

JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

ISSUES OF EMPLOYEE INCENTIVIZATION IN LABOR LEGISLATION

Institute for analysis and regulatory impact assessment of legislation under the

Ministry of Justice Office administrator

Ergashev Anvarjon Erkin o'g'li

Annotation

This article examines the theoretical and legal issues of employee incentives under labor legislation. It analyzes the concept, legal nature, and functions of incentive measures as a positive legal instrument for strengthening labor discipline and increasing labor productivity, drawing on general theories of labor motivation. The study reviews the approach of the Labor Code of the Republic of Uzbekistan toward the grounds, forms, and procedure for applying incentive measures, as well as their relationship with disciplinary liability. International experience in the legal regulation of employee incentives — including profit-sharing mechanisms in France, co-determination procedures in Germany, statutory incentive types in the Russian Federation, and seniority-linked bonus practices in Japan — is also considered. Based on the analysis, the article identifies existing gaps in domestic practice and offers recommendations for improving the legal regulation of the employee incentive system in Uzbekistan.

Keywords

Labor law, employee incentives, labor discipline, positive legal sanction, moral incentives, material incentives, labor motivation theory, profit-sharing, collective agreement, disciplinary liability, state awards, employer's local acts.

Annotatsiya

Mazkur maqolada mehnat qonunchiligida xodimlarni rag'batlantirishning nazariy va huquqiy masalalari tahlil qilinadi. Tadqiqotda rag'batlantirish choralarining tushunchasi, huquqiy tabiati va funksiyalari mehnat intizomini mustahkamlash hamda





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

mehnat unumdorligini oshirishning ijobiy (pozitiv) huquqiy vositasi sifatida, mehnat motivatsiyasi bo'yicha umumiy nazariyalarga tayangan holda yoritilgan. Maqolada O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining xodimlarni rag'batlantirish asoslari, shakllari va tartibiga bo'lgan yondashuvi, shuningdek ularning intizomiy javobgarlik instituti bilan bog'liqligi ko'rib chiqilgan. Shu bilan birga, xodimlarni rag'batlantirishni huquqiy tartibga solishning xorijiy tajribasi — xususan, Fransiya'dagi foyda taqsimoti mexanizmlari, Germaniya'dagi ishlab chiqarish kengashlari bilan kelishish tartibi, Rossiya Federatsiyasi mehnat qonunchiligida belgilangan rag'batlantirish turlari va Yaponiyaning xizmat stajiga asoslangan mukofotlash amaliyoti — tahlil qilingan. Tadqiqot natijalari asosida amaliyotdagi mavjud kamchiliklar aniqlanib, O'zbekistonda xodimlarni rag'batlantirish tizimini huquqiy tartibga solishni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar berilgan.

Kalit so'zlar

Mehnat huquqi, xodimlarni rag'batlantirish, mehnat intizomi, pozitiv huquqiy sanksiya, ma'naviy rag'batlantirish, moddiy rag'batlantirish, mehnat motivatsiyasi nazariyalari, foyda taqsimoti, jamoa shartnomasi, intizomiy javobgarlik, davlat mukofotlari, ish beruvchining lokal hujjatlari.

Zamonaviy mehnat munosabatlarida inson resurslaridan samarali foydalanish nafaqat tashkiliy-boshqaruv, balki huquqiy tartibga solish masalasi ham hisoblanadi. Xodimlarning mehnat faoliyatiga bo'lgan qiziqishini oshirish, ularni vijdonan ishlashga undash va yuqori natijalarga erishishini rag'batlantirish har qanday tashkilotning barqaror rivojlanishi uchun zarur shart hisoblanadi. Shu boisdan, mehnat huquqi nazariyasida rag'batlantirish nafaqat boshqaruv usuli, balki mehnat munosabatlarini tartibga solishning mustaqil huquqiy uslubi (metodi) sifatida qaraladi. Huquq nazariyasida mehnat munosabatlarini tartibga solishning ikki asosiy uslubi — majburlash (intizomiy javobgarlik) va rag'batlantirish (ijobiy tan olish) ajratib





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

ko'rsatiladi, bu esa rag'batlantirish institutini mehnat intizomini ta'minlashning teng huquqli ikki shaklini belgilaydi.

Huquq nazariyasida sanksiya tushunchasi odatda huquqbuzarlik uchun salbiy oqibat sifatida talqin etiladi, biroq huquqiy adabiyotlarda "pozitiv sanksiya" (ijobiy sanksiya) tushunchasi ham mavjud bo'lib, u sub'ektning huquqiy jihatdan ma'qullangan xatti-harakati uchun davlat yoki ish beruvchi tomonidan qo'llaniladigan rag'batlantiruvchi choralarni anglatadi. Ushbu nuqtai nazardan, mehnat huquqidagi rag'batlantirish instituti xodimning ijobiy xatti-harakatiga nisbatan qo'llaniladigan pozitiv huquqiy sanksiya sifatida talqin qilinishi mumkin. Bunday yondashuv rag'batlantirish va intizomiy jazoni bir-biriga qarama-qarshi, ammo bir maqsadga — mehnat intizomini ta'minlashga — xizmat qiluvchi ikki huquqiy vosita sifatida ko'rish imkonini beradi.

Rag'batlantirish deganda xodimning mehnat majburiyatlarini vijdonan bajarishi, mehnat unumdorligini oshirishi, uzoq muddat benuqson ishlashi yoki boshqa ishdagi yutuqlari uchun unga nisbatan qo'llaniladigan rasmiy e'tirof va taqdirlash choralari tushuniladi. Rag'batlantirish institutining huquqiy mohiyatini ochib berishda uning bir necha funksiyasini ajratib ko'rsatish mumkin: birinchidan, stimullashtiruvchi (motivatsion) funksiya — xodimni yuqori natijalarga erishishga undaydi; ikkinchidan, tarbiyaviy-huquqiy funksiya — jamoada mehnatga vijdonan munosabatda bo'lish madaniyatini shakllantiradi; uchinchidan, baholovchi-axborot funksiyasi — xodimning mehnat faoliyati natijalarini rasman tan olish va qayd etishni ta'minlaydi; to'rtinchidan, ijtimoiy-huquqiy himoya funksiyasi — rag'batlantirish tartibiga rioya etilishi orqali xodimlarga nisbatan adolatli va shaffof munosabatni kafolatlaydi.

Rag'batlantirish o'z mohiyatiga ko'ra ikki turga bo'linadi: ma'naviy rag'batlantirish (minnatdorchilik bildirish, faxriy yorliq yoki unvon berish, davlat mukofotlariga taqdim etish kabi) va moddiy rag'batlantirish (mukofot puli, qimmatbaho





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

sovg'a berish, qo'shimcha ta'til kabi). Huquqiy adabiyotlarda ushbu ikki turni bir-biridan alohida emas, balki o'zaro to'ldiruvchi vositalar sifatida qo'llash tavsiya etiladi, chunki faqat moddiy rag'batlantirishga tayanish xodimning ichki motivatsiyasini pasaytirishi, faqat ma'naviy rag'batlantirish esa uzoq muddatli samara bermasligi mumkin.

Xodimlarni rag'batlantirishning huquqiy tartibga solinishi psixologiya va boshqaruv fanida ishlab chiqilgan motivatsiya nazariyalari bilan uzviy bog'liq. Amerikalik psixolog Abraham Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasiga ko'ra, inson ehtiyojlari fiziologik ehtiyojlardan tortib o'z-o'zini namoyon qilish ehtiyojigacha bosqichma-bosqich joylashadi, shu sababli mehnat huquqidagi rag'batlantirish choralari nafaqat moddiy (fiziologik va xavfsizlik ehtiyojlarini qondiruvchi), balki ma'naviy (hurmat va o'z-o'zini namoyon qilish ehtiyojlarini qondiruvchi) shakllarni ham o'z ichiga olishi lozim.

Frederik Gersbergning ikki omilli nazariyasiga ko'ra, ish haqi va ish sharoiti kabi omillar faqat noroziliqni kamaytiradi, biroq haqiqiy motivatsiyani faqat mehnat natijalarini tan olish, yutuqni rasman e'tirof etish va mas'uliyat berish kabi omillar ta'minlaydi¹. Ushbu nazariya nuqtai nazaridan, mehnat qonunchiligidagi rag'batlantirish normalari aynan "motivatsion omillar"ni institutsional shaklda mustahkamlovchi huquqiy mexanizm hisoblanadi.

Shuningdek, Viktor Vrumning kutish nazariyasiga (expectancy theory) ko'ra, xodimning mehnat faoliyatiga bo'lgan motivatsiyasi uning sa'y-harakati natijaga, natija esa mukofotga olib kelishiga bo'lgan ishonchi bilan belgilanadi². Shu nuqtai nazardan, rag'batlantirish tartibining qonunda yoki lokal hujjatlarda aniq va oldindan bashorat qilinadigan tarzda belgilanishi xodimning mehnatga bo'lgan motivatsiyasini

¹ Herzberg F. Ikki omilli nazariya (two-factor theory): Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959.

² Vroom V.H. Kutish nazariyasi (expectancy theory): Vroom, V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

oshirishning huquqiy shartidir. Aksincha, rag'batlantirish mezonlarining noaniqligi yoki amaliyotda tasodifiy qo'llanilishi ushbu bog'liqlikni buzadi va motivatsion samarani pasaytiradi.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida xodimlarni rag'batlantirish masalalari mehnat intizomiga bag'ishlangan (18-bob. Mehnat intizomi) bobda tartibga solingan. Qonunchilikka ko'ra, ishdagi yutuqlari uchun xodimga nisbatan rag'batlantirish choralari qo'llanilishi mumkin, bunda rag'batlantirish turlari va ularni qo'llash tartibi jamoa kelishuvlarida, jamoa shartnomasida, ichki mehnat tartibi qoidalarida hamda mehnat to'g'risidagi boshqa huquqiy hujjatlarda va mehnat shartnomasida belgilanadi. O'ziga nisbatan intizom to'g'risidagi ustav va nizomlar amal qiladigan xodimlarga nisbatan esa rag'batlantirish turlari tegishli ustav va nizomlarda belgilanadi. Alohida ta'kidlash joizki, xodimlar mehnat sohasida jamiyat va davlat oldidagi alohida xizmatlari uchun davlat mukofotlariga ham taqdim etilishi mumkin. Qonunchilikning muhim jihatlaridan biri shundaki, ish haqi, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar va mehnatga haq to'lash tizimida nazarda tutilgan boshqa to'lovlar rag'batlantirish turlari jumlasiga kiritilmaydi. Bu qoida rag'batlantirishni oddiy ish haqi to'lash tizimidan farqlovchi mustaqil huquqiy institut sifatida belgilaydi. Shuningdek, qonunchilikka muvofiq, intizomiy jazoning amal qilish muddati davomida xodimga nisbatan rag'batlantirish choralari, qoida tariqasida, qo'llanilmaydi. Bu norma rag'batlantirish va intizomiy javobgarlik institutlarining o'zaro uzviy bog'liqligini, ularning mehnat intizomini ta'minlashning ikki tomonlama mexanizmi ekanligini yana bir bor tasdiqlaydi.

Mehnat qonunchiligida rag'batlantirishning aniq va yakuniy ro'yxati belgilanmagan, bu masala mahalliy hujjatlar — jamoa shartnomasi va ichki mehnat tartibi qoidalari ixtiyoriga qoldirilgan. Bunday yondashuv (dispozitiv usul) tashkilotlarga o'z ehtiyojlariga mos rag'batlantirish tizimini shakllantirish erkinligini





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

beradi, biroq bir vaqtning o'zida amaliyotda birxillikning yo'qligi va rag'batlantirish mezonlarining sub'ektiv belgilanishi xavfini ham keltirib chiqarishi mumkin. Yuqorida ko'rib o'tilgan Vrum nazariyasi nuqtai nazaridan, aynan mana shu huquqiy noaniqlik rag'batlantirish tizimining motivatsion samaradorligini pasaytiruvchi asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Xorijiy davlatlar tajribasiga nazar tashlaganda, ba'zi mamlakatlar qonunchiligida rag'batlantirish turlari to'g'ridan-to'g'ri sanab o'tilganini ko'rish mumkin. Xususan, Rossiya Federatsiyasi Mehnat kodeksida minnatdorchilik bildirish, mukofot puli to'lash, qimmatbaho sovg'a taqdim etish, faxriy yorliq berish va "kasbning eng yaxshisi" unvoniga taqdim etish kabi rag'batlantirish turlari aniq belgilab qo'yilgan³. Bunday yondashuv huquqiy aniqlikni ta'minlashi bilan birga, amaliyotda yagona standartlarga rioya etilishiga ham ko'maklashadi.

Fransiya mehnat qonunchiligida xodimlarni moddiy rag'batlantirishning o'ziga xos shakli sifatida foyda taqsimoti mexanizmlari — majburiy "participation" va ixtiyoriy "intéressement" tizimlari joriy etilgan. Xodimlar soni 50 nafardan ortiq bo'lgan tashkilotlarda foyda taqsimoti bo'yicha kelishuv tuzish majburiy hisoblanadi, bunda xodimlarga to'lanadigan mukofot miqdori tashkilotning moliyaviy natijalari yoki belgilangan ko'rsatkichlarga erishish darajasi bilan bog'liq holda hisoblanadi⁴. Bu tajriba rag'batlantirishni tashkilot faoliyati natijalari bilan bevosita bog'lash imkonini beradi hamda xodimlarning mehnat yakuniy natijalariga bo'lgan qiziqishini oshiradi.

Germaniya tajribasida esa rag'batlantirish tizimini shakllantirish jarayonida ishlab chiqarish kengashi (Betriebsrat) bilan kelishish talab etiladi. Germaniya Ishlab chiqarish tashkilotlari to'g'risidagi qonunining (BetrVG) tegishli qoidalariga ko'ra, mukofotlash

³Rossiya Federatsiyasi Mehnat kodeksining 191-moddasi; see: <https://tahobaza.ru/uz/obrazec-prikaza-o-nagrazhdenii-gramotoi-sotrudnikov-kak-sostavit-prikaz-o/>

⁴Article L.3312-5 of the French Labor Code; see: <https://www.flichygrange.com/articles/legal-500-country-comparative-guides-flichy-grange-avocats-employee-incentives-france-2024-17135.htm>



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

mezonlari va rag'batlantirish tizimlarini joriy etish ish beruvchining bir tomonlama qarori bilan emas, balki xodimlar vakillik organi bilan kelishilgan holda amalga oshiriladi⁵. Bunday tartib rag'batlantirish jarayonida shaffoflikni ta'minlaydi va xodimlarga nisbatan teng munosabatda bo'lish tamoyilining buzilishining oldini oladi.

Yaponiya mehnat amaliyotida esa an'anaviy tarzda xizmat staji va jamoaviy natijalarga asoslangan rag'batlantirish tizimi (nenko-joretsu) keng qo'llaniladi, unda xodimning uzoq muddat vafodorligi va jamoaviy hissasi yillik bonus (shunto) va lavozim ko'tarilishi orqali rag'batlantiriladi. Garchi bu tizim so'nggi yillarda individual natijalarga asoslangan baholash elementlari bilan boyitilgan bo'lsa-da, u xodim va tashkilot o'rtasidagi uzoq muddatli munosabatlarni mustahkamlashga xizmat qiluvchi o'ziga xos huquqiy-madaniy model sifatida ilmiy adabiyotlarda tan olingan.

Yuqorida keltirilgan xorijiy tajribalarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, xodimlar vakillik organlarining rag'batlantirish mezonlarini belgilashda ishtirok etishi, moddiy rag'batlantirishni tashkilot yoki bo'linma faoliyati natijalari bilan bog'lash amaliyoti, shuningdek rag'batlantirish turlarining qonun darajasida aniq belgilanishi rag'batlantirish tizimining xolisligi va samaradorligini oshirishga xizmat qiladi. O'zbekiston amaliyotida esa rag'batlantirish asosan ish beruvchining lokal hujjatlari doirasida, ko'pincha aniq va o'lchanadigan mezonlarsiz belgilanadi, bu esa amaliyotda sub'ektiv yondashuvlar yuzaga kelishi ehtimolini oshiradi.

O'tkazilgan tahlil asosida milliy amaliyotdagi bir qator muammolarni ajratib ko'rsatish mumkin. Birinchidan, ko'pgina tashkilotlarning ichki hujjatlarida rag'batlantirish mezonlari umumiy va mavhum tarzda bayon etilgan bo'lib, bu amaliyotda sub'ektiv yondashuvlarga yo'l ochadi. Ikkinchidan, rag'batlantirish tizimi zamonaviy KPI va elektron monitoring vositalari bilan yetarlicha bog'lanmagan,

⁵Section 87(1)(10) of the German Works Constitution Act (Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG); see: <https://hyring.com/free-hr-toolkit/hr-glossary/works-council-germany>



JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

natijada rag'batlantirish ko'pincha real mehnat ko'rsatkichlariga emas, balki rahbariyatning sub'ektiv fikriga asoslanadi. Uchinchidan, xodimlar vakillik organlari (kasaba uyushmalari)ning rag'batlantirish qoidalarini ishlab chiqishdagi ishtiroki cheklangan, bu esa Germaniya tajribasida ko'rilgan kelishuv mexanizmidan farqli o'laroq, jarayonning bir tomonlama xarakterga ega bo'lishiga olib keladi. To'rtinchidan, tashkilot yoki bo'linma yakuniy natijalariga bog'liq moddiy rag'batlantirish (foyda taqsimoti) mexanizmlari amaliyotda deyarli qo'llanilmaydi.

Yuqoridagi tahlil asosida quyidagi tavsiyalar taklif etiladi:

birinchidan, tashkilotlarning ichki mehnat tartibi qoidalari va jamoa shartnomalarida rag'batlantirish mezonlarini aniq va o'lchanadigan ko'rsatkichlar asosida belgilash, bu esa Vrum nazariyasida ta'kidlangan sa'y-harakat — natija — mukofot bog'liqligini huquqiy jihatdan mustahkamlaydi;

ikkinchidan, jamoa shartnomalarida tashkilot yoki bo'linma faoliyati natijalariga bog'liq moddiy rag'batlantirish (foyda taqsimoti) mexanizmlarini Fransiya tajribasiga tayangan holda kengroq joriy etish;

uchinchidan, rag'batlantirish qoidalarini ishlab chiqish va qo'llash jarayonida kasaba uyushmalari yoki xodimlar vakillik organlarining ishtirokini Germaniya modeli asosida kuchaytirish;

to'rtinchidan, rag'batlantirish jarayonlarini KPI tizimlari va elektron monitoring vositalari bilan bog'lab, jarayonning shaffofligi va xolisligini ta'minlash;

beshinchidan, moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda Gersberg nazariyasiga muvofiq ma'naviy (motivatsion) rag'batlantirish shakllarini — jamoatchilik e'tirofi, kasbiy o'sish imkoniyatlari, mas'uliyatli topshiriqlar berish kabi — kengroq qo'llash;

oltinchidan, ichki rag'batlantirish nizomlarini davriy ravishda qayta ko'rib chiqish va amaliyot talablariga moslashtirib borish.

Xulosa qilib aytganda, xodimlarni rag'batlantirish mehnat huquqining mustaqil





JOURNAL OF TECHNOLOGY AND INNOVATIVE RESEARCH

VOLUME-1, ISSUE-8, 2026

instituti va mehnat munosabatlarini tartibga solishning pozitiv (ijobiy) huquqiy uslubi bo'lib, u mehnat intizomini mustahkamlash, mehnat unumdorligini oshirish va tashkilot faoliyati samaradorligini ta'minlashning muhim vositasi hisoblanadi. Motivatsiya nazariyalari va xorijiy tajribani hisobga olgan holda milliy qonunchilik va amaliyotni takomillashtirish, rag'batlantirish tizimini shaffof, xolis va natijaga yo'naltirilgan asosda tashkil etish tashkilotlarning barqaror rivojlanishiga xizmat qiladi.

FOYDALANILGAN MANBALAR

I. Normativ-huquqiy hujjatlar.

1.1. O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksi (mehnat intizomi va xodimlarni rag'batlantirishga oid boblari).

II. Ilmiy nashrlar va xorijiy qonunchilik manbalari.

2.1. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959.

2.2. Vroom V.H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.

2.3. Rossiya Federatsiyasi Mehnat kodeksining 191-moddasi.

2.4. Fransiya Mehnat kodeksining L.3312-5-moddasi (intéressement va participation tizimlari).

2.5. Germaniya Ishlab chiqarish tashkilotlari to'g'risidagi qonuni (BetrVG), 87-modda.

III. Elektron manbalar.

3.1. <https://lex.uz>

3.2. <https://www.flichygrange.com/articles/legal-500-country-comparative-guides-flichy-grange-avocats-employee-incentives-france-2024-17135.htm>

3.3. <https://hyring.com/free-hr-toolkit/hr-glossary/works-council-germany>

3.4. <https://tahobaza.ru/uz/obrazec-prikaza-o-nagrazhdenii-gramotoi-sotrudnikov-kak-sostavit-prikaz-o/>

