⁹ Конопляникова Н. 6 ключевых метрик в HR. [Электронный ресурс] URL: <https://1-a-b-a.com/blog/show/481>

анализируется по выполняемым функциям, в России он соответствует в среднем на 82 человека, а в компаниях США соответствует в среднем на 100 человек.

Показатель лояльности сотрудников (eNPS). Определение индекса лояльности сотрудников в современных компаниях является одной из приоритетных задач кадровой политики. Потому что показатель лояльности напрямую связан с мотивацией сотрудников и уровнем их удовлетворенности работой.

На основе опросника, разработанного исследователем, мы можем измерить индекс лояльности сотрудников на основе ответов 319 сотрудников региональных подразделений Агентства по делам молодежи в январе-феврале 2021 года. Определим результаты, полученные на основании анкеты, следующим образом:

$$eNPS = \left(\frac{КП - КК}{ОКР} \right) \times 100\% \quad (3)$$

Здесь:

eNPS – показатель лояльности сотрудников(%);

КП – количество промоутеров;

КК – количество критиков;

ОКР – общее количество респондентов.

По результатам опроса, проведенного по приведенной выше формуле (3), уровень лояльности сотрудников территориальных подразделений Агентства выглядит следующим образом:

КП = 138 чел.;

КК = 95 чел.

$$eNPS = \left(\frac{138 - 95}{319} \right) \times 100\% = 13,47\%$$

eNPS = +13,5%

Согласно полученному значению индекс лояльности сотрудников Агентства составляет +13,5%. Теоретическое значение индекса колеблется от -100 до +100. Но в глобальных операциях, если индекс лояльности сотрудников ниже 0 или от 0 до +10 процентов, это свидетельствует о невысокой вероятности стабильного развития организации.²⁰ Так, индекс лояльности сотрудников Агентства составляет 13,47%, что свидетельствует о том, что данная сумма выше минимального значения (+10%) на 3,5%. Это свидетельствует о низком риске ухода сотрудников Агентства из квалифицированных кадров, а также о значительном уровне удовлетворенности и востребованности работы.

²⁰Методика исследования лояльности персонала. [Электронный ресурс]. URL: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey-and-eNPS>

Скорость закрытия вакансий в организации. В современных компаниях большое внимание уделяется заполнению вакансий. Скорость заполнения вакансий можно рассчитать следующим образом ²¹:

$$СЗВ = \frac{ОВЗВ}{ОКЗВ} \quad (4)$$

Здесь:

СЗВ – средняя скорость закрытия вакансий;

ОВЗВ – общее время закрытия вакансий;

ОКЗВ – общее количество закрытых вакансий.

Согласно информации, полученной от Агентства по делам молодежи, при анализе марта месяца 2021 года было установлено, что на начало месяца было 43 вакантные места. Когда эти должности были проанализированы в конце месяца, было рассчитано количество дней, необходимых для закрытия каждой вакансии, и было установлено при суммировании, что это составляет 968 дней. Значит, при расчете дней для заполнения общих вакансий, осуществим следующее:

$$СЗВ = \frac{968}{43} = 22,5$$

СЗВ=22,5

Согласно полученной информации средний срок закрытия вакансий составляет 22,5 дня. По данным SHRM, международного профессионального общества по управлению персоналом, средний срок заполнения вакантной должности составляет 26 дней.²² Это свидетельствует о том, что темпы заполнения вакансий в Агентстве ниже мировых стандартов.

При изучении **вовлечённости сотрудников в свою трудовую деятельность**, была воспользована всеми известная международная методика «Gallup Q12», разработанная компанией Gallup Inc²³. По ней был проведен опрос среди 281 сотрудника Агентства, через них изучен уровень вовлечённости сотрудников. Уровень вовлеченности работников в трудовую деятельность рассчитывался по следующей формуле²⁴:

$$УВС = \frac{КПО}{КВВ} \times 100\% \quad (5)$$

²¹ Леонова Е. 20 базовых HR-метрик, которые помогут измерить эффективность работы компании. [Электронный ресурс]. URL: <https://hurma.work/ru/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii/>

²² Roy Maurer. Why Hiring Is Taking So Long—and What HR Can Do About It. June 1, 2016. [E-resource] URL: www.shrm.org

²³ The Power of Gallup's Q12 Employee Engagement Survey. [Electronic resource]. URL: <https://www.gallup.com/access/323333/q12-employee-engagement-survey.aspx>

²⁴ Курбанова А. Как рассчитать индекс вовлеченности сотрудников. [Электронный ресурс]. URL: <https://delovoymir.biz/kak-rasschitat-indeks-vovlechnosti-sotrudnikov.html>

Здесь:

УВС – уровень вовлеченности сотрудников в трудовую деятельность;

КПО – количество положительных ответов;

КВВ – количество всех вопросов.

Так на основании существующих данных был определен уровень вовлеченности сотрудников в трудовую деятельность:

$$\text{УВС} = \frac{2610}{3372} \times 100\% = 77,4\%$$

Так, уровень вовлеченности сотрудников Агентства по делам молодежи в свою трудовую деятельность составляет 77,4%. При показателе выше 50% по мировому стандарту можно удовлетворительно оценить вовлеченность сотрудников в трудовую деятельность организации. Показатель более 70% можно признать высокой степенью привлекательности.

В связи с обобщенностью в обозначении некоторых должностей в организационной структуре Агентства, в настоящее время возникают проблемы при определении вакантных должностей между хокимиятами Республики Каракалпакстан, областей и города Ташкента, а также его территориальных (городские) отделов и региональных финансовых подразделений. В связи с этим можно будет повысить заработную плату и статус сотрудников, изменив организационную структуру региональных подразделений. В частности, в Приложении №3 Постановления Президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности Агентства по делам молодежи Республики Узбекистан» ПП-4768 на службу назначаются специалисты или предлагается достичь увеличение утвержденных ставок оплаты труда по УТС путем перехода в должность заведующего сектором (Рис. 3).

Увеличить ежемесячную заработную плату некоторым работникам нижнего звена можно будет за счет повышения должности специалиста по координации «Пяти инициатив» в главного специалиста в структуре районных (городских) управлений Агентства по делам молодежи.

Также в действующей структуре была введена должность Специалиста по кадрам, которая в предлагаемом проекте была изменена на должность Главного специалиста по кадрам. В результате появится возможность мотивировать сотрудников Агентства, отвечающих за кадровую политику в регионах, за счет повышения их ежемесячной заработной платы (Рис. 3).



Рис. 3. Предлагаемая структура Агентства по делам молодежи Республики Каракалпакстан, областных и Ташкентских городских управлений

Научно обосновано повышение эффективности процесса планирования, организации, контроля и мотивации на основе применения системы КРІ к организационно-мотивационному механизму управления персоналом в системе Агентства по делам молодежи. В эффективном использовании организационно-мотивационного механизма Агентства, в первую очередь, необходимо внедрить систему КРІ, оценивающую показатели эффективности труда сотрудников. В результате мотивации сотрудников через 4 функции управления - планирования, организации, контроля и мотивации - выявляются инициативные качества. Также в результате повышения удовлетворенности трудовой деятельностью наблюдается процесс развития обеих сторон. Это, в свою очередь, приводит к повышению эффективности работы (рис. 4).



Рис. 4. Организационно-мотивационный механизм управления сотрудниками в Агентстве по делам молодежи Республики Узбекистан²⁵

²⁵ Разработка автора.

По результатам опроса N=319, проведенного автором в Агентстве по делам молодежи, удовлетворенность сотрудников работой (ES) и месячная заработная плата (S), режим работы (OM), внутренняя среда (IE), возможности профессионального роста (OFP), команда, проведен эконометрический анализ с целью определения влияния таких факторов, как отношение с коллективом (TR), отношение руководителя (LA), условия, созданные для сотрудников (CFE), и самостоятельное принятие решений (DM). На основе этих факторов были сформированы следующие математические функции на основе предложенной гипотезы:

$$E_{ES} = \alpha + \beta_0 S_s + \beta_1 O_{OM} + \beta_2 I_{IE} + \beta_3 P_{OFP} + \beta_4 T_{TR} + \beta_5 L_{LA} + \beta_6 C_{CFE} + \beta_7 D_{DM} \quad (6)$$

Здесь:

E_{ES} – уровень удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью;

S_s – сумма месячной заработной платы

O_{OM} – режим работы;

I_{IE} – внутренняя среда;

P_{OFP} – возможность карьерного роста;

T_{TR} – отношение с командой;

L_{LA} – отношение руководителя;

C_{CFE} – условия, созданные для сотрудников;

D_{DM} – самостоятельное принятие решения.

По результатам расчетов, полученных на основании таблицы 6, была сформирована следующая многофакторная регрессионная модель:

$$\ln \widehat{ES} = 0.334582 * OM + 0.236843 * OFB + 0.257191 * CFE + 0.281258 * DM + 1.470189 + \varepsilon \quad (7)$$

Таким образом, найдено, что 4 из предложенных гипотез связаны с удовлетворенностью работой (ES) сотрудников Агентства по делам молодежи, непосредственным режимом работы (OM), возможностью роста по должности (OFP), условиями, созданными для сотрудников (CFE) и возможностью самостоятельного принятия решений (DM), подтверждением того, что они обладают высоким уровнем влияния (табл. 4).

Таблица 4

**Результаты многофакторного регрессионно-корреляционного анализа
на основе программы Eviews²⁶**

Свободно переменный: *lnES*

Свободно изменяющиеся	Коэффициент	Стандартная ошибочность	t-статисти- чески	Возможность (Р-ценность)
<i>lnOM</i>	-0.334582	0.093588	3.575046	0.0004
<i>lnOFP</i>	0.236843	0.114253	2.072967	0.0390
<i>lnCFE</i>	0.257191	0.098623	2.607816	0.0095
<i>lnDM</i>	0.281258	0.111479	2.522975	0.0121
C	1.470189	0.103477	14.20786	0.0000
Коэффициент детерминации	0.773991	Средняя ценность зависимых переменных		2.134796
Коэффициент исправленной детерминации	0.763468	Стандартное отстранение зависимых переменных		0.845268
Стандартная ошибочность регрессии	0.773099	Информационный критерий Акайке		2.338732
Квадратная совокупность остатков	187.6724	Информационный критерий Шварца		2.397747
Ценность функции максимальной схожести	368.0277	Информационный критерий Ханнан-Куинна		2.362300
F-статистика	16.53527	Статистика Дарбина-Уотсона		1.966400
Возможность (статистика F)	0.000000			

Предоставляет возможность осуществить прогноз вышеуказанных показателей на 2022-2026 годы (табл. 5).

Если режим работы увеличивается на 1 час, то удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью снижается на 0,78%. А увеличение возможностей карьерного роста на 1% приводит к увеличению удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью на 0,80%; улучшение условий, созданных для сотрудников, на 1% приводит к увеличению удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью на 0,70%, а увеличение шансов на независимое принятие решений на 1% приводит к увеличению удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью на 0,83%. Данные факторы, выбранные без учета других, то есть положительное изменение режима работы, условий, созданных для сотрудников, возможностей самостоятельного принятия решений и

²⁶ Подготовлено автором с использованием программного обеспечения Eviews на основе информации Агентства по делам молодежи.

карьерного роста на 1% в 2026 году, приводят к увеличению возможностей карьерного роста в должности на 3,09%.

Таблица 5

Прогноз основных показателей деятельности Агентства по делам молодежи (2022-2026 годы)²⁷

Годы	Удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью	Режим работы	Возможность карьерного роста	Условия, созданные для сотрудников	Возможность самостоятельного принятия решений
2022	1,49	0,42	0,34	0,34	0,39
2023	1,89	0,51	0,45	0,43	0,5
2024	2,29	0,6	0,56	0,52	0,61
2025	2,69	0,69	0,67	0,61	0,72
2026	3,09	0,78	0,80	0,7	0,83

Если особое внимание уделить факторам, выявленным Агентством по делам молодежи, для достижения высокой эффективности в управлении сотрудниками и мотивации их материально и нематериально, можно добиться большего результата.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования были сформированы следующие заключения:

1. Организационно-мотивационный механизм управления работниками можно объяснить как систему социально-экономических комплексных мероприятий, обеспечивающих результативность деятельности путем планирования, организации, мотивации, координации и контроля, исходя из направленности деятельности организации.

2. Зарубежные молодежные организации эффективно используют волонтерскую деятельность для выполнения своих основных целей и задач более эффективными методами. При этом осуществлялось финансирование данной текущей деятельности и покрытие определенных расходов волонтеров. Эта деятельность считается взаимовыгодной, и, выполняя миссию организации, волонтеры обогащают свой практический опыт общественно-политической и экономической деятельности и становятся активными членами общества.

3. При изучении институциональных основ развития организационно-мотивационной системы управления персоналом в молодежных организациях Узбекистана внимание к молодежи расценивалось как один из приоритетных направлений государственной

²⁷ Подготовлено автором с использованием программы Eviews.

политики, а молодежные организации получали государственную поддержку с экономической точки зрения в связи с тем, что представители молодежи составляли основные слои населения страны.

4. Основная часть эффективности деятельности Агентства по делам молодежи связана с материальным и моральным удовлетворением сотрудников и факторами, прямо и косвенно влияющими на работу. Они, безусловно, играют решающую роль в развитии социальных отношений между руководителями и работниками и в повышении эффективности деятельности.

5. Совершенствование организационно-мотивационных механизмов управления сотрудниками Агентства по делам молодежи приводит к эффективной организации рабочего процесса и повышению коэффициента полезного труда. При этом большое значение имеет использование и разработка показателей оценки текущего состояния организационно-мотивационной системы управления персоналом.

6. Целесообразно использовать широко применяемую в зарубежных компаниях и современных организациях систему измерения HR-метрики для анализа и мотивации процесса управления сотрудниками Агентства по делам молодежи и осуществления в связи с этим соответствующих организационных мероприятий. Потому что для оптимизации затрат на персонал, повышения эффективности работы и совершенствования системы мотивации можно выбрать правильное направление путем анализа управленческой деятельности сотрудников, получения результатов исследований и обоснованности на количественных показателях.

7. В региональных структурах Агентства загруженность сотрудников неодинакова, количество нагрузок на квалифицированных сотрудников и относительная слабость стимулирования являются причинами ухода на другую работу сотрудников со знаниями и опытом, которые являются основным активом организации. Потому что в Агентстве не внедрена система оценки деятельности сотрудников. Поэтому целесообразно внедрить систему КРІ для контроля оценки эффективности работы в организации. Благодаря этому будет введена система оплаты по труду и достижение должного стимулирования эффективно осуществляющих деятельность.

8. Доказано, что режим работы, продвижение по службе, созданные для сотрудников условия и возможность самостоятельного принятия решений являются основными факторами, влияющими на организационно-мотивационный механизм управления сотрудниками в Агентстве по делам молодежи.

**ONE-OFF SCIENTIFIC COUNCIL ON THE BASIS OF THE
SCIENTIFIC COUNCIL DSc. 20/13.05.2020.I. 23.01 ON THE AWARDING
OF DEGREES AT THE ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION
UNDER THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

**INSTITUTE FOR RESEARCH OF THE YOUTH PROBLEMS AND
TRAINING PROSPECTIVE PERSONNEL UNDER YOUTH AFFAIRS
AGENCY OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

USMONOV ADKHAMJON AZAMJONOVICH

**WAYS TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL AND
MOTIVATIONAL MECHANISMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN
THE ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF THE AGENCY FOR
YOUTH AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN)**

**08.00.13 - Management
08.00.10 - Demography. Labour economics**

**ABSTRACT
of the doctor of philosophy (PhD) dissertation on economical sciences**

Tashkent – 2023

The theme of the dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) was registered by the Supreme Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan under number B2020.4.PhD/Iqt1519

The dissertation was carried out at the Academy of public administration under the President of the Republic of Uzbekistan.

The abstract of the dissertation is has been placed in three languages (Uzbek, Russian and English (resume)) on the website www.dba.uz and information-educational portal «ZiyonNet» at www.ziyonet.uz.

Scientific Consultant: **Nurimbetov Ravshan Ibragimovich**
Doctor of Economic Sciences, Professor

Official opponents: **Khankeldieva Guzal Sherovna**
Doctor of Economic Sciences, Professor

Abdurahmonova Gulnora Kalandarovna
Doctor of Economic Sciences, Professor

Lead organization: **Tashkent Institute of Finance**

The defense of the dissertation will take place «20» January 2023 ^{15:00} at the meeting of the Scientific Council No. DSc.20/13.05.2020.123.01 at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan. Address: 100066, Tashkent, Islam Karimov Street, 45. Tel: (+99871) 232-60-47, fax: (+99871) 239-17-83. e-mail info@dba.uz.

The dissertation can be reviewed at the Information Recourse Centre of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Uzbekistan (registered under № 113). (100066, Tashkent, Islam Karimov Street, 45. Tel: (+99871) 232-60-47, fax: (+99871) 239-17-83. e-mail info@dba.uz.

The abstract of dissertation is distributed on «06» January 2023.
(Protocol of the register No 15 on «06» January 2023)



A.Sh. Bekmurodov
Chairman of one-off Scientific Council on awarding scientific degrees, Doctor of Economic Sciences, Professor

A.Kh. Kholov
Scientific Secretary of one-off Scientific Council on awarding scientific degrees, Doctor of Philosophy (PhD) in Economic Sciences, Associate professor

D.N. Rahimova
Chairman of the scientific seminar under the one-off Scientific council, Doctor of Economics, Professor

RESUME (abstract of PhD dissertation)

The aim of the research is to develop proposals and recommendations aimed at improving the organizational and methodological mechanisms of personnel management.

The tasks of the research work are:

disclosure of the theoretical and methodological basis of the concept of "organizational and motivational mechanism of personnel management" in the context of globalization;

best international practice in improving the organizational and motivational mechanism for personnel management and the development of proposals for their application in Uzbekistan;

study of the institutional foundations for the development of an organizational and motivational system for managing the staff of youth organizations in Uzbekistan;

substantiation of the socio-economic nature of the methodology for analyzing the current state of the organizational and motivational personnel management system in the youth affairs agency and evaluating the effectiveness of priorities;

study of problems in the organizational and motivational system of personnel management in the Youth Affairs Agency and study of them on the basis of sociological surveys

identifying the main areas for improving the organizational and motivational mechanism of young staff management under the new reforms, as well as developing proposals and recommendations to improve efficiency.

The object of the research work is the management activities of the Agency for the Youth Affairs of the Republic of Uzbekistan.

The subject of the research work is the economic relations associated with the process of improving personnel management.

The scientific novelty of the research work is as follows:

the feasibility of using HR-metrics to achieve effective analysis of the organizational and motivational mechanisms of personnel management in the Agency for Youth Affairs has been substantiated;

the optimum international level of efficiency of management of the personnel, and also actual levels at a national level (accordingly: indicator of loyalty (eNPS = 0 - 10%; 13,5 %), proceeding from speed of filling of vacancies in the organization (SFV = 26 days; 22,5 days), a degree of involvement of employees in their own working condition (DIE = 50%; 77,4%), activities on personnel management in Agency for the Youth Affairs were improved;

the proposal to improve organizational and motivational mechanisms for the management of employees of youth organizations by creating in the structure of territorial offices of the Agency for Youth Affairs, youth employment sector activities and entrepreneurship development was substantiated;

The forecast indicators of basic indicators of activity of Agency on youth affairs till 2026 are developed on the basis of econometric model which expresses

interrelation of efficiency of the organizational-motivational mechanism of management of the personnel with factors of an optimum mode of work, growth in a post and creation of conditions for acceptance of independent decisions.

Implementation of research results. Based on the results of improving the organizational and motivational mechanisms of human resource management in the organization:

improving the accuracy of the assessment of the level of management of the Agency's staff using additional indicators representing the characteristics of youth organisations using the HR metrics, which provides information on the effectiveness of human resources management in the organisation, the proposal was used in the activities of the "Human Resources Management" department. (reference No. 4-13-23-1800 of the Youth Affairs Agency of Uzbekistan dated July 8, 2021, and reference No. 04-13/1189 of the Central Council of the Youth Union of Uzbekistan dated July 8, 2021) As a result, "Human Resource Management" department of the Agency improved its performance, reduced staff dissatisfaction by 5%, monitoring of staff activities and preparation of reports became two times easier;

the optimum international level of efficiency of management of the personnel, and also actual levels at a national level (accordingly: indicator of loyalty (eNPS = 0 - 10%; 13,5 %), proceeding from speed of filling of vacancies in the organization (SFV = 26 days; 22,5 days), a degree of involvement of employees in their own working condition (DIE = 50%; 77,4%), activities on personnel management in Agency for the Youth Affairs, where it has been put into practice (reference No. 4-13-23-1800 of the Youth Affairs Agency of Uzbekistan dated July 8, 2021). As a result, a system of work on analysing the activities of employees, calculating the degree of their involvement in vacancies, and achieving a significant increase in the efficiency of human resources management has been established;

a proposal to improve the organizational and motivational mechanisms for the management of the staff of youth organizations by organizing the youth employment and enterprise development sector within the territorial departments of the Youth Agency was adopted by the Agency for Youth Affairs (reference No. 4-13-23-1800 of the Youth Affairs Agency of Uzbekistan dated July 8, 2021). As a result, changes in the structures of the Agency of territorial divisions are coordinated through the relevant organisations;

an econometric model expressing the relationship between the effectiveness of the organizational and motivational mechanism of personnel management and the factors of optimum work regime, promotion and creation of opportunities for independent decision-making was used to form the forecast indicators of the main data of the Agency for Youth Affairs until 2026 (reference No. 4-13-23-1800 of the Youth Affairs Agency of Uzbekistan dated July 8, 2021). As a result, it has been possible to mutually coordinate the main indicators of the future activities of the Youth Affairs Agency of the Republic of Uzbekistan.

Approbation of the research results. The results of the study reported 9 scientific conferences, including 4 international and 5 national scientific conferences.

Publication of the research results. On the subject of the dissertation, 15 scientific papers were published, including 3 in foreign and 3 in national journals, recommended by the Higher Attestation Commission of the Republic of Uzbekistan for publication of main scientific results of doctoral dissertations, as well as 9 in collections of materials of scientific and practical conferences.

The structure and volume of the dissertation. The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices. The materials of the thesis are presented on 134 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLISHED WORKS

I бўлим (I часть, I part)

1. Usmonov A.A. Factors Influencing the Effectiveness of Personnel Management in the Agency for Youth Affairs // American journal of economics and business management. Vol. 4, Issue 2, 2021 <https://doi.org/10.31150/ajebm.v3i2>. SJIF 2021: 5.937. (ISSN: 2576-5973). Pp. 68-76.

2. Usmonov A.A. Various ways to achieve efficiency in management by using motivational mechanisms in organizations for youth // South Asian Journal of Marketing & Management Research. Vol. 10, Issue 5, 2020. <https://doi.org/10.5958/2249-877X.2020.00038.7>. SJIF2020: 7.11 (ISSN (Online): 2249-877X). – P. 105-110.

3. Усмонов А. А. Ходимларни самарали бошқаришда мотивациянинг ўрни ва илғор хорижий тажрибанинг қиёсий таҳлили // «Бизнес-эксперт» журнали, 2020. 3-сон. – Б.81-85. (08.00.00; №3).

4. Усмонов А.А. Ташкилотда ходимларни бошқариш жараёнига таъсир этувчи омилларнинг ўзига хос жиҳатлари // «Жамият ва бошқарув» журнали, 2020. 2-сон. – Б.36-40. (08.00.00; №8).

5. Usmonov A.A. Prospects for the study of organizational and motivational mechanisms of personnel management // Models and methods for increasing the efficiency of innovative research: a collection scientific works of the International scientific conference. ISSUE 2. – Copenhagen: 2021. – P.73-75.

6. Усмонов А.А. Ходимларни бошқариш: замонавий қарашлар ва ўзига хос жиҳатлар // Ўзбекистонда илмий-амалий тадқиқотлар: республика илмий масофавий онлайн конференция материаллари тўплами. – Тошкент: «Tadqiqot», 2020. – Б.152-154.

7. Усмонов А.А. Ёшлар ишлари агентлигида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-мотивацион тизимининг жорий ҳолатини баҳолаш кўрсаткичлари // «Замонавий таълим тизимини ривожлантириш ва унга қаратилган креатив ғоялар, таклифлар ва ечимлар» мавзuidaги 12-сонли республика илмий-амалий онлайн конференцияси материаллари тўплами. – Тошкент: 2021. – Б.165–169.

8. Усмонов А.А. Ходимларни бошқаришнинг Япония тажрибаси // Актуальные вопросы развития современного общества, экономики и профессионального образования: Материалы XVII Международной молодежной научно-практической конференции. Т. 3. – Екатеринбург: РГППУ, 2020. – С.183-185.

II бўлим (II часть, II part)

9. Усмонов А.А., Нуриббетов Р.И. Ходимларни бошқаришнинг мотивацион механизмига таъсир этувчи устувор омилларни аниқлаш масалалари. // Иқтисодиёт ва иновацион технологиялар, 2021. 4-сон. – Б.126-128. (08.00.00; №10).

10. Usmonov A.A. Institutional bases of development of personnel management system in youth organizations of Uzbekistan // Журнал – Переяслав, 2021. – Вып. 3, ч.8 (ISSN 2524–0986). – P.109-113.

11. Усмонов А.А., Нуриббетов Р.И. Ташкилотда ходимларни бошқаришга таъсир этувчи ташкилий-мотивацион омиллар таҳлили // «Замонавий бизнесни бошқариш, иқтисодиёт, инновацион технологиялар ва ижтимоий фанларни ривожлантириш: назария ва амалиёт уйғунлиги» мавзуидаги олий ўқув юртлариаро халқаро конференция материаллари тўплами – Тошкент: ТМИ., 2021. – Б.823-826.

12. Усмонов А.А. Хорижий давлатлар ёшлар ташкилотларида ходимларни бошқаришнинг замонавий ёндашувлари. «Иқтисодий ўзгаришларнинг минтақавий муаммолари ва ривожланиш истиқболлари» мавзуидаги республика конференцияси материаллари тўплами. – Тошкент: InScience, 2021. – Б.12-15.

13. Usmonov A.A., Khudoiberdieva G.Y. Peculiarities of motivation in effective personnel management // Global Humanity Congress 2nd International Multidisciplinary Scientific Conference. Archive of Conferences. – Spain. Sept. 2021, – P. 94-97.

14. Усмонов А.А. Карантин даврида ходимларни бошқариш муаммолари // «Ўзбекистон илм-фан ва таълим» 2-сонли республика конференцияси материаллари тўплами. – Қўқон: 2020. – Б.12-16.

15. Усмонов А.А. Махмудова Г.Н. Пути эффективной организации системы управления персоналом в организации // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции – Санкт-Петербург: ГНИИ «Нацразвитие», 2020. – С.63-67.

Автороферат «Жамият ва бошқарув» журнали таҳририятида
таҳрирдан ўтказилди

Босишга рухсат этилди: 29.12.2022
Бичими: 60x84 1/8 «Times New Roman»
гарнитурда рақамли босма усулда босилди.
Шартли босма табағи 4,2. Адади: 100. Буюртма: № 75.

«DAVR MATBUOT SAVDO» МЧЖ
босмахонасида чоп этилди.
100198, Тошкент, Қўйлик, 4-мавзе, 46