



Ishonch - Доверие

№ 10
(1427)
26 февраля
2026 года
Выходит по четвергам
Издается
с марта 1993 года

Газета Федерации профсоюзов Узбекистана



ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ МОЛОДЫХ

Итоги встречи в «Куксарое»

В резиденции «Куксарой» состоялся открытый диалог Президента Шавката Мирзиёева с молодежью. Через региональные студии к разговору подключились более 60 тысяч юношей и девушек из Каракалпакстана, всех областей страны и Ташкента. Обсуждение было построено вокруг конкретных задач — занятости, предпринимательства и образования.

Глава государства подчеркнул, что сегодня в стране более 22 миллионов молодых граждан. Ежегодно на рынок труда выходит около 600 тысяч человек, а к 2030 году эта цифра прибли-

студентов обучаются в ведущих университетах мира, свыше 500 в таких престижных университетах, как Гарвард, Йель, Принстон, Колумбия, Корнелл. 63 стартапа вышли на зарубе-

ставляться сроком до семи лет под 15% годовых. Самозанятые смогут получить беззалоговые кредиты до 20 миллионов сумов, начинающие предприниматели — до 300 миллионов, на расширение бизнеса — до 2 миллиардов. Компании, трудоустроившие не менее пяти выпускников, смогут претендовать на финансирование до 10 миллиардов сумов. Для инновационных стартапов предусмотрены инвестиции до 100 тысяч долларов.

Отдельно отмечен вопрос компетенций. По оценкам, около 30 процентов молодых предпринимателей испытывают дефицит деловых навыков. В регионах планируется создание бизнес-инкубаторов. Программа «Янги авлод тадбиркорлари» рассчитана минимум на 40 тысяч участников, лучшие проекты получают льготное финансирование.

Обсуждались и социальные вопросы — развитие волонтерства, поддержка моло-

дых семей, обновление образовательных программ, продвижение культуры чтения. Проект «Второй шанс» направлен на переподготовку и социальную адаптацию молодежи, вернувшейся из учреждений исполнения наказаний.

Встреча в «Куксарое» обозначила понятный и последовательный курс на системную работу с молодежью через расширение доступа к ресурсам, развитие практических навыков и создание новых возможностей для профессионального роста. В этой логике будет строиться и дальнейшая политика с расчетом на устойчивый и долгосрочный результат.

Наш корр.

Наша молодежь уже активно встроена в экономику и образовательную систему. За последние годы узбекские школьники и студенты завоевали сотни медалей на международных олимпиадах. Более 3,5 тысячи студентов обучаются в ведущих университетах мира, свыше 500 в таких престижных университетах, как Гарвард, Йель, Принстон, Колумбия, Корнелл.

зится к миллиону. Это означает, что создание рабочих мест и условий для профессиональной самореализации становится задачей стратегического масштаба.

При этом молодежь уже играет заметную роль в экономике и системе образования. За последние годы узбекские школьники и студенты завоевали сотни медалей на международных олимпиадах. Более 3,5 тысячи

новые рынки. Каждый третий предприниматель в стране моложе 30 лет.

В прошлом году на программы занятости направлено 400 миллионов долларов. 15 тысяч молодых людей открыли собственный бизнес, создав около 50 тысяч рабочих мест. Дополнительно выделяется еще 200 миллионов долларов.

Запускается программа «Келажак тадбиркори». Кредиты будут предо-



по QR-кодам вы можете узнать о встрече, открывшей новые возможности для молодежи.

НАШИ ЛИДЕРЫ >>

Железные правила справедливости

2

ОХРАНА ТРУДА >>

Как создать безопасную среду на предприятиях

3

ТУРИЗМ >>

Узбекистан: СТРАНА, ОТКРЫТАЯ ДЛЯ ПУТЕШЕСТВИЙ

4

1211

Женщины и девушки, проживающие в нашей стране, могут обратиться по поводу социально-правовых проблем на короткий номер телефона доверия 1211 Федерации профсоюзов Узбекистана.



КОРОТКО О ГЛАВНОМ

ПРЕЗИДЕНТ ПОСТАВИЛ ЗАДАЧИ

Шавкат Мирзиёев провел совещание по вопросам реализации крупных энергетических проектов и поставил задачи по вводу 6770 МВт новых мощностей до конца года. Инвестпортфель комплекса включает 133 проекта на 51,4 млрд долларов, а объем генерации планируется довести до 90 млрд кВт·ч, сообщает пресс-служба главы государства.

РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ

В Узбекистане разработают пилотный проект по внедрению технологии искусственного вызова дождя. За основу будет взят опыт Франции, Китая и Саудовской Аравии. Это предусмотрено указом о государственной программе на 2026 год.

ДОСТИГНУТЫ СОГЛАШЕНИЯ

О СОТРУДНИЧЕСТВЕ

В Ташкенте состоялись переговоры между руководителями промышленных ведомств Узбекистана и Беларуси. Стороны достигли соглашений о сотрудничестве, проектах и экспорте продовольствия до 2030 года.

ТОВАРООБОРОТ УВЕЛИЧИТСЯ

Узбекистан и Афганистан намерены ускорить вступление в силу соглашения о преференциальной торговле и увеличить объем двустороннего товарооборота почти втрое — до 5 млрд долларов. Стороны договорились активизировать работу по скорейшему запуску режима преференциальной торговли и продвигать проекты в сфере инвестиций и промышленной кооперации.

НАЧАЛОСЬ СТРОИТЕЛЬСТВО ПЛАТНОЙ ДОРОГИ

В Хорезмской области стартовало строительство первой в стране платной автомобильной дороги между Ургенчем и Хивой длиной 35 км, что позволит сократить время в пути с 60 до 17 минут. Строительные работы ведутся параллельно с проектированием.

ИФТАР-МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ СООТЕЧЕСТВЕННИКОВ

По инициативе правительства Узбекистана в священный месяц Рамадан за рубежом проходят ифтар-мероприятия для соотечественников. Они охватывают 50 городов в десяти странах. На них приглашаются наши граждане, работающие, обучающиеся и проживающие за пределами страны.

НАШИ ЛИДЕРЫ >>

Железные правила справедливости

Жизнь коротка. И прожить ее, по убеждению Фиридуна Пулатова, нужно так, чтобы оставить после себя не только личные достижения, но и реальную помощь людям. Именно этим принципом руководствуется председатель профкома ООО «Euvalek maxsus temir beton» АК «Узбекистон темир йуллари». Открытый, прямолинейный, не привыкший обходить острые углы, он считает защиту интересов работников своей главной задачей.



История предприятия, уникального для республики, берет начало в 1969 году. Тогда на базе Эйвалекского месторождения галечника был создан дробильно-сортировочный завод по выпуску нерудных материалов проектной мощностью 800 тысяч кубометров в год. Технология предусматривала двойное обогащение щебня и песка — для своего времени это было серьезным производственным решением.

Сегодня завод выпускает более 120 видов железобетонных изделий. Среди них — стрелочные брусья, которые производятся в стране только здесь. Два года назад введен в эксплуатацию новый цех по изготовлению железобетонных балок для железнодорожных мостов.

По штатному расписанию коллектив насчитывает 743 человека, фактически работает 625 сотрудни-

Однако за производственными показателями стоят и сложные вопросы.

— На предприятии 137 человек трудятся на основании гражданско-правовых договоров. В таких случаях записи в трудовую книжку не вносятся, стаж может не засчитываться, не действуют гарантии Трудового кодекса — отпуск, больничные. Дети этих работников не могут рассчитывать на льготные путевки в лагеря. Кроме того, договор может быть прекращен без выплаты компенсации. Работодатель должен чувствовать ответственность за людей, — подчеркивает Фиридун Пулатов. — С молодости занимался общественной работой, где нас учили говорить правду.

Этому принципу он не изменяет. Получив высшее аграрное образование, после службы в армии работал в государственных органах, затем в таможенной системе, позже создал

фермерское хозяйство площадью 60 гектаров, выращивал пшеницу и хлопок, обеспечивал людей работой. На завод «Euvalek maxsus temir beton» его пригласили на должность начальника охраны. Спустя время коллектив единогласно избрал его председателем профкома. С 2013 года он переизбирался на этот пост четыре раза — показатель доверия со стороны работников.



Социальная поддержка на предприятии выстроена системно. Сотрудники ежегодно отдыхают в пансионате «Ходжикент», санаториях «Назарбек» и «Чимион», пенсионеры — в санатории «Чартак» бесплатно. Родители оплачивают лишь 10 процентов стоимости путевки в детский лагерь, а семьи, включенные в так называемые «железную» и «женскую» тетради, получают путевки бесплатно. В прошлом году материальную помощь получили 50 работников. Тем, кто проработал бо-

лее 15 лет, при выходе на пенсию выплачивается компенсация.

Особое внимание уделяется молодежи. Молодым семьям при вступлении в брак оказывается материальная поддержка. Студентам вузов предоставляются беспроцентные ссуды на оплату контракта. Работающим студентам сохраняется заработная плата на период сессии. По коллективному договору оплачивается до 40 дней в году, однако профком добился увеличения этого срока до 60 дней. Для обучающихся корректируется график — при необходимости отменяются ночные смены.

Производство связано с повышенными рисками, поэтому вопросам безопасности уделяется принципиальное внимание. Помимо сотрудников отдела охраны труда, за соблюдением норм следят специально обученные представители в каждом цехе.

На заводе подчеркивают, что коллектив живет одной командой. Профком участвует не только в решении производственных и социальных вопросов, но и в организации корпоративной жизни. Государственные праздники, спортивные соревнования, билеты на концерты и традиционный плов создают атмосферу единства и взаимной поддержки. Все это укрепляет взаимоотношения внутри коллектива, позволяет не только добиваться профессиональных высот, но и чувствовать постоянную заботу и поддержку со стороны профкома.

Оксана КАДЫШЕВА

ПОМОГ ПРОФСОЮЗ >>

Житель Янгиарыкского района Кувондык Давлетов в 2017-2024 годах работал главным бухгалтером ООО «Transgazservis» при УП «Urgenchtransgaz». В феврале 2024 года он уволился по собственному желанию на основании поданного заявления. Однако при увольнении с ним не был произведен полный расчет — заработная плата за семь месяцев осталась невыплаченной.

Поддержку оказали специалисты



Более года Давлетов пытался решить проблему самостоятельно. Лишь в декабре 2025 года он обратился за помощью в профсоюз.

В ходе проверки, проведенной трудовой инспекцией, установлено, что трудовой договор с работником был расторгнут в соответствии с требованиями законодательства. Вместе с тем работодатель нарушил положения статьи 172 Трудового кодекса — в день прекращения договора окончательный расчет произведен не был.

Дополнительно выяснилось, что деятельность ООО «Transgazservis» к этому времени прекращена, а права правопреемника перешли к УП «Urgenchtransgaz». По итогам проверки определена сумма задолженности по заработной плате и приравненным к ней выплатам — 97 887 802 сума.

После установления всех обстоятельств инспектор по труду Хорезмского областного совета Федерации профсоюзов Узбекистана, в соответствии с нормами Трудового кодекса и закона «О профсоюзах», в первые рабочие дни января текущего года внес работодателю предписание об устранении нарушений.

Работодатель признал допущенное нарушение и полностью выплатил Кувондыку Давлетову причитающиеся средства.

Музаффар АТАБАЕВ,
инспектор по труду
Хорезмского областного совета
Федерации профсоюзов Узбекистана

ОБРАЗОВАНИЕ >>

Забота о будущем молодежи

В Университете образования «Ренессанс» при содействии Ташкентского городского отделения профсоюза работников образования и науки прошел научно-практический семинар на тему «Роль женщин-ученых в развитии нового Узбекистана: инновации, образование и перспективы».

Председатель Ташкентского городского совета ассоциации женщин-ученых «Олима», профессор Университета мировой экономики и дипломатии Эътибор Султанова в своем докладе подробно остановилась на значении нормативно-правовой базы в формировании культуры гендерного равенства. Она также поделилась личным профессиональным опытом, подчеркнув важность настойчивости и системной работы в достижении научных целей.

Советник министра занятости и сокращения бедности Республики Узбекистан Умमतой Юлдашева рассказала о собственном пути к профессиональному становлению, о трудностях и решениях, которые позволили ей добиться поставленных целей. Ее выступление вызвало жи-

вой отклик среди студенток. Доктор философских наук, профессор Жамила Шермухамедова посвятила свое выступление роли женщины в обществе и науке. Завершая встречу, она провела краткий мотивационный тренинг, направленный на укрепление уверенности молодых участниц в своих возможностях.

Программа семинара включала также творческую часть — показ мод и конкурс рисунков, подготовленных студентами факультета дизайна.

Абдухалил РАХМОНОВ,
председатель совета Ташкентского городского
отделения профсоюза работников
образования и науки



КОЛДОГОВОР В ДЕЙСТВИИ >>

Сотрудники «Навоиазот» благодарны работодателю и профкому

ВАО «Навоиазот» прошла конференция трудового коллектива, посвященная ходу реализации коллективного договора на 2024-2026 годы. В ее работе приняли участие 200 делегатов, избранных от производственных цехов предприятия.

С отчетами о проделанной в 2025 году работе выступили председатель правления общества Фарух Самадов и председатель профсоюзного комитета Феруза Файзиева. Основное внимание было уделено развитию социального партнерства, обеспечению социально-экономических гарантий и защите трудовых прав работников.

Как отмечалось в докладе, на предприятии обеспечивается своевременная выплата заработной платы и пособий, организуется оздоровление работников и их детей. В рамках государственной программы через механизмы коллективного договора ре-

ализованы дополнительные меры по усилению социальной защиты сотрудников и членов их семей.

Коллективный договор на «Навоиазот» охватывает широкий круг вопросов. Он регулирует трудовые отношения, устанавливает критерии оценки условий труда, способствует укреплению стабильности и командной работы в подразделениях предприятия.

В ходе конференции были заслушаны отчеты администрации и профсоюзного комитета о выполнении обязательств по коллективному договору, а также представлен акт по социально-трудовым вопросам. Делегатам



сообщили о внесенных изменениях и дополнениях в документ.

По итогам обсуждения деятельность работодателя и профсоюзного комитета по реализации коллективного до-



говора в 2025 году признана удовлетворительной. Делегаты единогласно одобрили предусмотренные в договоре социальные гарантии и льготы.

Выступавшие сотрудники выразили благодарность администрации и профсоюзному комитету за последова-

тельную реализацию положений коллективного договора и внимание к социальным вопросам коллектива.

Пресс-служба
Федерации профсоюзов
Узбекистана

ОХРАНА ТРУДА »

Охрана труда — стратегический элемент управления любой организацией. От того, насколько грамотно выстроена система безопасности, зависит не только снижение производственного травматизма, но и эффективность работы коллектива в целом. Там, где риски минимизированы, выше дисциплина, стабильнее производственные показатели и крепче доверие сотрудников к работодателю.

Как создать безопасную среду на предприятиях

Современные подходы к охране труда заметно отличаются от традиционных схем, основанных исключительно на инструкциях и проверках. На смену им приходят более гибкие и комплексные модели. Одной из ключевых является концепция «нулевого травматизма». Ее базовый принцип заключается в том, что каждый работник должен завершать смену без ущерба для здоровья и безопасно возвращаться домой.

Для достижения этой цели предприятия внедряют программы профилактики, которые включают системное обучение безопасным методам работы, обязательное использование средств индивидуальной защиты, регулярную оценку профессиональных рисков и мониторинг состояния здоровья сотрудников.

Однако одних регламентов недостаточно. И здесь ключевую роль играет обучение персонала на всех уровнях. Помимо обязательных инструктажей, все большую эффективность демонстрируют интерактивные форматы.

Игнорирование требований охраны труда неизбежно приводит к негативным последствиям. При этом риску подвергаются не только штатные сотрудники, но и практиканты.

Отдельного внимания заслуживает роль современных технологий. Цифровые платформы и автоматизированные системы мониторинга позволяют оперативно собирать данные об условиях труда, фиксировать отклонения, анализировать статистику инцидентов и своевременно принимать управленческие решения. Такой инструментальный подход делает систему безопасности более прозрачной и управляемой.

Тем не менее технологии не заменяют человеческий фактор. Эффективное управление охраной труда требует комплексного подхода — сочетания нормативной базы, цифровых решений и реальной вовлеченности работников. Поддержка инициатив «снизу вверх», участие сотрудников в обсуждении условий труда и совершенствовании рабочих процессов формируют среду, в которой безопасность становится общей ценностью. Руководители предприятий должны не только устанавливать стандарты, но и демонстрировать личную заинтересованность в их соблюдении.

В соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 24 декабря 2025 года «Об утверждении отдельных положений в области охраны труда» Типовые положения сохра-

няют базовые принципы организации работы по обеспечению безопасных условий труда. Документ уточняет ряд требований, касающихся характера и порядка проведения мероприятий в сфере охраны труда, не меняя при этом стратегических целей государственной политики в данной области.

Предотвращение несчастных случаев и профессиональных заболеваний возможно лишь при условии строгого соблюдения установленных государственных норм и стандартов. Ответственность за это несут работодатели, специалисты профильных служб и руководители подразделений.

Важную роль играют и профсоюзные организации. К их полномочиям относится осуществление общественного контроля за соблюдением требований охраны труда и техники безопасности, а также проведение разъяснительной и профилактической работы среди работников. Такой контроль усиливает соблюдение законодательства и способствует укреплению системы защиты трудовых прав.

Алижон УМАРОВ,
главный специалист по охране труда
Республиканского совета профсоюза
работников культуры, спорта и туризма

В формате открытого диалога

Навоийский областной совет профсоюзов утвердил график проведения семинаров-тренингов «Основы безопасного труда» на предприятиях и в организациях региона. Обучающие мероприятия пройдут в соответствии с планом работы Федерации профсоюзов.

Очередной семинар в интерактивном формате состоялся в локомотивном депо «Тинчлик». В нем приняли участие представители областного совета профсоюзов, технические и правовые инспекторы труда, председатель первичной профсоюзной организации Бухарского регионального железнодорожного узла Мурод Хакимов, государственный инспектор труда Управления по сокращению бедности и занятости Хайитмурод Худойкулов, а также более ста специалистов по охране труда, общественные уполномоченные и председатели профсоюзных организаций железнодорожных предприятий.

Работа семинара была выстроена в формате открытого диалога. С использованием слайд-презентаций участники представили доклады о роли профсоюзов в обеспечении безопасных условий труда и исполнении профильных нормативных документов.

Особое внимание было уделено вопросам взаимодействия работодателей и профсоюзных структур, предупреждению производственного травматизма и повышению ответственности должностных лиц за соблюдение требований охраны труда. В завершение специалисты ответили на вопросы участников, разъяснив отдельные положения законодательства и практические механизмы их реализации.

Махбуба КАМБАРОВА,
технический инспектор труда Навоийского
областного совета Федерации профсоюзов
Узбекистана

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА »

Гарантии с конкретным результатом

Коллективный договор становится реальным инструментом социальной защиты тогда, когда его положения последовательно реализуются на практике. В Андижанской области это подтверждается конкретными показателями. По итогам прошлого года средние расходы на социальную поддержку одного работника здесь превысили 8,5 миллиона сумов, что свидетельствует о системном подходе к обеспечению социальных гарантий.

Особое внимание уделяется социально уязвимым категориям — пожилым людям, молодым специалистам и семьям, находящимся на начальном этапе становления. В рамках государственных программ масштабы поддержки последовательно расширяются. На 239 предприятиях гражданам пенсионного возраста до выхода на заслуженный отдых была выплачена единовременная материальная помощь. Общий объем средств



превысил 201 миллион сумов, что стало знаком признания их многолетнего труда.

Работодатели совместно с профсоюзами практикуют материальное поощрение сотрудников в связи с юбилейными датами. Не остаются без внимания и ветераны производства. 1616 неработающим пенсионерам оказана материальная помощь на сумму почти 600 миллионов сумов.

Отдельное направление социальной политики связано с поддержкой одиноких родителей, людей с инвалидностью и семей, воспитывающих детей с особыми

потребностями. Для этих категорий предусмотрены адресные меры помощи, позволяющие снизить социальную нагрузку и обеспечить необходимые условия для достойной жизни.

Помощь получают и дети из малообеспеченных семей. Для 2870 детей, потерявших кормильца, выделено около 374 миллионов сумов на приобретение школьных принадлежностей и учебников. Это вклад не только в образование, но и в социальную устойчивость будущего поколения.

Поддержка материнства также остается приоритетом. Материальную помощь получили 354 женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком. На ряде предприятий установлена сокращенная рабочая неделя с сохранением заработной платы, что позволяет сочетать профессиональную деятельность с семейными обязанностями.

Значимые меры реализуются и в отношении молодых семей и студентов. Тысячи семей и представителей учащейся молодежи получили финансовую помощь и беспроцентные ссуды, в том числе на



обучение, прохождение военной службы и улучшение жилищных условий.

Такая адресная и системная работа укрепляет социальную стабильность и повышает статус человека труда в обществе.

Хамидулло МАТИСАЕВ,
заведующий отделом
Андижанского областного совета
Федерации профсоюзов Узбекистана



ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ »

В Самаркандской области выстроена системная работа по поддержке женщин, находящихся во внешней трудовой миграции. Основанием стали поручения Президента, озвученные на встрече с активом региона 25 ноября 2025 года. Задача поставлена четко — обеспечить учет, защиту прав и адресную помощь каждой женщине.

Женщины в центре общественного внимания



В рамках решений Федерации профсоюзов Узбекистана и Республиканской комиссии проведен масштабный учет граждан, выехавших за рубеж. По данным органов внутренних дел сформирована база более чем из 110 тысяч человек. На местах организованы анкетирование и анализ социального положения.

Сведения собраны более чем о 100 тысячах женщин. Большинство из них находятся за границей с целью трудоустройства. Основные страны пребывания — Россия, Турция, США и Израиль.

Анализ позволил выявить 903 женщины с низким уровнем дохода. В отношении них принимаются адресные меры — содействие возвращению, социальная поддержка, помощь в трудоустройстве. При этом более 63 тысяч женщин, находящихся за рубежом, выразили намерение в перспективе вер-

нуться на Родину и остаться на постоянное проживание.

При Самаркандском областном совете создан специальный штаб. Совместно с государственными и общественными структурами осуществляется общественный контроль, реализуются программы занятости, профессионального обучения и социальной адаптации женщин-мигрантов.

Проводимая работа направлена на защиту прав и интересов женщин, укрепление их социально-экономического положения и создание условий для достойной жизни после возвращения в страну.

Шаркия БАКАЕВА,
заместитель председателя
Самаркандского областного совета
Федерации профсоюзов Узбекистана,
председатель комиссии
по делам женщин

КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА >>

МОТИВАЦИЯ БЕЗ ИЛЛЮЗИЙ:

почему команда не работает
под давлением и как запустить
внутренний двигатель

Когда-то словом «стимул» называли заостренную палку, которой подгоняли скот. Прошли столетия, инструменты стали цифровыми, но логика давления изменилась мало. Вместо кнута — KPI, дедлайны и письма с пометкой «срочно». Проблема в том, что современную команду невозможно подгонять бесконечно. Ее можно либо включить, либо постепенно потерять.

Мотивация не сводится к системе штрафов и премий. Это внутренняя энергия, с которой человек начинает рабочий день, открывает программу, выходит на смену или берется за проект. Ее нельзя приказом и невозможно начислить распоряжением.

Задача руководителя — создать такую среду, в которой сотрудники раскрывают потенциал естественно и стабильно. Когда человек понимает смысл своей работы, чувствует уважение и видит результат собственных усилий, он работает с полной отдачей и профессиональной ответственностью.

ЛЮДИ РАБОТАЮТ НЕ НА КОМПАНИЮ — А НА СЕБЯ

Звучит жестко, но это управленческая реальность. Сотрудник приходит в бизнес со своими задачами — закрыть кредит, обеспечить семью, вырасти профессионально, доказать себе собственную ценность. Компания для него — инструмент.

Мотивация возникает там, где личные цели совпадают с целями бизнеса. Если человек не видит связи между своими усилиями и собственным развитием, он начинает работать формально — без внутреннего включения.

Логика мотивации достаточно проста. Сначала появляется потребность — она формирует внутренний запрос. Затем начинается поиск решения, следуют усилия, возникает результат, а результат приносит удовлетворение. Эта цепочка и запускает повторяющийся механизм движения вперед.

Если на любом этапе происходит сбой, система рушится. Можно повысить зарплату — но при отсутствии признания останется внутренний вакуум. Можно дать статус — но если нет стабильности, тревога окажется сильнее амбиций.

ПОЧЕМУ ПИРАМИДА МАСЛОУ ПО-ПРЕЖНЕМУ АКТУАЛЬНА

Абрахам Маслоу давно стал обязательным слайдом в HR-презентациях. Но его логика работает и сегодня.

Сначала — безопасность и доход. Затем — принадлежность к команде.

Потом — уважение и статус.

И только после этого — самореализация.



Человек редко думает о миссии компании, если не уверен в завтрашнем дне. Разговоры о ценностях при задержке зарплаты создают внутренний конфликт. Ни один тимбилдинг его не компенсирует. Мотивация начинается с фундамента — без него вдохновение превращается в лозунг.

ДЕНЬГИ ВАЖНЫ — НО ОНИ НЕ СОЗДАЮТ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Высокая зарплата остается мощным инструментом, но ее эффект ограничен во времени. Когда базовые потребности закрыты, на первый план выходят другие факторы.

Видит ли сотрудник перспективу роста? Ощущает ли уважение к своему вкладу? Может ли влиять на решения? Понимает ли смысл работы? Именно эти элементы формируют устойчивую вовлеченность.

Фредерик Герцберг описал это еще десятилетия назад: деньги и условия труда предотвращают недовольство, но не создают внутренний драйв. Вовлеченность рождается из чувства значимости и влияния на результат.

САМЫЙ ОПАСНЫЙ ДЕМОТИВАТОР — НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ

Команда способна выдержать нагрузку. Способна пройти сложный проект. Даже кризис. Но ощущение несправедливости разрушает систему быстрее всего.

Люди неизбежно сравнивают свой вклад и вознаграждение с вкладом других. Если баланс нарушен, они либо снижают усилия, либо уходят. Доверие исчезает — а без доверия мотивации не существует.

СВОБОДА КАК ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ

Максимальная отдача возникает в условиях автономии. Когда сотруднику доверяют решения, когда ответственность подкреплена реальными полномочиями, а ошибки становятся поводом для анализа, а не для наказания, включается внутренняя ответственность.

Свобода невозможна без компетенций. Поэтому обучение — это стратегическая инвестиция, а не факультативная опция.

тегическая инвестиция, а не факультативная опция.

В зрелой команде руководитель выходит за пределы роли контролера. Он выстраивает систему и формирует среду, где сотрудники способны самостоятельно принимать решения и отвечать за них.

ДЕМОТИВАЦИЯ ВСЕГДА БЫСТРЕЕ

Вдохновение формируется постепенно — через внимание, последовательность и уважение. Разрушить его можно значительно быстрее. Достаточно грубости в коммуникации, публичной критики, непрозрачных решений, хаоса в процессах или игнорирования обратной связи. Один системный просчет способен обесценить месяцы работы и вернуть команду к исходной точке.

ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО РАБОТАЕТ

Если убрать сложные модели, останется несколько базовых принципов:

- ясные цели и понятные критерии оценки;
- справедливость, при которой вклад соразмерен вознаграждению;
- развитие как реальная возможность роста;
- признание усилий;
- автономия в рамках принятой ответственности.

Все остальное относится к инструментам. Они дают эффект только тогда, когда встроены в целостную и продуманную систему управления.

ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Мотивация не является кнопкой, которую можно нажать по требованию. Это рабочая среда, формирующая поведение и результат. Люди не включаются в работу из страха и не ограничиваются стремлением к премии. Их движет развитие, уважение и ощущение собственной значимости.

Руководитель вправе опереться на контроль и давление. Такой подход обеспечивает быстрый, но краткосрочный эффект. Альтернатива требует большего времени и управленческой зрелости — доверие, развитие и справедливые правила. Именно в таких условиях формируются команды, способные стабильно расти и сохранять устойчивость. В стратегической перспективе преимущество получают именно они.

Азиз ИБРАГИМОВ



Иран под прицелом

Президент США в обращении к Конгрессу заявил, что Иран, по его оценке, не отказался от планов по созданию ядерного оружия. Кроме того, Тегеран разрабатывает ракеты, способные поразить цели в Европе и на территории США.

Президент подчеркнул, что его администрация намерена добиваться урегулирования дипломатическим путем, однако не исключил более жестких шагов. «Я предпочитаю дипломатию, но никогда не позволю главному спонсору терроризма обладать ядерным оружием», отметил он. Очередной раунд переговоров между США и Ираном по ядерной сделке



ожидается в Женеве 26 февраля. Накануне иранские власти заявили о готовности подписать соглашение с Вашингтоном.

Москва обвиняет Лондон и Париж

Служба внешней разведки России заявила, что Великобритания и Франция якобы готовятся передать Украине атомное оружие.



По версии ведомства, речь может идти о боеголовке TN75 для баллистических ракет подводных лодок, а появление такого оружия у Киева планируется

представить как собственную разработку. В Кремле назвали возможные действия «нарушением международного права» и подчеркнули, что эта информация будет учитываться Москвой в ходе мирных переговоров. 17-18 февраля в Женеве прошла встреча делегаций России, США и Украины. В ближайшее время ожидается новый раунд консультаций.

Курс на династию

Лидер КНДР Ким Чен Ын назначил свою 13-летнюю дочь на руководящую должность в ракетной программе страны. Об этом сообщает The Chosun Daily со ссылкой на источники, знакомые с данными южнокорейской разведки.

Ким Чжу Э фактически исполняет обязанности главы ракетного подразделения, несмотря на то что формально эту должность занимает Чан Чан Ха. Она также принимает доклады генералов и отдает распоряжения. Разведка зафиксировала ее участие в обсуждении политических вопросов на 9-м съезде Трудовой партии Кореи в Пхеньяне. Ранее, спецслужбы Южной



Кореи сообщили парламентскому комитету, что происходящее может быть «этапом назначения в качестве преемника».

Британия ужесточает въезд

С 25 февраля граждане 85 стран обязаны заранее оформить электронное разрешение на въезд в Великобританию.



В противном случае им будет отказано во въезде. Об этом сообщило Министерство внутренних дел Великобритании. Система Electronic Travel Authorisation (ETA) распространяется на путешественников, которым не требуется виза. Разрешение оформляется онлайн и стоит 16 фунтов стерлингов (около \$21,5).

Мера была введена в 2023 году и с апреля прошлого года распространялась на европейских туристов, однако носила рекомендательный характер. Теперь наличие ETA становится обязательным. В ведомстве уточнили, что авиакомпании будут отказывать в посадке пассажирам без действующего электронного разрешения, электронной визы или иных необходимых документов.

По материалам международной прессы

Объявление

Открылось наследство после смерти гр. Искандера Аскарбека Кайрибековича, умершего 28.09.2025 г. Наследникам необходимо обратиться к нотариусу Алтынбаевой Жайсанкуль Тулешовне по адресу: Республика Казахстан, Костанайская область, г. Рудный. Телефон для связи: +7 775 833 87 76.

ТУРИЗМ >>

Узбекистан: СТРАНА, ОТКРЫТАЯ ДЛЯ ПУТЕШЕСТВИЙ

Узбекистан продолжает уверенно развивать туристическую сферу. Уже в начале нынешнего года страну посетили почти один миллион иностранных туристов, что значительно превышает показатели прошлых лет. Основной поток гостей прибыл из соседних стран, России и Китая, но растет интерес и со стороны Европы и Южной Кореи.

Особое внимание уделяется инфраструктуре и удобству путешествий: обновляются гостиницы, расширяются транспортные маршруты, а новые прямые рейсы делают поездки проще. В Ташкенте на этой неделе проходит международный спортивный

турнир по дзюдо «Grand Slam», который привлекает гостей со всего мира и оживляет городскую жизнь.

Туристов привлекают исторические города — Самарканд, Бухара, Хива, а также внутренние маршруты: гастрономические туры, эко-



поездки и культурные мастерские. Развитие туризма создает рабочие места и поддерживает малый бизнес в регионах, делая путешествия комфортными и разнообразными.

Международное признание и активное участие страны в выставках, сотрудничество с авиаперевозчиками и внедрение современных технологий подтверждают. Узбекистан открыт для путешествий, а каждый день здесь дает возможность открыть для себя новое и увидеть страну во всей ее красоте.

Светлана АЛЕКСАНДРОВА



Учредитель:
Федерация профсоюзов
Узбекистана

Главный редактор
Хусан ЭРМАТОВ
Ответственный за выпуск
Джахонгир НАХАНОВ
Электронная почта:
ishonch1991@yandex.uz
ISSN 2010-5010
Подписной индекс 135
Цена договорная.

Газета зарегистрирована
в Узбекском агентстве по печати
и информации
17 января 2009 года.
Регистрационный № 0117.
Объем — 2 печатных листа.
Способ печати офсетный.
Формат А2.

Отдел защиты
социально-экономических
прав работников,
отдел культурно-массовой, спортивной
работы и молодежи —
71-256-13-64.
Адрес редакции: 100165,
г. Ташкент, ул. Бухоро, 24.

Использование материалов, размещенных
в газете «Ishonch-Doverie»,
разрешается при указании источника.
Мнение редакции может не совпадать
с мнением автора.

Джурналист
Верстальщик

Б. Муртазаева
В. Шевнин

Общий тираж 2415 экз.
ИПАК «Шарк». Заказ № Г-212. Тираж 1299 экз.
«Шарк», адрес предприятия: г. Ташкент, ул. Буюк Турон, 41.
ООО «Poligraf-Press» Заказ № 93. Тираж 263 экз.
«Poligraf-Press», г. Маргилан, ул. Туркистон д. 236-б
ООО «Эрудит» Заказ № 141. Тираж 853 экз.
ООО «Эрудит», г. Самарканд, ул. Спитамена, 270.