TASHKILOTLARDA XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISHNING TASHKILIY-MENEJMENT ASOSLARI

Azimova Dilnoza Azamatovna
O‘zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi
dilnoza.azamatovna@mail.ru

Annotatsiya: Mazkur tezisda tashkilotlarda xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirishning tashkiliy-menejment asoslari mahalliy va xorijiy olimlarning ilmiy tadqiqotlari asosida tahlil qilingan. Moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish vositalarining xodimlar motivatsiyasi, mehnat unumdorligi hamda tashkilot faoliyati samaradorligiga ta’siri o‘rganilgan. Ilmiy manbalar tahlili va natijalarini umumlashtirish asosida rag‘batlantirish tizimini tashkilotning strategik maqsadlariga muvofiqlashtirish, xodimlar mehnatini adolatli baholash hamda motivatsiya samaradorligini muntazam monitoring qilish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqilgan.

Kalit so‘zlar: menejment, xodimlarni rag‘batlantirish, motivatsiya, inson resurslarini boshqarish, moddiy rag‘batlantirish, nomoddiy rag‘batlantirish, mehnat unumdorligi.

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация. В тезисе проанализированы организационно-управленческие основы совершенствования системы стимулирования персонала в организациях на основе научных исследований отечественных и зарубежных учёных. Рассмотрено влияние материальных и нематериальных методов стимулирования на мотивацию сотрудников, производительность труда и эффективность деятельности организации. На основе анализа научных источников и обобщения результатов разработаны практические рекомендации по согласованию системы стимулирования со стратегическими целями организации, справедливой оценке труда сотрудников и регулярному мониторингу эффективности мотивации.

Ключевые слова: менеджмент, стимулирование персонала, мотивация, управление человеческими ресурсами, материальное стимулирование,

нематериальное стимулирование, производительность труда.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FOUNDATIONS FOR IMPROVING EMPLOYEE INCENTIVE SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Abstract. This thesis analyzes the organizational and managerial foundations for improving employee incentive systems in organizations based on scientific research conducted by domestic and international scholars. It examines the impact of financial and non-financial incentives on employee motivation, labor productivity, and organizational performance. Based on an analysis of scientific literature and a synthesis of research findings, practical recommendations are developed for aligning incentive systems with an organization’s strategic objectives, ensuring fair employee performance evaluation, and regularly monitoring the effectiveness of motivation mechanisms.

Keywords: management, employee incentives, motivation, human resource management, financial incentives, non-financial incentives, labor productivity.

Kirish

Har bir korxona va tashkilot faoliyatining samaradorligi va raqobatbardoshligini ushlab turish va oshirishi inson resurslarini samarali boshqarishiga borib taqaladi. Korxona xodimlarining bilim va ko‘nikmalari, mehnatga munosabati, tashabbuskorligi hamda tashkilot maqsadlariga erishishdagi ishtiroki boshqaruv samaradorligini belgilovchi muhim omillardandir. Shu sababli xodimlarni rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish tashkilot menejmentining asosiy qismidan biri hisoblanadi.

Rag‘batlantirish xodimning mehnat natijalarini e’tirof etish, moddiy manfaatlarini ta’minlash, kasbiy rivojlanishi uchun imkoniyat yaratish va tashkilot faoliyatidagi ishtirokini kuchaytirishga qaratilgan boshqaruv vositalari majmuasidir. Samarali tizim xodimlarning shaxsiy manfaatlari bilan tashkilotning strategik maqsadlari o‘rtasida muvozanatni shakllantirishga xizmat qiladi.

Asosiy qism

Xodimlarni rag‘batlantirish tizimi mazmuniga ko‘ra moddiy va nomoddiy shakllarga ajratiladi. Moddiy rag‘batlantirish ish haqi, mukofot, ustama va natijaga bog‘liq to‘lovlarni qamrab oladi. Nomoddiy rag‘batlantirish esa xodim mehnatini e’tirof etish, kasbiy o‘sish,

malaka oshirish, mas’uliyat doirasini kengaytirish va qulay tashkiliy muhit yaratishni o‘z ichiga oladi. Ushbu vositalarning samaradorligi tashkilotning faoliyat sohasi, moliyaviy imkoniyatlari va xodimlarning ehtiyojlariga bog‘liq.

Xorijiy tadqiqotchilar E. Figueiredo, C. Margaça, J. C. Sánchez García va C. Ribeiro tomonidan (2025) rag‘batlantirish vositalarining xodimlar motivatsiyasi, mehnatdan qoniqishi, bilim almashishi, ijodkorligi, ish natijalari va tashkilotda kadrlarni saqlab qolish bilan bog‘liqligini ko‘rsatadi [1]. Ushbu tadqiqot rag‘batlantirishni faqat ish haqi yoki mukofot bilan cheklamasdan, inson resurslarini strategik boshqarishning muhim elementi sifatida ko‘rib chiqish zarurligini asoslaydi.

O‘zbekiston korxonalari misolida Aziz Yuldashov (2025) tomonidan olib borilgan tadqiqotda kichik biznes hamda xususiy tadbirkorlik subyektlarida xodimlarni motivatsiyalash tizimi empirik ma’lumotlar asosida o‘rganilgan. Tadqiqotda 100 dan ortiq korxona va 1 500 nafardan ortiq xodim qatnashgan. Muallif moddiy rag‘batlantirish usullarining ulushini 64,8 foiz, nomoddiy motivatsiya vositalaridan foydalanishni esa o‘rtacha 35 foiz deb qayd etgan. Shuningdek, maqolada motivatsiya va mehnat unumdorligi o‘rtasidagi korrelyatsiya koeffitsiyenti 0,78 ekani ko‘rsatilgan [2].

Qodirjon Yormamatovning (2025) tadqiqotida esa, xodimlarni motivatsiyalashning xalqaro modellari va ularni O‘zbekiston korxonalarida qo‘llash imkoniyatlari ko‘rib chiqilgan [3]. Ushbu yondashuvda Maslou, Gersberg, Makgregor, Mayo va MakKlelland qarashlari tahlil qilinib, xalqaro tajribani mahalliy mehnat muhiti bilan muvofiqlashtirish masalasiga e’tibor qaratgan. Bu yondashuvdan kelib chiqib, tashkilotlar rag‘batlantirish usullarini joriy etishda xodimlarning ehtiyojlari, ish mazmuni va korxonaning tashkiliy xususiyatlarini hisobga olishi lozim.

2025-yilda e’lon qilingan tadqiqotida Inson resurslarini boshqarishda motivatsiya tizimini takomillashtirish masalalari, jumladan, moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish vositalari hamda zamonaviy boshqaruv yondashuvlari Hadichaxon Abdufattoxovaning (2025) olib borgan izlanishlarida yoritilgan [4]. Mazkur ish O‘zbekiston sharoitida motivatsiya tizimlarini rivojlantirishga oid mahalliy ilmiy izlanishlardan biri hisoblanadi. Biroq undagi natijalarni baholashda uning metodologiyasi va empirik dalillarini asl matn

asosida ko‘rib chiqish zarur.

Umumiy barcha mahalliy hamda xorijiy qarashlar va tadqiqotlar yig‘indisi shuni ko‘rsatadiki, samarali rag‘batlantirish tizimi bir-birini to‘ldiruvchi bir nechta boshqaruv mexanizmlariga tayanishi kerak. Birinchidan, xodim mehnatini baholash mezonlari aniq va shaffof bo‘lishi lozim. Ikkinchidan, mukofotlash faqat ish staji yoki lavozimga emas, balki erishilgan natija va tashkilot maqsadlariga qo‘shilgan hissaga ham bog‘lanishi zarur. Uchinchidan, moddiy rag‘batlantirish kasbiy rivojlanish, e’tirof va sog‘lom tashkiliy muhit bilan uyg‘unlashtirilishi kerak. To‘rtinchidan, rag‘batlantirish tizimining natijalari muntazam ravishda baholanib, aniqlangan kamchiliklar asosida takomillashtirib borilishi lozim.

Har bir korxona rahbarlari o‘z xodimlariga va ularning ish jarayonlariga loqayd bo‘lmasliklari lozim. Xodimlarga muntazam qayta aloqa berish, ularning tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash va mehnat natijalarini o‘z vaqtida e’tirof etish muhim faktorlardan biri hisoblanadi. Bundan tashqari so‘rovnomalar, individual suhbatlar va jamoaviy muhokamalar yordamida xodimlar uchun muhim bo‘lgan rag‘batlantirish vositalarini aniqlash xodimlarni o‘z ishiga yanada mas’uliyatliroq yondashishiga Yordan beradi.

O‘zbekiston tashkilotlarida rag‘batlantirish tizimini takomillashtirish xodimlar ehtiyojlarini muntazam o‘rganish, aniq baholash mezonlarini belgilash va rag‘batlantirish natijalarini monitoring qilish orqali amalga oshirilishi maqsadga muvofiq. Taklif etilgan yondashuvlar xodimlar manfaatlarini tashkilot maqsadlari bilan muvofiqlashtirishga hamda mehnat unumdorligini oshirish uchun tashkiliy sharoit yaratishga xizmat qilishi mumkin.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Figueiredo, E., Margaça, C., Sánchez García, J. C., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy, 16*, 16525–16559. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w

2. Yuldashov, A. (2025). O‘zbekistondagi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasida xodimlarni motivatsiya qilish tizimining hozirgi holati tahlili. *Ilg‘or iqtisodiyot va pedagogik texnologiyalar*, *2*(5), 442–448. https://doi.org/10.60078/3060-4842-2025-vol2-

iss5-pp442-448

3. Yormamatov, Q. (2025). Xodimlarni motivatsiyalashning xalqaro modellarini O‘zbekiston korxonalarida qo‘llash imkoniyatlari. *Green Economy and Development*, *3*(11). https://doi.org/10.5281/zenodo.17525055

4. Abdufattoxova, H. (2025). Inson resurslarini boshqarishda motivatsiya tizimini takomillashtirish. *Management and Economics Scientific Research Journal*, *2*(3), 539–545. https://journals.timeedu.uz/index.php/mesr/article/view/315

