



## ХОДИМЛАРНИНГ ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТИНИ МОТИВАЦИЯЛАШ МЕХАНИЗМИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ МАСАЛАЛАРИ

*Тешабоева Зилола Тошпулатовна –  
катта ўқитувчи Андижон  
машинасозлик институти*

 [https://doi.org/10.55439/ECED/vol24\\_iss1/a43](https://doi.org/10.55439/ECED/vol24_iss1/a43)

**Аннотация:** Мақолада мамлакатимиз иқтисодиёти инновацион ривожланиш йўлига ўтишида иқтисодий тизимнинг барча поғоналарида фаолият юритаётган инсонларни инновацион фаоллигини ошириш, бунда мотивлаштиришнинг комплекс тизимини ишлаб чиқиш билан бир қаторда ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш тизимини такомиллаштириш зарурлиги асосланган. Инновацион фаолликни оширишда самарали мотивация механизмини ташкил этиш йўллари кўрсатилган.

**Калит сўзлар:** Инновация, инновацион ривожланиш, инновацион муҳит, мотивация, новаторликни қўллаб-қувватлаш, мотивация механизми, меҳнатга ҳақ тўлаш, грейдинг, KPI.

## ВОПРОСЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ

*Тешабоева Зилола Тошпулатовна –  
старший преподаватель  
Андижанский машиностроительный институт*

**Аннотация:** В статье показана необходимость повышения инновационной активности людей, работающих на всех уровнях экономической системы, на пути перехода к инновационному развитию страны и обоснована необходимость создания комплексной системы мотивации, наряду с совершенствованием системы оплаты труда. Предложены пути создания эффективной системы мотивации для повышения инновационной активности.

**Ключевые слова:** Инновация, инновационное развитие, инновационная среда, мотивация, поддержка новаторства, механизм мотивации, оплата труда, грейдинг, KPI.

## ISSUES OF FORMING THE MECHANISM OF MOTIVATION OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF EMPLOYEES

*Teshaboeva Zilola Toshpulatovna -  
Senior Lecturer, Andijan Machine-Building Institute*

**Abstract:** The article shows the need to increase the innovative activity of people working at all levels of the economic system, on the way to the country's innovative development, and substantiates the need to create a comprehensive motivation system, along with improving the wage system. The ways of creating an effective system of motivation to increase innovative activity are proposed.

**Key words:** Innovation, innovative development, innovative environment, motivation, innovation support, motivation mechanism, remuneration, grading, KPI.

**Кириш.** Бугунги кунда ҳар бир тизим, шу жумладан ижтимоий-иқтисодий тизимларнинг стратегик барқарор иқтисодий ривожланиши ижтимоий, иқтисодий, экологик ва бошқа мақсадларга эришиш йўлида илмий, фан-техника, инновацион фаолият маҳсулотларидан доимий ва тизимли равишда фойдаланишга боғлиқ.

Илмий тадқиқотлар натижалари, кашфиётлар, ишланмалар, лойиҳалар хўжалик тизимларининг иқтисодий динамикасини янгилаш омиллари, яъни инновацияларга айланиб, ишлаб чиқаришда фойдаланиш учун инновацион жараёнларни ташкил этиш лозим. Бу жараёнлар давомида янги билимлар илғор техника, технология ёки унинг алоҳида бўғинлари, янги маҳсулот ва хизматлар, малака, кўникма, ташкилий бошқарув усуллари айланади.

Инновациялардан самарали фойдаланиш муаммосини ҳал этиш кўплаб инсонлар ва жамоалар ҳаракатларини алоҳида ташкил этиш, мотивациялаш, бошқариш, мувофиқлаштириш, корхоналар, корпорациялар, ҳудудлар ва миллий иқтисодиётда янгиликлар киритиш жараёнларини комплекс ресурсли таъминотини ташкил этишни талаб этади. Бу замонавий менежментнинг муҳим функционал вазифаси ҳисобланади, чунки инновациялар назарияси соҳа-сидаги кўплаб мутахассисларнинг фикрича, фан-техника тараққиёти суръатларига янгиликларнинг самарадорлигига нисбатан, уларни бошқариш тизими самарадорлиги кўпроқ таъсир кўрсатади.

Инновация мотивацияси, шунингдек, умуман корхона ва ташкилотлар миқёсида инновацияларни бошқариш механизмини ўрганиш

фикримизча, миллий инновацион тизимни шакллантиришнинг асосий масаласидир. Миллий инновацион тизимнинг элементи сифатида корхона ходимлари ҳам, мулкдорлари ҳам асосий мотивларини тушунмай туриб, уни самарали шакллантириш ва ривожлантириш мумкин эмас.

**Адабиётлар таҳлили.** Жаҳон иқтисодий адабиётларида “инновация” салоҳиятли фан-техника тараққиёти (ФТТ) ҳақиқий, янги маҳсулот ва технологияларда рўёбга чиқувчига айланиш сифатида талқин қилинади. Бир қатор олимлар, айниқса хорижликлар (Н. Мончев, И. Перлаки, В.Д. Хартман, Э. Менсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, Й. Шумпетер, П.Друкер ва бошқалар) бу тушунчани ўз тадқиқотлари объекти ва предметига кўра ҳар хил талқин қиладилар, аммо инновацияларнинг бу ҳар хил таърифлар таҳлили шундай хулосага олиб келадики, ўзгаришлар инновацияларнинг ўзига хос мазмунини ташкил қилади, ўзгаришлар вазифаси эса инновацион фаолиятнинг асосий вазифаси бўлади.

Инновацияларни бошқариш назарияси ва амалиётини ўрганишнинг муҳим элементи инновацион ривожланишни бошқариш механизмларини, инновацияларнинг ривожланишга қўшган ҳиссасини баҳолаш усуллари ўрганишдир. Бу масалаларни ривожлантиришга Р. Такер [4], И. Нонако ва Х. Такеучи,[5], Дж. Мура[6] нинг ишлари бағишланган.

Бошқарув назарияси ва амалиёти учун корхонада инновацияларни бошқариш механизмини яратиш ва такомиллаштириш ҳамда унинг тез ўзгарувчан замонавий шароитларга мослашишини таъминлаш жуда долзарбдир.

Инновацион фаолият механизмини, хусусан, С.В.Ярошенконинг тадқиқотлари унинг ижтимоий механизмини ўрганиш масалаларига қаратилган. У механизмни инновацияларни ҳаракатга келтирувчи элементлар мажмуи, инновацион жараён иштирокчиларининг ўзаро муносабатлари, расмий ва норасмий қоидалари ва меъёрларини шакллантирувчи инновацион жараёндаги тузилма сифатида белгилайди.[7].

Яна бир тадқиқотчи В.И.Франчукнинг фикрича, социологияда анчадан бери ижтимоий механизм – яъни, ижтимоий тизим ишлашини таъминловчи ижтимоий тузилмалар, меъёрлар, институтлар ва хулқ-атвор моделларининг ўзаро таъсири тушунчасидан фойдаланилади Тадқиқотчи илгари ижтимоий механизм икки қисмдан – бошқарув объекти ва субъекти ҳамда мақсадни белгилашдан иборат бўлганлигини таъкидлайди.

Бироқ ижтимоий механизм анча мураккаб, тизимнинг ривожланиши ва ишлаши учун нормалар доимий равишда ўзгариши керак. Замонавий кўринишда у 3 қисмдан иборат: бошқарув

объекти, жорий бошқарув механизми ва омон қолиш ва ривожланиш механизми. Объект – жорий бошқарув механизми томонидан бошқариладиган ижтимоий субъектлар – ижрочилар, учинчи элемент эса ташкилот муаммолари, унинг имкониятлари ва қарорларни қабул қилиш, қабул қилинган ижтимоий меъёрлардан четга чиқишни ташхис қилиш функциясини бажаради. Ижтимоий механизм ижтимоий муаммоларни таркибий ва қадриятларни тартибга солиш функциялари ёрдамида ҳал этиш учун мўлжалланган [8].

Россия иқтисодий мактаби ва *Pricewaterhouse Coopers* томонидан асосан Россияда фаолият юритаётган йирик компаниялар ўртасида ўтказилган тадқиқотда ташкилотдаги инновацион жараённинг манбаи ким, инновацияларни молиялаштириш учун қандай ресурслардан фойдаланилади, маҳсулот ва жараён инновацияларини ким ишлаб чиқади ва улар компанияларнинг бизнес тузилмасида қандай ўрин эгаллайди, деган саволларга асосий эътибор қаратилди. Натижада инновацион фаолиятдаги асосий тўсиқлар инновацион маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва жорий этишни молиялаштириш манбаларини излаш ҳамда бюрократик тузилма эканлиги аниқланди [9].

Д.Херинг ва Ж.Филипснинг корхонада инновациялар манбаи бўлган кишилар ва маданият деганлари фикримизча, мутлақо тўғридир [10]. Уларга аниқлик киритилади: агар кишилар инновацион жараёнга жалб этилган бўлса ва бунинг учун етарли даражада рағбатланса, унда маданият ва бизнес жараёнлари уларга мослашади, агар мотивация бўлмаса, ҳеч нарса уларни инновация қилишга мажбурлай олмайди. Бундан хулоса қилиш мумкинки, инновацион фаолиятнинг асосий омили инновацион фаолият учун мотивация, ташкилий маданият эса ходимларнинг муайян ҳаракатларни бажариш, хусусан, инновацион фаолиятга жалб этишга умумий мотивациясининг ўзига хос кўрсаткичидир.

Россиялик тадқиқотчи А.А. Коваленко инновацияларни бошқариш механизмнинг ижтимоий-иқтисодий жиҳатлари ва тузилишини ўрганишнинг назарий масалаларига эътибор қаратган ва инновацияларни бошқариш механизмнинг корхоналар (ташкилотлар) даража-сидаги асосий омиллар ва мотиваторларини ўрганиб чиққан [11].

О.В. Васюхин ва Е.А.Павловларнинг талқинида: “Корхонада мотивациялаш тизимини шакллантириш самарали меҳнатни мотивациялаш, яъни корхона ходимларини ўз эҳтиёжларини қондириши орқали қўйилган умумий мақсадларга эришишда унумли фаолиятини рағбатлантириш имконини беради.

Бундан келиб чиқадики, мотивация ҳаракатга келтирувчи сабаблар мажмуи бўлиб, корхона раҳбариятини инновацион фаолият билан жиддий шуғулланишга, биринчи навбатда, натижадор инновацион салоҳиятни шакллантиришга мажбур қилади” [12]. Бу муаллифларнинг фикрича, асосий мотивлаштирувчи омил корxonанинг кутилаётган рақобатчилик афзалликларини йўқотиш ва асосий иқтисодий кўрсаткичларнинг белгиланган чегара кўрсаткичлардан пасайиши тенденциялари бўлиши мумкин.

Ўзбекистонлик олимлардан М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев, Қ.Абдурахмонов, А.Сотволдиевнинг асарларида ходимларни бошқариш масалалари, уларнинг меҳнат фаолиятини мотивлаштириш муаммолари кўриб чиқилган. Масалан, Қ. Абдурахмонов “Мотивация тушунчаси фанда бир неча маънога эга. Бошқарув назариясида бу ўзини ва бошқаларни корхона мақсадига эришишга қаратилган муайян фаолиятга қизиштириш жараёнидир. Психологик нуқтаи назардан эса қизиқиш ходим субъектив фаолияти жараёни, деб тушунилади”, деб таърифлайди. [13. 389 б]

Юқоридаги тадқиқот ва таърифлар инновацион фаолиятнинг мотивациялаш механизмини шакллантиришнинг ижтимоий ва психологик жиҳатларини ўрганишга қаратилган бўлиб, тадқиқотимиз инновацион фаолиятни мотивациялашда меҳнатга ҳақ тўлашда грейдинг ва КРІ тизимларини самарали қўллашни инновацион механизмнинг асосий элементларидан бири сифатида ўрганишга бағишланган.

**Тадқиқотнинг методологияси.** Мақола ни тайёрлашда назарий ёндашувларни ўрганиш, маълумотларни тўплаш, саралаш, таққослаш, анализ ва синтез, мантиқий таҳлил усуллари ёрдамида тадқиқот ўтказилган. Назарий ва таҳлилий қисмларни тайёрлашда инновацион фаолиятни мотивациялаш, ходимлар фаолиятини бошқариш соҳасида изланишлар олиб борган олимларнинг назарий ишланмалари ўрганиб чиқилган. Ишда меъёрий-ҳуқуқий ва дастурий ҳужжатлар, маҳаллий ва хорижий сайтлардаги мақолалар таҳлилдандан, электрон ресурслар маълумотларидан фойдаланилган.

**Таҳлил ва натижалар муҳокамаси.** Бугунги кундаги иқтисодий ва бошқарув илми ва амалиётининг ривожланиш натижаларидан маълум бўлганидек, ходимларнинг ижодий ва инновацион фаоллиги корхона ва ташкилотларнинг барқарор ривожланишининг муҳим омилдир. Инновацион ривожланиш йўлини танлаган корхоналарда миссия ва мақсадларни белгилашда ушбу корхонада фаолият юритаётган ходимларнинг эҳтиёж ва мақсадларини аниқлаган ҳолда, умумий йўналишда ҳаракат қилиш имко-

нини берувчи мотивация механизмини шакллантириш зарур.

Инновацион фаолликни оширишда меҳнатга ҳақ тўлаш тизимининг таъсири жуда катта, ваҳоланки, юқори баҳоланган меҳнатгина юқори қўшилган қийматни яратиши мумкин. Иқтисодиёт назарияларидан маълумки, меҳнатга ҳақ тўлашнинг вазифаларидан бири сарфланган иш кучини қайта тиклашдир. Паст миқдорда тўланадиган иш ҳақи паст сифатли меҳнат қобилиятини қайта тиклаши мумкин. Ривожланган мамлакатлар тажрибасидан кўриш мумкинки, меҳнатга ҳақ тўлашнинг юқори миқдори ишчи ва ходимларнинг касбий маҳоратини ошириш, ижодкорлик қобилиятларини намоён этиш, шахсий компетентлигини оширишга ундайди ва юқори қўшилган қийматли маҳсулот ишлаб чиқариш улуши кўпайишига олиб келади. Меҳнат фаолиятини мотивациялаш меҳнат қадриятларининг мавқеини ошириш, меҳнат танглигига барҳам бериш, янгича меҳнат онги ва этикасини шакллантириш имконини беради. Ушбу масалаларнинг ҳал қилишнинг стратегияси ва тактикаси меҳнат фаолиятини асослаш ва уни рағбатлантиришдир.

Асослаш (мотивациялаш) ходимга узоқ муддатли таъсир кўрсатишдан иборат бўлиб, ундан кўзда тутилган мақсад – тегишли асос (мотив) ўзагини шакллантириш ва шу асосда меҳнат потенциалини ривожлантиришдир. Рағбатлантириш – ходимнинг қадриятли йўналиши ва қизиқишларининг ҳақиқий тузилиши, мавжуд меҳнат потенциалини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга қараб йўл тутишдир [13, 87-б].

Айтиш керакки, мотивация мазмуни ва омиллари ҳақида гап кетганда, уларни иқтисодий тизим поғоналарига кўра ажратиб ўрганиш зарур. Яъни:

- 1) ходимнинг инновацион фаолиятини мотивациялаш,
- 2) корхона (ташкilot)нинг инновацион фаолиятини мотивациялаш ва
- 3) миллий иқтисодиётнинг инновацион ривожланишини мотивациялаш.

Ушбу мақолада биз ходимларнинг инновацион фаолиятини мотивациялаш ва рағбатлантириш масалаларига эътибор қаратдик.

Ходимлар фаолиятини мотивлаштириш омилларини 2 гуруҳга ажратиш мумкин: ички омиллар ва ташқи омиллар (1- жадвал).

Айтиш керакки, ташқи омиллар қаторига кирувчи жазодан кўрқиш, раҳбарият олдидаги масъуллик ҳисси тез натижа берадиган, лекин таъсири узоқ муддатли бўлмаган омиллардир. Ходимнинг инновацион фаолиятини фаоллаштиришда ходим ўзини намоён қилиши, янгилекларни доимий яратиб бориш иштиёқи, атрофдагиларнинг эътирофи узоқ муддатли барқарор самара берувчи омиллар ҳисобланади.

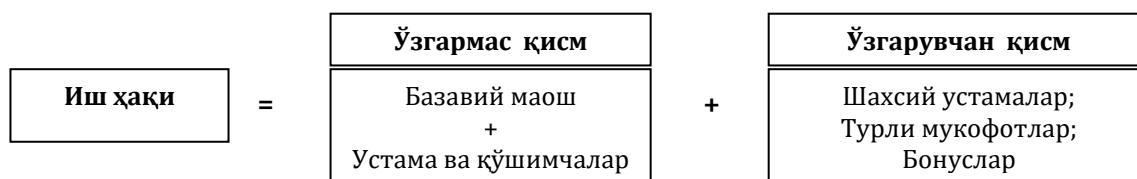
**Ходимларнинг инновацион фаоллигини мотивлаштирувчи омиллар**

Ички омиллар	Ташқи омиллар
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Иш фаолияти ва унинг натижаларидан завқ олиш;</li> <li>- Раҳбариятнинг, катта ёшдагилар, ҳамкасблар ва бўйсунувчиларнинг ходимга муносабати;</li> <li>- Ходимнинг ютуқ ва афзалликларини эътироф этиш;</li> <li>- Янгиликларни билиш ва яратиш иштиёқи;</li> <li>- Бошқа жинсдаги ҳамкасбларнинг эътибори ва ҳайрати;</li> <li>- Ўз-ўзини намоён қилиш эҳтиёжи;</li> <li>- Сардорлик (етақчилик);</li> <li>- Корхонага, умумий ишга мансублик ҳисси;</li> <li>- Ўз-ўзини англаш ва ҳурмат қилиш;</li> <li>- Корпоратив садоқат;</li> <li>- Ўзини кумир билан идентификация қилиш;</li> <li>- Корхона кадриятлари ва ғояларига содиқлик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Барқарор иш ўрни;</li> <li>- Аниқ техник, технологик, ташкилий мазмундаги муаммони ҳал этишга интилиш;</li> <li>- Қулай меҳнат ва дам олиш шароитлари;</li> <li>- Шартнома шартлари;</li> <li>- Иш ҳақи миқдори;</li> <li>- Хизмат мартабаси бўйича ҳаракат (юқорилаш ёки пасайиш);</li> <li>- Турли устама ва бонуслар;</li> <li>- Маъмурий жазолар;</li> <li>- Жарималар ва ишдан бўшатиш</li> </ul>

Ташқи омиллар қаторидаги муҳим омиллардан бири – иш ҳақи аксарият тадқиқотчиларнинг фикрича, мотивлаштирувчи омил эмас, балки рағбатлантирувчи омилдир. Меҳнатга ҳақ тўлашни ташкил этиш ва уни тартибга солиш усуллари мураккаб ижтимоий-иқтисодий масала бўлиб, у мамлакатда олиб борилаётган ислохотларнинг ажралмас қисмидир. 2019 йилдан бошлаб амалиётга киритилган меҳнатга ҳақ тўлашнинг энг кам миқдори (МХЭКМ) асосида иш ҳақи тўлаш тартиби мулкчилик шаклидан қатъий назар, барча корхоналарда ишловчилар меҳнатига тўланаётган тўлов (иш ҳақи)нинг энг

минимал даражасини бирмунча оширди ва тариф тизимининг энг қуйи разрядлари бўйича иш ҳақи оладиган ходимларнинг ижтимоий жиҳатдан қўллаб-қувватланди. Лекин, айтиш керакки, хали кўп корхоналарда меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари ходимларнинг инновацион фаоллигини ошириш, ўз компетентлигини доимий ошириб бориш ва меҳнати натижаларини яхшилашга рағбатлантира олгани йўқ.

Ҳозирги кунда аксарият корхоналарда қўлланилаётган меҳнатга ҳақ тўлаш тизимида иш ҳақи 2 қисмдан иборат: ўзгармас қисм ва ўзгарувчан қисм.

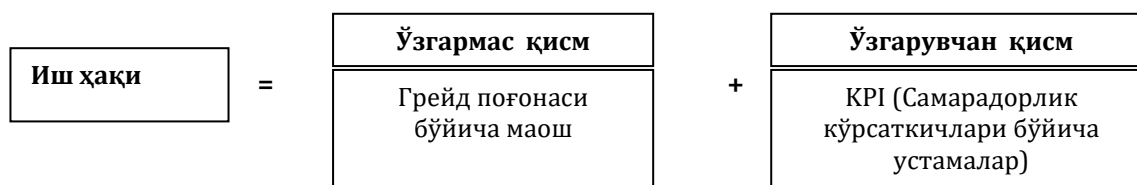


**1-расм. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг анъанавий тизимида иш ҳақининг шаклланиши**

Бу тизим ходимларнинг иш ҳақини меҳнат натижаларига ва ходимнинг улардаги ҳиссасига қараб боғлай олмаётганлиги туфайли меҳнат унумдорлиги ва ходимларнинг инновацион фаоллиги етарли даражада эмас.

Фикримизча, ходимларнинг ижодий қобилиятларини намоён этиш, инновацион фаоллигини ошириш, меҳнат сифати ва унумдорлигини

оширишда хориждаги илғор корхоналарда қўлланилаётган грейдинг тизимидан фойдаланиш ва иш ҳақининг ўзгарувчан қисмини белгилаш, KPI (Key Performance Indicators – Асосий самарадорлик кўрсаткичлари) усулини қўллаш ҳар бир ходимнинг корхона фаолияти натижаларига қўшган ҳиссасини ҳисобга олган ҳолда меҳнатига ҳақ тўлаш имконини беради.



**2-расм. Меҳнатга ҳақ тўлашда грейд ва KPI тизимидан фойдаланиш**

Грейдинг (ингл. grading) – туркумлаш, тартиблаштириш, саралаш. Грейдлаштириш – лавозимларни туркумлаш, яъни ушбу лавозим (иш ўрни)ни корхона учун қийматлилиги (нафтлилик даражаси)га мос равишда корхона иерар-

хик структурасида тақсимлаш. Грейдлаш тизимининг муаллифи америкалик олим Эдвард Хей ҳисобланади. Бу усулда лавозим маошини белгилашда баллик-омиллик усул ва матрицали-математик моделлардан фойдаланилади. Бунда



хар бир иш жойи бажарилиши лозим вазифалари мазмуни, мураккаблиги, масъулият даражаси, бошқарув кўлами, хатолик қиймати каби кўплаб омиллар ҳамда уларнинг аҳамиятлилик даражасига кўра бир неча гуруҳларга табақалаштирилади. Сўнгра бу асосда ҳар бир омилнинг таъсир кучини баллар орқали туркумланиди ва лавозим маошлари, уларнинг минимал, максимал ва ўртача миқдорлари белгиланади [14]. Меҳнатга ҳақ тўлашда грейдлаш тизимини қўллаш ходимда ўз компетентлигини ошириб бориш ва корхонага келтираётган нафлиликни оширишга ундайди.

**Хулоса ва таклифлар:** Умумий ҳолда куйидаги хулосалар қилиш мумкин:

1. Инновацион фаолиятни мотивациялашни макро – ва микродаражадаги илғор ўзгаришларни бошқариш тизимининг зарур қисми, турли субъектларнинг инновацион фаоллигини жонлантириш манбаси, уларнинг инерт фикрлашини бартараф этишнинг самарали воситаси сифатида кўриш зарур.

2. Мотивлаштириш жараёни моҳиятини тушуниш инновацион фаолият иштирокчиларини ҳаракатга келтирувчи сабабларни англаш, инновацион фаолликни оширишда улардан қайсиларини кучайтириш ва янгиликларга тўсқинлик қилувчилар таъсирини камайтириш мумкинлигини билиш имконини беради.

3. Замонавий шароитлар ва объектив воқелик инновацион ривожланиш йўлига ўтишнинг зарур шарт сифатидаги инновацион фаолиятни фаоллаштириш учун ушбу фаолиятни мотивлаштиришнинг самарали механизмини яратишни тақозо этмоқда. Бунда мотивациялаш механизмининг асосий ғояси – субъектларни бирор-бир ўзгаришни содир этишга мажбурлаш эмас, балки инновацион жараённинг мазмунига қизиқиш уйғотишдан иборат бўлиши керак.

4. Ходимларнинг инновацион фаолиятини фаоллаштириш учун уларнинг эҳтиёжлари, кутишлари, қадриятлари ва ахлоқий сифатларини билган ҳолда, ҳам ходимнинг, ҳам ташкилотнинг мақсад ва кутишларига мос ҳаракат қилишга ундайдиган мақсад ва рағбатлар тизимини шакллантириш зарур. Бунда меҳнатга ҳақ тўлашда грейдлаш тизими ва самарадорлик кўрсаткичлари (KPI) дан фойдаланиш яхши натижалар беради [16, 88 б.].

Инновацион фаолиятни мотивациялаш механизмини шакллантиришда ходимларни янгиликлар (ўзгаришлар) яратишга ундовчи ички ва ташқи омиллар таркиби ва уларнинг таъсир кучини билиш ҳамда улардан ташкилот умумий мақсадлари йўлида самарали фойдаланиш зарур.

#### **Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Дафт, Ричард Л. Менеджмент/ Пер. с англ. В.Вольского и др.; Под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2001. - 832с.
2. Друкер, П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998
3. Schumpeter, J. A. (1912). *The theory of the economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and business cycle*. Cambridge: Harvard Press
4. Такер Р.Б. Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2006.
5. Нонако И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
6. Мур Дж.А. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-продуктов массовому потребителю / пер с англ. – М.: Вильямс, 2006.
7. Ярошенко С.В. Социальный механизм инновации // *Инновации в постсоветской промышленности* / под ред. В. Кабалиной. – М.: ИСИТО, 2001. С. 180–181.
8. Франчук В.И. Основы общей теории социального управления / Институт организационных систем. – М., 2000. С. 37.
9. Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы. Исследование Российской экономической школы, PricewaterhouseCoopers в России и Центра технологий и инноваций РвС. // *Российский журнал менеджмента*. 2010. Т. 8. № 4. – С. 81-112. URL: [http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2010/4/rjm\\_4\\_10\\_innovacionnaya\\_aktivnost.pdf](http://www.rjm.ru/files/upload/rjm/2010/4/rjm_4_10_innovacionnaya_aktivnost.pdf)
10. Hearing D., Phillips J. *Innovation Roles: The People You Need for Successful Innovation*. White Paper. NetCentrics Corporation. November 1, 2005. P. 5. URL: [http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/Innovation\\_Roles.pdf](http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/Innovation_Roles.pdf)
11. Коваленко А.А. Исследование мотивации инновационной деятельности // *Государственное управление*. Электронный вестник Выпуск № 47. Декабрь 2014 г., стр.54-79
12. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия // *Современные проблемы науки и образования*. – 2013. – №4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=9477> (дата обращения: 11.01.2023).
13. Қ.Х.Абдурахмонов, Ш.Р.Холмўминов, А.Б.Хайтов, А.М.Акбаров, *Персонални бошқариш*,/ Ўқув кўлланма, Тошкент, 2004.-162 б
14. Слипачук Светлана, Грейдирование как инструмент мотивации персонала [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)
15. Рубцов Н.М. Особенности мотивации персонала в инновационной деятельности // *Научная Идея*. 2017. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-personala-v-innovatsionnoy-deyatelnosti> (дата обращения: 16.10.2022).
16. Тешабоева З.Т., Тургунов Б. Инновацион фаолликни оширишда меҳнатга ҳақ тўлашни такомиллаштириш масалалари. // *Таълим тизимида ижтимоий-гуманитар фанлар*, 2019 й. Декабрь. 86-88-б.
17. Тешабоева З.Т. Направления создания эффективной системы мотивации инновационной деятельности. // *Актуальная наука*. 2022. № 4 (51). – С. 57-60.
18. Умурзакова З.С. (2022) Повышение роли мотивирующих факторов в обеспечении выполнения производственных показателей на предприятиях. *Economic sciences Pedagogical sciences Physical education and sports "collegium-journal"* №5 (128) Польша, извлечено от <http://www.hozir.org/eraliev-alisher-abduhalilovich--starshij-prepodovatele-organiz.html>
19. Саидова Мавлуда Жумабоевна, Олимова Наргизахон Одилбек Қизи Эффективное планирование кадров на промышленных предприятиях залог успеха // *Colloquium-journal*. 2021. №34 (121). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektinoe-planirovanie-kadrov-na-promyshlennyh-predpriyatiyah-zalog-uspeha> (дата обращения: 11.01.2023).