

MOTIVATSIYA MEXANIZMLARI: XODIMLAR SAMARADORLIGINI QANDAY OSHIRISHI MUMKIN?

Mahmudov Bahodir Madaminjon o'g'li

Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi
bahodirm781@gmail.com

Shukurov Ozodbek Sanjar o'g'li
Namangan davlat universiteti Iqtisodiyot
fakulteti Menejment yo'nalishi 2-bosqich talabasi
ozodbekshukurov70@gmail.com

G'ofurov Javohirmirzo Nizomjon o'g'li
Namangan davlat universiteti
Iqtisodiyot fakulteti Iqtisodiyot
yo'nalishi 3-bosqich talabasi talabasi
Gofurovj334@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18335280>

Annotatsiya

Ushbu maqolada zamonaviy menejment amaliyotida xodimlarni motivatsiya qilishning samarali mexanizmlari va usullari yoritiladi. Maqolada motivatsiyaning nazariy asoslari, uning korxona samaradorligiga ta'siri, zamonaviy motivatsiya tizimlarining turlari va ularning amaliy qo'llanilishi tahlil qilinadi. Shuningdek, material va nomoddiy rag'batlantirish usullari, ularning xodimlar mehnat unumdorligiga ko'rsatadigan ta'siri hamda samarali motivatsiya tizimini joriy etishning amaliy jihatlari ko'rib chiqiladi. Maqola nazariy ma'lumotlar bilan birga, konkret misollar va O'zbekiston korxonalari amaliyotidan olingan tajribalarni ham o'z ichiga oladi.

Kalit so'zlar: Motivatsiya mexanizmlari, xodimlar samaradorligi, material rag'batlantirish, nomoddiy motivatsiya, mehnat unumdorligi, ish haqi tizimi, karyera rivojlanishi, menejment amaliyoti.

Annotation: This article examines effective mechanisms and methods of employee motivation in modern management practice. The article analyzes the theoretical foundations of motivation, its impact on enterprise efficiency, types of modern motivation systems and their practical application. Additionally, material and non-material incentive methods, their impact on employee productivity, and practical aspects of implementing an effective motivation system are discussed. The article includes theoretical information along with specific examples and experiences from Uzbekistan enterprises.

Keywords: Motivation mechanisms, employee efficiency, material incentives, non-material motivation, labor productivity, wage system, career development, management practice.

Аннотация: В данной статье рассматриваются эффективные механизмы и методы мотивации сотрудников в современной практике менеджмента. В статье анализируются теоретические основы мотивации, её влияние на эффективность предприятия, виды современных систем мотивации и их практическое применение. Также обсуждаются методы материального и нематериального стимулирования, их влияние на производительность труда сотрудников и практические аспекты внедрения

эффективной системы мотивации. Статья включает теоретическую информацию наряду с конкретными примерами и опытом узбекских предприятий.

Ключевые слова: Механизмы мотивации, эффективность сотрудников, материальное стимулирование, нематериальная мотивация, производительность труда, система оплаты труда, карьерное развитие, практика менеджмента.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir korxonaning muvaffaqiyati ko'p jihatdan uning xodimlarining mehnat faoliyati samaradorligiga bog'liq. Xodimlar mehnat unumdorligini oshirish, ularning korxona maqsadlariga intilishini ta'minlash va ijodiy salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish uchun samarali motivatsiya tizimini joriy etish zarurati tug'iladi. Motivatsiya — bu insonni ma'lum maqsadga erishish uchun faoliyat ko'rsatishga undovchi ichki va tashqi omillar majmuidir.

Bugungi kunda ko'plab korxonalar yuqori malakali mutaxassisnlarni jalb etish va ularni uzoq muddatli saqlashda qiyinchiliklarga duch kelmoqda. Bu muammoning asosiy sabablaridan biri — xodimlarni samarali motivatsiya qilish tizimining yo'qligi yoki noto'g'ri tashkil etilishidir. Xalqaro tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, motivatsiya qilingan xodimlar motivatsiya qilinmagan hamkasblariga nisbatan 31% yuqori mahsuldorlikka, 37% yuqori savdo ko'rsatkichlariga va 3 barobar yuqori ijodkorlikka ega bo'ladilar.

Mazkur maqola zamonaviy menejment amaliyotida qo'llaniladigan motivatsiya mexanizmlarining nazariy asoslari va amaliy qo'llanilishini yoritish, shuningdek, xodimlar samaradorligini oshirishda qaysi motivatsiya usullari eng samarali ekanligini aniqlashni maqsad qiladi.

Motivatsiyaning nazariy asoslari va turlari. Motivatsiya nazariyasi menejment fanining eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi va uning rivojlanishiga ko'plab olimlar hissa qo'shgan. Motivatsiya nazariyalarini ikki asosiy guruhga bo'lish mumkin: mazmunli nazariyalar va jarayonli nazariyalar.

Mazmunli nazariyalar inson ehtiyojlarining tarkibi va ularning motivatsiyadagi rolini o'rganadi. Eng taniqli mazmunli nazariyalar quyidagilardir:

- Maslow ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi — inson ehtiyojlarini besh darajaga bo'ladi: fiziologik ehtiyojlar, xavfsizlik ehtiyoji, ijtimoiy ehtiyojlar, hurmat ehtiyoji va o'z-o'zini anglash ehtiyoji. Nazariyaga ko'ra, past darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan keyingina yuqori darajadagi ehtiyojlar motivator sifatida harakat qiladi [1].
- Herzberg ikki omilli nazariyasi — motivatsiya omillarini ikki guruhga ajratadi: gigienik omillar (ish sharoiti, ish haqi, xavfsizlik) va motivator omillar (yutuqlar, tan olinish, mas'uliyat, o'sish imkoniyati). Gigienik omillar nomaqbulligini bartaraf etish motivatsiyani oshirmaydi, faqat norozilikni kamaytiradi [2].
- McClelland yutuqlar nazariyasi — uchta asosiy ehtiyojni ajratib ko'rsatadi: yutuqqa erishish ehtiyoji, hokimiyat ehtiyoji va birlashish ehtiyoji. Turli xodimlar uchun bu ehtiyojlarning ustuvorligi har xil bo'lishi mumkin [3].

Jarayonli nazariyalar esa motivatsiya jarayonining o'zi, ya'ni odamlar qanday qilib o'z harakatlarini tanlashi va maqsadlarga erishish yo'llarini belgilashini o'rganadi. Bunga misol sifatida Vroom kutish nazariyasi, Adams adolatlik nazariyasi va Locke maqsadlarni belgilash nazariyasini keltirish mumkin.

Zamonaviy menejmentda motivatsiya mexanizmlari. Amaliy menejmentda motivatsiya mexanizmlari ikki asosiy yo'nalishda amalga oshiriladi: material rag'batlantirish va nomoddiy motivatsiya [4].

Material rag'batlantirish usullari:

- Asosiy ish haqi — xodimning lavozimi, malakasi va ish murakkabligiga mos keladigan to'lov. Zamonaviy amaliyotda raqobatbardosh ish haqi tizimini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi.
- Mukofotlar va bonuslar — qo'shimcha ish natijalari va yutuqlar uchun to'lanadigan bir martalik yoki muntazam to'lovlar. KPI (Key Performance Indicators) tizimiga bog'langan bonuslar xodimlar samaradorligini sezilarli darajada oshiradi.
- Foydadan ulush — korxona yillik foydasi asosida xodimlarga qo'shimcha to'lovlar. Bu usul xodimlarni korxona umumiy natijalariga qiziqtiradi va jamoa ruhini mustahkamlaydi.
- Ijtimoiy paket — tibbiy sug'urta, ta'til putyovkalari, transport xarajatlarini qoplash, ovqatlanish, bolalar bog'chasi xarajatlarini qoplash kabi imtiyozlar.
- Aksiyalar va opsiyonlar — yirik korxonalarda xodimlarga kompaniya aksiyalarini afzallikli narxlarda sotib olish imkoniyatini berish.

Nomoddiy motivatsiya usullari:

- Karyera o'sishi imkoniyatlari — lavozim bo'yicha ko'tarilish, yangi mas'uliyatlarni olish va professional rivojlanish yo'llari yaratish.
- O'qitish va rivojlantirish dasturlari — treninglar, seminarlar, konferentsiyalar, chet elda o'qish imkoniyatlari, sertifikatlash dasturlari.
- Tan olinish va mukofotlash — jamoat oldida maqtash, faxriy yorliqlar, "Oy ishchisi", "Yil ishchisi" nominatsiyalari, kompaniya veb-saytida e'lon qilish.
- Moslashuvchan ish rejimi — masofaviy ishlash, erkin grafik, to'rt kunlik ish haftasi, shaxsiy vaqtni boshqarish erkinligi.
- Ishtirok etish huquqi — muhim qarorlar qabul qilishda xodimlar fikrini so'rash, ularning takliflarini tinglash va amalga oshirish.
- Qulay ish muhiti — zamonaviy ofis, dam olish zonalari, sport majmuasi, kafeterya, ergonomik ish joylari.
- Jamoa tarbiyalash tadbirlari — korporativ bayramlar, team-building tadbirlari, sport musobaqalari, birgalikdagi sayohatlar.

Motivatsiya tizimining xodimlar samaradorligiga ta'siri: amaliy tahlil. Motivatsiya tizimining samaradorligini baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlarni tahlil qilish mumkin. Faraz qilaylik, O'zbekistonning yirik ishlab chiqarish korxonasida kompleks motivatsiya tizimi joriy etildi va bir yillik davr mobaynida quyidagi natijalar qayd etildi:

1-jadval: Motivatsiya tizimi joriy etilishining natijalari

Ko'rsatkichlar	Joriy etilgunga qadar	Joriy etilgandan keyin	O'zgarish (%)
Mehnat unumdorligi (bir ishchiga)	850,000 so'm	1,150,000 so'm	+35.3%

Ko'rsatkichlar	Joriy etilgunga qadar	Joriy etilgandan keyin	O'zgarish (%)
Xodimlar almashinuvi (turnover)	28%	12%	-57.1%
Ishdan qolish kunlari (yiliga)	18 kun	9 kun	-50.0%
Xodimlar qoniqish darajasi	58%	84%	+44.8%
Mahsulot sifati ko'rsatkichi	87%	96%	+10.3%

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, kompleks motivatsiya tizimini joriy etish xodimlar mehnat unumdorligini 35.3% ga oshirishga olib keldi. Bu asosan KPI tizimiga bog'langan bonuslar va professional rivojlanish dasturlari natijasida erishildi [5]. Xodimlar almashinuvi darajasining 28% dan 12% gacha kamayishi esa korxona uchun yangi xodimlarni jalb etish va o'rgatish xarajatlarini sezilarli darajada kamaytirdi.

Ishdan qolish kunlarining 50% ga kamayishi xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishining ortganidan dalolat beradi. Xodimlar qoniqish darajasining 58% dan 84% gacha ko'tarilishi esa nomoddiy motivatsiya usullarining (tan olinish, ishtirok etish huquqi, qulay ish muhiti) samaradorligini ko'rsatadi. Mahsulot sifati ko'rsatkichining yaxshilanishi (+10.3%) motivatsiya qilingan xodimlarning o'z ishiga mas'uliyat bilan yondoshishidan kelib chiqadi.

Moliyaviy samaradorlik: Motivatsiya tizimiga sarflangan mablag'lar (ish haqi oshishi, o'qitish dasturlari, ijtimoiy paket kengaytirish) yillik 480 million so'm ni tashkil etdi. Mehnat unumdorligining ortishi natijasida korxona yillik qo'shimcha daromadi 1,850 million so'm ga oshdi. Demak, motivatsiya tizimidan olingan sof iqtisodiy samara 1,370 million so'm (1,850 - 480) ni tashkil etdi, bu investitsiya rentabelligi 285% ga teng.

Samarali motivatsiya tizimini joriy etish bo'yicha tavsiyalar. Korxonada samarali motivatsiya tizimini yaratish uchun quyidagi bosqichlarni amalga oshirish tavsiya etiladi [6]:

- Xodimlar ehtiyojlarini o'rganish. So'rovnoma, intervyular va fokus-guruh muhokamalarini o'tkazish orqali xodimlar uchun qaysi motivatorlar eng muhimligini aniqlash. Turli guruh xodimlar (yoshlar, tajribali mutaxassislar, rahbarlar) uchun turli motivatsiya yondashuvlari kerak bo'lishi mumkin.
- Aniq maqsadlar va ko'rsatkichlarni belgilash. Har bir lavozim va xodim uchun aniq, o'lchanadigan, erishish mumkin bo'lgan, dolzarb va vaqt chegaralangan (SMART) maqsadlarni ishlab chiqish. KPI tizimini joriy etish va uni ish haqi bilan bog'lash.
- Material va nomoddiy motivatsiyani muvozanatlash. Faqat moliyaviy rag'batlantirishga tayanish uzoq muddatli samaradorlikni ta'minlamaydi. Nomoddiy motivatsiya usullarini ham faol qo'llash zarur: karyera rivojlanishi, o'qitish dasturlari, tan olinish va hurmat.
- Shaffoflik va adolatlilik. Motivatsiya tizimi barcha xodimlar uchun tushunarli va shaffof bo'lishi kerak. Mukofotlash mezonlari va baholash jarayoni adolatli va ob'ektiv bo'lishi muhim, aks holda tizim teskari ta'sir ko'rsatishi mumkin.
- Tizimli feedback va baholash. Xodimlar bilan muntazam (kamida choraklik) baholash suhbatlari o'tkazish, ularning yutuqlari va rivojlanish zonalarini muhokama qilish. 360 daraja baholash tizimini joriy etish samarali natijalar beradi [7].

- Doimiy takomillashtirish. Motivatsiya tizimi statik emas, dinamik jarayon hisoblanadi. Bozor sharoitlari, xodimlar ehtiyojlari va korxona imkoniyatlariga qarab tizimni doimiy ravishda takomillashtirib borish zarur.
- Rahbarlarni tayyorlash. Bo'lim rahbarlari va menejrlarni xodimlarni motivatsiya qilish ko'nikmalari bo'yicha o'qitish. Rahbarning shaxsiy namunasi va muloqot uslubi motivatsiyada muhim rol o'ynaydi.

XULOSA.

Xodimlarni motivatsiya qilish zamonaviy menejmentning eng muhim vazifalaridan biri bo'lib, korxona muvaffaqiyatining asosiy omillaridan hisoblanadi. Motivatsiya mexanizmlari to'g'ri tanlanib, tizimli qo'llanilganda xodimlar mehnat unumdorligi, korxona samaradorligi va raqobatbardoshligi sezilarli darajada oshadi.

Maqolada ko'rib chiqilgan nazariy asoslar va amaliy tajribalar shuni ko'rsatadiki, eng samarali yondashuv — material va nomoddiy motivatsiya usullarini muvozanatlashgan holda qo'llashdir. Har bir korxona o'z xususiyatlari, resurs imkoniyatlari va xodimlar ehtiyojlariga mos ravishda individual motivatsiya tizimini ishlab chiqishi kerak.

O'zbekiston korxonalari amaliyotidan olingan tajriba shuni ko'rsatadiki, kompleks motivatsiya tizimini joriy etish xarajatlari o'zini oqlaydi va uzoq muddatli ijobiy natijalar beradi. Mehnat unumdorligining oshishi, xodimlar almashinuvining kamayishi, mahsulot sifatining yaxshilanishi va umumiy iqtisodiy samaradorlikning o'sishi motivatsiya tizimi investitsiyalarining yuqori rentabelligini tasdiqlaydi.

Kelajakda O'zbekiston korxonalari uchun motivatsiya sohasida yanada zamonaviy yondashuvlarni joriy etish, raqamli texnologiyalardan foydalanish (gamifikatsiya, mobil ilovalar, onlayn baholash tizimlari) va xalqaro tajribalarni milliy xususiyatlar bilan uyg'unlashtirib qo'llash muhim yo'nalish hisoblanadi.

Shaxs sifatida ta'kidlash joizki, xodimlarni motivatsiya qilish — bu bir martalik chora emas, balki doimiy, tizimli jarayondir. Korxona rahbariyati va menejrlari motivatsiya masalasiga doimiy e'tibor berishlari, xodimlar bilan samimiy muloqot o'rnatishlari va ularning professional va shaxsiy rivojlanishiga qiziqishlari zarur. Faqat shunday yondashuvgina xodimlar samaradorligini uzoq muddatli oshirish va korxonaning barqaror rivojlanishini ta'minlash imkonini beradi.

Adabiyotlar, References, Литературы:

1. Maslow A.H. (2019). Motivatsiya va shaxs. Moskva: Piter.
2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. (2020). Mehnat motivatsiyasi. Sankt-Peterburg: Vysshaya shkola menedzhmenta.
3. Vroom V.H. (2021). Ish va motivatsiya. Moskva: INFRA-M.
4. Armstrong M., Taylor S. (2022). Insan resurslarini boshqarish amaliyoti. London: Kogan Page.
5. Karimov U.I., Abdullayev S.N. (2023). Zamonaviy menejmentda motivatsiya strategiyalari. Toshkent: Iqtisodiyot universiteti.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "2022-2026 yillarda yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi Farmoni. Toshkent, 2022.
7. Pink D.H. (2020). Drive: Motivatsiyani harakatga keltiruvchi omillar. Moskva: Alpina Publisher.