



MEHNATNI RAG'BATLANTIRISHNING XORIJIY NAZARIYALARI VA RAG'BATLANTIRISH USULLARI

Ilmiy rahbar.

Ibragimov G'anijon G'ayratovich

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Qo'shma ta'lim dasturlarini
muvofiglashtirish markazi boshlig'i - Innovatsion menejment kafedrası*

dotsenti Phd, g.ibragimov@tsue.uz

Ashirov Elyor Dilshod o'g'li

*Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti
Menejment (tarmoqlar va sohalar bo'yicha)*

3-bosqich MNP-75 guruh talabasi

ashirovelyor77@gmail.com

Annotatsiya: *Ushbu maqolada mehnatni rag'batlantirishning xorijiy nazariyalari va ularning amaliyotda qo'llaniladigan usullari tahlil qilinadi. Xususan, Gertsbergning ikki omilli nazariyasi, Maslou ehtiyojlar iyerarxiyasi, MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasi hamda Vrumning kutish nazariyasining mohiyati yoritiladi. Shuningdek, rivojlangan mamlakatlarda qo'llanilayotgan moddiy va nomoddiy rag'batlantirish mexanizmlarining mehnat unumdorligiga ta'siri ko'rib chiqiladi.*

Kalit so'zlar: *mehnati rag'batlantirish, motivatsiya nazariyalari, xorijiy tajriba, moddiy va nomoddiy rag'bat.*

Abstract: *This article analyzes foreign theories of labor motivation and methods of their practical application. Particular attention is paid to Herzberg's two-factor theory, Maslow's hierarchy of needs, McClelland's theory of needs, and Vroom's expectancy theory. The study also examines material and non-material incentive methods used in developed countries and their impact on labor productivity.*



Keywords: labor motivation, motivation theories, foreign experience, material and non-material incentives.

Аннотация: В статье рассматриваются зарубежные теории стимулирования труда и методы их практического применения. Особое внимание уделяется теории двух факторов Герцберга, иерархии потребностей Маслоу, теории потребностей МакКлелланда и теории ожиданий Врума. Анализируются материальные и нематериальные методы стимулирования, используемые в развитых странах, а также их влияние на производительность труда.

Ключевые слова: стимулирование труда, мотивация персонала, зарубежные теории, материальные и нематериальные стимулы.

KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar faoliyatining samaradorligi ko'p jihatdan inson resurslaridan oqilona foydalanishga bog'liqdir. Xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabati, ishga qiziqishi va faolligi esa bevosita rag'batlantirish tizimining qay darajada to'g'ri tashkil etilganiga taqaladi. Shu sababli mehnatni rag'batlantirish masalasi zamonaviy menejment va iqtisodiyot fanining eng muhim yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Rivojlangan xorijiy mamlakatlarda mehnatni rag'batlantirish bo'yicha ko'plab nazariy yondashuvlar ishlab chiqilgan bo'lib, ular inson ehtiyojlari, manfaatlari va xulq-atvorini chuqur tahlil qilishga asoslanadi. Ushbu nazariyalar faqat ish haqi yoki moddiy manfaatlarga emas, balki ijtimoiy, psixologik va ma'naviy omillarning ham mehnat samaradorligiga kuchli ta'sir ko'rsatishini isbotlaydi. Natijada, xorijiy amaliyotda rag'batlantirishning kompleks, moslashuvchan va innovatsion usullari shakllangan.

Bugungi kunda global raqobat sharoitida faoliyat yuritayotgan korxonalar uchun xorijiy rag'batlantirish tajribasini o'rganish va undan milliy sharoitlarga mos



holda foydalanish muhim ahamiyat kasb etadi.¹ Shu nuqtai nazardan, ushbu maqolada mehnatni rag‘batlantirishning asosiy xorijiy nazariyalari va ularning amaliy usullari tahlil qilinib, ularning zamonaviy korxonalar faoliyatidagi o‘rni va ahamiyati yoritib beriladi. Mehnatni rag‘batlantirish masalasining dolzarbligi shundan iboratki, zamonaviy tashkilotlarda xodimlarning bilim va malakasi bilan bir qatorda ularning ichki motivatsiyasi ham strategik resurs sifatida qaralmoqda. Ayniqsa, bilimga asoslangan iqtisodiyot sharoitida ijodkorlik, tashabbuskorlik va mas’uliyat kabi sifatlar mehnat samaradorligini belgilovchi asosiy omillarga aylanmoqda. Shu jihatdan, xorijiy motivatsiya nazariyalari inson omilini chuqur anglashga va uni boshqarishning ilmiy asoslarini yaratishga xizmat qiladi. Xorijiy tadqiqotlarda mehnatni rag‘batlantirish faqat rag‘bat berish jarayoni sifatida emas, balki xodimning shaxsiy ehtiyojlari bilan tashkilot maqsadlarini uyg‘unlashtiruvchi uzluksiz boshqaruv mexanizmi sifatida talqin etiladi. Masalan, ehtiyojlar va kutishlarga asoslangan nazariyalar xodimlarning xulq-atvorini oldindan prognoz qilish, ularning faoliyatiga ta’sir etuvchi omillarni aniqlash hamda individual yondashuvni shakllantirish imkonini beradi. Bu esa tashkilotlarda mehnat unumdorligini oshirish bilan birga, kadrlar almashinuvini kamaytirishga ham xizmat qiladi.

Shuningdek, xorijiy amaliyotda rag‘batlantirishning moddiy va nomoddiy usullarini uyg‘unlashtirishga alohida e’tibor qaratiladi. Ish haqi, bonus va mukofotlar bilan bir qatorda, kasbiy o‘sish imkoniyatlari, tan olinishi, qulay mehnat muhiti va ijtimoiy kafolatlar muhim motivatsion omillar sifatida qaraladi. Bunday yondashuv xodimlarda tashkilotga nisbatan sodiqlikni shakllantirib, uzoq muddatli samaradorlikni ta’minlashga yordam beradi. Shu sababli, mehnatni rag‘batlantirishning xorijiy nazariyalari va usullarini ilmiy jihatdan tahlil qilish, ularning ijobiy jihatlarini aniqlash va milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirish

¹ Locke, E. A., & Latham, G. P. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall, 1990.



bugungi kunda dolzarb ilmiy-amaliy vazifalardan biri hisoblanadi. Ushbu maqolada mazkur masalalar tizimli ravishda ko‘rib chiqilib, zamonaviy menejment amaliyoti uchun muhim xulosalar chiqarishga intilinadi. So‘nggi yillarda global mehnat bozorida yuz berayotgan o‘zgarishlar ham rag‘batlantirish tizimlariga yangicha yondashuvlarni talab etmoqda. Raqamlashtirish, masofaviy mehnat shakllarining kengayishi va avlodlar almashinuvi sharoitida xodimlarning mehnatga bo‘lgan qarashlari sezilarli darajada o‘zgarmoqda. An‘anaviy rag‘batlantirish usullari ayrim hollarda kutilgan natijani bermay, moslashuvchan va individuallashtirilgan motivatsiya mexanizmlarini joriy etish zaruratini yuzaga keltirmoqda. Shu jihatdan, xorijiy nazariyalar bugungi mehnat munosabatlarini tushunishda muhim metodologik asos bo‘lib xizmat qiladi.

Xorijiy tajribada rag‘batlantirish tizimlari ko‘pincha strategik boshqaruv bilan chambarchas bog‘liq holda shakllantiriladi. Xodimlarning faoliyati natijalarini baholash, samaradorlik ko‘rsatkichlarini aniqlash va rag‘batlantirish choralarini shunga mos ravishda belgilash korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga xizmat qiladi. Bu esa mehnatni rag‘batlantirishni oddiy tashkiliy vosita emas, balki raqobat ustunligini ta‘minlovchi muhim omil sifatida ko‘rishga asos yaratadi. Bundan tashqari, xorijiy mamlakatlarda xodimlarning mehnatdan qoniqish darajasini oshirishga qaratilgan ijtimoiy-psixologik rag‘batlantirish usullari keng qo‘llaniladi. Jamoada sog‘lom muhitni shakllantirish, ochiq muloqot, adolatli boshqaruv va ishonchga asoslangan munosabatlar xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi. Natijada, tashkilot ichida ijodiy muhit yuzaga kelib, innovatsion faoliyat faollashadi.

Shu nuqtai nazardan, mehnatni rag‘batlantirishning xorijiy nazariyalari va amaliy usullarini kompleks o‘rganish nafaqat nazariy ahamiyatga, balki amaliy qiymatga ham egadir. Ularning tahlili asosida ishlab chiqiladigan xulosalar va tavsiyalar zamonaviy korxonalarda samarali kadrlar boshqaruvi tizimini shakllantirishga xizmat qiladi. Mazkur maqola aynan shu maqsadga qaratilgan



bo‘lib, unda xorijiy tajribaning muhim jihatlari tizimli ravishda yoritib beriladi. Shuni alohida ta’kidlash joizki, xorijiy motivatsiya nazariyalari inson xulq-atvorini faqat iqtisodiy manfaatlar orqali izohlab bermaydi, balki shaxsning ichki ehtiyojlari, qadriyatlari va ijtimoiy mavqeini ham inobatga oladi. Bu yondashuv mehnatni rag‘batlantirish jarayonini yanada murakkab, ammo samaraliroq tizimga aylantiradi. Natijada, xodimlar faqat topshiriqlarni bajaruvchi kuch sifatida emas, balki tashkilot rivojiga hissa qo‘shuvchi faol subyekt sifatida namoyon bo‘ladi. Xorijiy ilmiy tadqiqotlarda mehnatni rag‘batlantirish bilan bog‘liq masalalar ko‘pincha fanlararo yondashuv asosida o‘rganiladi. Iqtisodiyot, menejment, psixologiya va sotsiologiya fanlarining uyg‘unlashuvi xodimlarning mehnat faoliyatini har tomonlama tahlil qilish imkonini beradi. Bunday yondashuv motivatsiya mexanizmlarining chuqur mohiyatini ochib berib, ularni turli tashkiliy sharoitlarga moslashtirishga yordam beradi.

Bugungi kunda ko‘plab rivojlangan mamlakatlarda xodimlarni rag‘batlantirish tizimlari doimiy ravishda takomillashtirib borilmoqda. Korxonalar xodimlarning fikrini inobatga olish, ularning ehtiyojlarini muntazam o‘rganish va mehnat sharoitlarini yaxshilash orqali motivatsiya samaradorligini oshirishga intilmoqda. Bu esa nafaqat iqtisodiy natijalarning yaxshilanishiga, balki ijtimoiy barqarorlikning ta’minlanishiga ham ijobiy ta’sir ko‘rsatadi. Shu asosda aytish mumkinki, mehnatni rag‘batlantirishning xorijiy nazariyalari va usullarini chuqur tahlil qilish zamonaviy boshqaruv tizimlarini takomillashtirish uchun muhim ilmiy manba hisoblanadi. Mazkur maqolada ushbu nazariy yondashuvlarning mazmuni, ularning amaliy ahamiyati hamda qo‘llanish imkoniyatlari keng yoritilib, keyingi boblarda asosiy nazariyalar va xorijiy tajriba misollari batafsil ko‘rib chiqiladi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Mehnatni rag‘batlantirish masalasi boshqaruv va iqtisodiyot fanlarida uzoq yillardan buyon ilmiy tadqiqotlar markazida bo‘lib kelmoqda. Ushbu



yoʻnalishdagi dastlabki nazariy qarashlar inson mehnatini asosan moddiy manfaatlar orqali tushuntirishga qaratilgan boʻlsa, keyinchalik psixologik va ijtimoiy omillarning ham muhimligi ilmiy jihatdan asoslab berildi. Aynan xorijiy olimlar tomonidan ishlab chiqilgan nazariyalar mehnat motivatsiyasining koʻp qirrali mohiyatini ochib berishda muhim ahamiyat kasb etdi.

A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi mehnatni ragʻbatlantirish masalasiga yangi yondashuv olib kirdi. Ushbu nazariyaga koʻra, inson ehtiyojlari maʼlum ketma-ketlikda shakllanadi va yuqori darajadagi ehtiyojlar faqat quyi ehtiyojlar qondirilgandan soʻng yuzaga chiqadi. Maslou xodimlarning mehnat faoliyatini faqat ish haqi bilan emas, balki hurmat, tan olinishi va oʻzini namoyon qilish imkoniyatlari orqali ham ragʻbatlantirish zarurligini taʼkidlaydi. Bu gʻoya zamonaviy nomoddiy ragʻbatlantirish tizimlarining nazariy asosi sifatida eʼtirof etiladi. ²

Frederik Gertsbergning ikki omilli nazariyasi mehnatni ragʻbatlantirishga nisbatan yanada chuqurroq tahliliy yondashuvni taklif qiladi. U mehnat jarayoniga taʼsir etuvchi omillarni gigiyenik omillar va motivatorlarga ajratadi. Gertsbergning fikricha, ish haqi, mehnat sharoiti va boshqaruv uslubi kabi omillar norozilikni kamaytiradi, biroq xodimni yuqori natijalarga undamaydi. Aksincha, kasbiy oʻsish, masʼuliyat va yutuqlarning tan olinishi kabi motivatorlar xodimlarning ichki ragʻbatini kuchaytiradi. Ushbu nazariya xorijiy kompaniyalarda kadrlar boshqaruvi siyosatini shakllantirishda keng qoʻllaniladi.³

D. MakKlelland tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar nazariyasida esa inson xulq-atvori uchta asosiy ehtiyoj — muvaffaqiyatga erishish, hokimiyat va tegishlilik ehtiyojlari orqali izohlanadi. Ushbu yondashuv xodimlarni individual xususiyatlariga qarab ragʻbatlantirish zarurligini asoslab beradi. Ayniqsa, rahbar

² Maslow, A. "Motivation and Personality"

³ Herzberg, F. "The Motivation to Work"



kadrlarni tanlash va rivojlantirishda ushbu nazariyaning amaliy ahamiyati yuqori baholanadi.⁴

V. Vrumning kutishlar nazariyasi mehnatni rag‘batlantirishda natija va mukofot o‘rtasidagi bog‘liqlikni asosiy omil sifatida ko‘rsatadi. Unga ko‘ra, xodim mehnat qilishdan oldin sarflangan kuch natija berishiga va bu natija muayyan mukofot bilan taqdirlanishiga ishonishi lozim. Ushbu nazariya zamonaviy samaradorlikka asoslangan rag‘batlantirish tizimlarining nazariy poydevorini tashkil etadi.⁵

O‘zbek olimlari tomonidan ham mehnatni rag‘batlantirish masalasi keng o‘rganilgan. Xususan, mahalliy tadqiqotlarda xorijiy nazariyalar milliy mehnat bozori sharoitiga moslashtirilgan holda tahlil qilinadi. O‘zbek mualliflari mehnatni rag‘batlantirishni ijtimoiy barqarorlik, bandlik va ishlab chiqarish samaradorligini oshirish bilan uzviy bog‘liq jarayon sifatida ko‘rib chiqadilar. Ushbu tadqiqotlarda moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish uyg‘unligi alohida ta’kidlanadi.⁶

Shuningdek, zamonaviy ingliz tilidagi ilmiy manbalarda rag‘batlantirish masalasi innovatsion boshqaruv, inson kapitalini rivojlantirish va tashkilot raqobatbardoshligini oshirish bilan bog‘liq holda tahlil qilinmoqda. Bu manbalarda xodimlarning mehnatdan qoniqishi va ichki motivatsiyasi tashkilotning uzoq muddatli muvaffaqiyatining asosiy omili sifatida e’tirof etiladi.⁷

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Mazkur tadqiqot mehnatni rag‘batlantirishning xorijiy nazariyalari va ularning amaliy qo‘llanilish usullarini chuqur o‘rganishga qaratilgan bo‘lib, unda

⁴ McClelland, D. “The Achieving Society”

⁵ Vroom, V. “Work and Motivation”

⁶ Xolmo‘minov Sh.X. “Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi”

⁷ Armstrong, M. “A Handbook of Human Resource Management Practice”



ilmiy bilishning umumiy va maxsus metodlaridan kompleks tarzda foydalanildi. Tadqiqot metodologiyasi nazariy va amaliy yondashuvlarning uyg'unlashuviga asoslanadi, bu esa o'rganilayotgan muammoning mohiyatini har tomonlama ochib berish imkonini yaratadi. Tadqiqot jarayonida dastlab tahlil va sintez metodlari qo'llanildi. Ushbu metodlar yordamida mehnatni rag'batlantirishga oid xorijiy nazariyalar alohida elementlarga ajratilgan holda o'rganilib, ularning umumiy va farqli jihatlari aniqlashtirildi. Keyinchalik olingan nazariy xulosalar yagona tizim sifatida umumlashtirilib, mehnatni rag'batlantirish mexanizmlarining yaxlit modeli shakllantirildi.

Shuningdek, taqqoslash metodi tadqiqotning muhim tarkibiy qismi sifatida qo'llanildi. Ushbu metod orqali turli xorijiy motivatsiya nazariyalarining mazmuni, maqsadi va amaliy ahamiyati o'zaro solishtirildi. Natijada, qaysi nazariy yondashuvlar zamonaviy korxonalar sharoitida samaraliroq ekanligi aniqlash imkoniyati yuzaga keldi. Taqqoslash jarayonida rivojlangan mamlakatlarda qo'llanilayotgan rag'batlantirish usullari ham tahlil qilindi. Tadqiqotda tizimli yondashuv metodidan ham keng foydalanildi. Ushbu metod mehnatni rag'batlantirishni alohida jarayon sifatida emas, balki kadrlar boshqaruvi, mehnat unumdorligi va tashkilot strategiyasi bilan uzviy bog'liq tizim sifatida ko'rib chiqishga imkon berdi. Natijada, rag'batlantirish tizimining tashkilot faoliyatiga ko'rsatadigan kompleks ta'siri aniqlab berildi.

Bundan tashqari, induksiya va deduksiya metodlari asosida nazariy xulosalar shakllantirildi. Xorijiy ilmiy manbalarda keltirilgan individual qarashlar va amaliy misollar asosida umumiy xulosalar chiqarildi hamda ushbu xulosalar milliy iqtisodiyot sharoitiga moslashtirildi. Bu yondashuv tadqiqot natijalarining amaliy ahamiyatini oshirishga xizmat qildi. Tadqiqotning axborot bazasini xorijiy va mahalliy ilmiy adabiyotlar, monografiyalar, xalqaro ilmiy jurnallarda chop etilgan maqolalar hamda inson resurslarini boshqarish sohasiga oid ilmiy

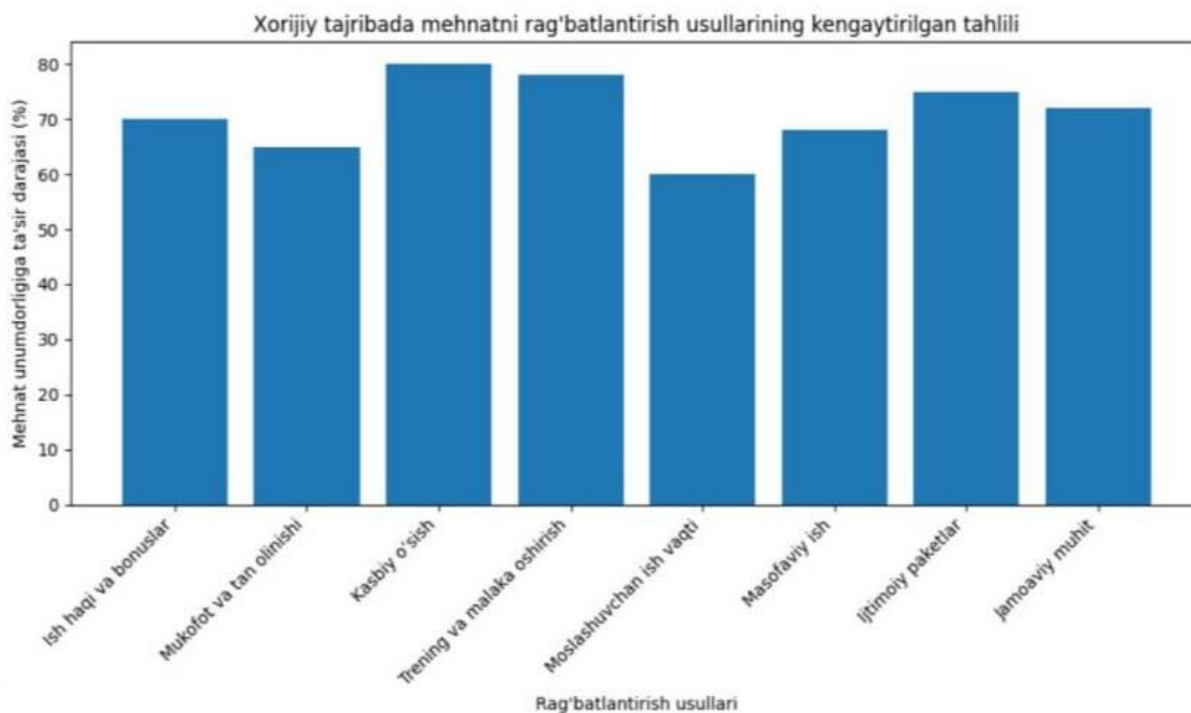


tadqiqotlar tashkil etdi. Ushbu manbalar asosida mehnatni rag‘batlantirishning nazariy asoslari va amaliy mexanizmlari ilmiy jihatdan asoslab berildi.

Umuman olganda, tanlangan tadqiqot metodologiyasi mehnatni rag‘batlantirishning xorijiy nazariyalari va usullarini chuqur tahlil qilish, ularning afzallik va cheklovlarini aniqlash hamda zamonaviy korxonalar faoliyatida qo‘llash imkoniyatlarini baholashga xizmat qildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

Tadqiqot natijalari mehnatni rag‘batlantirishning xorijiy nazariyalari va amaliy usullari o‘rtasida uzviy bog‘liqlik mavjudligini ko‘rsatdi. Tahlil jarayonida aniqlanishicha, rivojlangan mamlakatlarda rag‘batlantirish tizimlari faqat iqtisodiy manfaatlarga tayanib qolmay, balki xodimlarning psixologik holati, kasbiy rivoji va ijtimoiy ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan kompleks mexanizm sifatida shakllantirilgan.





Grafik ma'lumotlariga asoslanib aytish mumkinki, kasbiy o'sish va rivojlanish imkoniyatlari eng yuqori ta'sir ko'rsatgan omil sifatida namoyon bo'ldi. Bu holat xodimlarning uzoq muddatli maqsadlarga yo'naltirilganligini va ularning mehnat samaradorligi o'z kelajagi bilan bog'liq ekanini ko'rsatadi. Xususan, malaka oshirish dasturlari, treninglar va lavozim bo'yicha ko'tarilish imkoniyatlari xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytirib, ularni innovatsion faoliyatga undaydi. Ushbu natija MakKlelland va Gertsberg nazariyalarida ilgari surilgan ichki rag'batlantirish omillarining ustuvorligini amaliy jihatdan tasdiqlaydi. Ijtimoiy paketlar va jamoaviy muhitning yuqori baholanishi xorijiy korxonalarda inson omiliga strategik resurs sifatida qaralayotganini ko'rsatadi. Tahlil natijalariga ko'ra, sog'liqni saqlash sug'urtasi, ijtimoiy kafolatlar va qulay mehnat sharoitlari xodimlarning tashkilotga sodiqligini oshiradi. Jamoada sog'lom psixologik muhit mavjudligi esa xodimlar o'rtasida o'zaro ishonchni kuchaytirib, umumiy mehnat natijalarining oshishiga olib keladi. Bu esa rag'batlantirishning ijtimoiy-psixologik jihatlariga e'tibor qaratish zarurligini ko'rsatadi. Moddiy rag'batlantirish vositalari, jumladan ish haqi va bonuslar tizimi tahlilda muhim, ammo yetarli bo'lmagan omil sifatida baholandi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, moddiy rag'batlar xodimlarning qisqa muddatli faolligini oshiradi, biroq uzoq muddatda ularning ichki qiziqishini ta'minlab bera olmaydi. Shu sababli xorijiy tajribada moddiy rag'batlantirish tizimlari ko'pincha nomoddiy rag'batlantirish usullari bilan uyg'unlashtirilgan holda qo'llaniladi. Nomoddiy rag'batlantirishning muhim shakllaridan biri bo'lgan tan olinishi va mukofotlash tizimi ham tahlilda sezilarli natija ko'rsatdi. Rahbariyat tomonidan e'tirof etilish, **yutuqlarning** omma oldida tan olinishi xodimlarning o'ziga bo'lgan ishonchini oshirib, ularning mehnatga bo'lgan munosabatini ijobiy tomonga o'zgartiradi. Ayniqsa, bilim va xizmat ko'rsatish sohalarida ushbu omilning ahamiyati yuqori ekani kuzatildi. Moslashuvchan ish vaqti hamda masofaviy ish imkoniyatlari nisbatan pastroq ko'rsatkichlarga ega bo'lsa-da, zamonaviy mehnat



bozorida ularning ahamiyati tobora ortib borayotgani tahlil davomida aniqlandi. Xorijiy tajribada ushbu usullar xodimlarning ish va shaxsiy hayot muvozanatini ta'minlash, stress darajasini kamaytirish va mehnatdan qoniqishni oshirish vositasi sifatida qaraladi.⁸ Natijada, bilvosita tarzda mehnat unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Olingan natijalar umumlashtirilganda, mehnatni rag'batlantirishning xorijiy tizimlari kompleks, moslashuvchan va xodim shaxsiga yo'naltirilganligi bilan ajralib turishi aniqlandi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, eng yuqori samaradorlikka erishish uchun rag'batlantirish tizimi moddiy, nomoddiy va ijtimoiy omillarni o'z ichiga olgan holda shakllantirilishi lozim. Ushbu yondashuv zamonaviy korxonalarda mehnat unumdorligini oshirish, kadrlar almashinuvini kamaytirish va tashkilot raqobatbardoshligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. grafik xorijiy tajribada qo'llanilayotgan mehnatni rag'batlantirish usullarining xodimlar mehnat unumdorligiga ta'sir darajasini yanada batafsil yoritib beradi. Grafikdan ko'rinib turibdiki, rag'batlantirishning eng yuqori ta'sir ko'rsatgan omillari kasbiy o'sish imkoniyatlari hamda trening va malaka oshirish tizimlaridir. Ushbu omillarning ta'sir darajasi mos ravishda 80 va 78 foizni tashkil etib, ichki motivatsiyaga asoslangan rag'batlantirish usullarining ustunligini tasdiqlaydi.

Ijtimoiy paketlar va jamoaviy muhit ham yuqori ko'rsatkichlarga ega bo'lib, ular mos ravishda 75 va 72 foiz darajada mehnat unumdorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatgani aniqlandi. Bu holat xorijiy kompaniyalarda xodimlarning ijtimoiy himoyasi va sog'lom jamoa muhitini shakllantirishga alohida e'tibor qaratilishini ko'rsatadi. Ayniqsa, jamoaviy muhit xodimlar o'rtasida ishonch va hamkorlikni kuchaytirib, umumiy natijalarning oshishiga xizmat qiladi. Moddiy rag'batlantirish omillari — ish haqi va bonuslar tizimi 70 foizlik ta'sir darajasi

⁸ Deci, E. L., & Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum, 1985.



bilan oʻrta yuqori koʻrsatkichni namoyon etdi. Bu moddiy ragʻbatlar muhimligini inkor etmagan holda, ularning yakka holda yetarli emasligini koʻrsatadi. Xorijiy tajribada ushbu ragʻbatlar odatda nomoddiy usullar bilan birgalikda qoʻllaniladi. Mukofotlash va tan olinishi hamda masofaviy ish imkoniyatlari mos ravishda 65 va 68 foiz taʼsir darajasiga ega boʻlib, zamonaviy mehnat bozorida xodimlarning psixologik qulayligi va ish–hayot muvozanatini taʼminlash muhim omilga aylanayotganini koʻrsatadi.⁹ Moslashuvchan ish vaqti esa nisbatan pastroq — 60 foiz koʻrsatkich bilan baholandi, biroq ushbu omil yosh xodimlar va ijodiy sohalarda faoliyat yurituvchilar uchun ahamiyatli ekanligi kuzatildi.

Umuman olganda, grafik tahlili xorijiy tajribada kompleks va koʻp komponentli ragʻbatlantirish tizimlari eng samarali ekanini tasdiqlaydi. Yaʼni, moddiy ragʻbatlantirishni kasbiy rivojlanish, ijtimoiy kafolatlar va qulay mehnat muhiti bilan uygʻunlashtirish mehnat unumdorligini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi. Tadqiqot natijalarini chuqurroq tahlil qilish shuni koʻrsatdiki, xorijiy mamlakatlarda mehnatni ragʻbatlantirish tizimlari xodimlarning individual xususiyatlarini hisobga olishga yoʻnaltirilgan. Yaʼni, yagona va standart ragʻbatlantirish modeli oʻrniga, differensial va moslashuvchan yondashuvlar qoʻllaniladi. Bu esa xodimlarning ehtiyojlari, kasbiy darajasi va ish tajribasiga qarab turli ragʻbatlantirish mexanizmlarini joriy etish imkonini beradi. Mazkur yondashuv mehnat samaradorligining barqaror oʻsishini taʼminlashga xizmat qiladi.

Shuningdek, tahlil natijalarida ragʻbatlantirish tizimi va tashkilot strategiyasi oʻrtasida kuchli bogʻliqlik mavjudligi aniqlandi. Xorijiy korxonalarda ragʻbatlantirish choralari korxonaning uzoq muddatli rivojlanish maqsadlariga mos holda ishlab chiqiladi. Xodimlarning individual natijalari strategik koʻrsatkichlar bilan bogʻlanib, ularning mehnati tashkilot umumiy maqsadlariga

⁹ Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior*. Pearson, 2019.



xizmat qiladigan tarzda baholanadi. Bu holat Vrumning kutishlar nazariyasida ilgari surilgan natija va mukofot o'rtasidagi bog'liqlik tamoyilining amaliy tasdig'i hisoblanadi. Tahlil jarayonida yana bir muhim jihat sifatida rahbarlik uslubining rag'batlantirish samaradorligiga ta'siri aniqlandi. Xorijiy tajribada demokratik va ishtirokchi boshqaruv uslublari keng qo'llanilib, xodimlar qaror qabul qilish jarayoniga faol jalb etiladi. Bu esa xodimlarda mas'uliyat hissini kuchaytirib, mehnat jarayoniga nisbatan ijobiy munosabatni shakllantiradi. Natijada, rag'batlantirish tizimi faqat tashqi ta'sir vositasi emas, balki ichki motivatsiyani shakllantiruvchi omilga aylanadi.

Bundan tashqari, tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, xorijiy kompaniyalarda rag'batlantirish tizimlari muntazam ravishda baholanib, takomillashtirib boriladi. Xodimlar fikrini o'rganish, anonim so'rovnomalar va samaradorlik ko'rsatkichlari asosida rag'batlantirish mexanizmlariga o'zgartirishlar kiritiladi. Bu esa tizimning dolzarbligini saqlab qolish va mehnat bozoridagi o'zgarishlarga moslashish imkonini beradi. Natijalarning yana bir muhim jihati shundan iboratki, xorijiy tajribada rag'batlantirish tizimlari xodimlarning psixologik farovonligini ta'minlashga qaratilgan. Stressni kamaytirish, ish joyida qulay muhit yaratish va mehnat bilan bog'liq qoniqish darajasini oshirish orqali xodimlarning mehnat unumdorligi bilvosita ravishda oshiriladi. Bu yondashuv zamonaviy inson resurslarini boshqarish konsepsiyalarining muhim yo'nalishlaridan biri sifatida namoyon bo'lmoqda.¹⁰

Umumiy tahlil natijalari asosida aytish mumkinki, mehnatni rag'batlantirishning xorijiy tizimlari ko'p qirrali, moslashuvchan va barqaror rivojlanishga yo'naltirilganligi bilan ajralib turadi. Ushbu tizimlar nafaqat iqtisodiy samaradorlikni oshirishga, balki xodimlarning kasbiy va shaxsiy rivojlanishini ta'minlashga xizmat qiladi. Shu bois, tadqiqot natijalari xorijiy

¹⁰ Latham, G. P., & Pinder, C. C. *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. Annual Review of Psychology, 2005.



tajribani milliy sharoitlarga moslashtirish zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi va keyingi bo‘limda keltiriladigan xulosalar uchun mustahkam ilmiy asos yaratadi.

MUHOKAMA

Mehnatni rag‘batlantirish masalasi korxona samaradorligini oshirish bilan bir qatorda xodimlarning ishga bo‘lgan qiziqishi va motivatsiyasini mustahkamlash bilan chambarchas bog‘liqdir. Xorijiy nazariyalar, xususan Maslou ehtiyojlar nazariyasi, Herzbergning ikki omilli nazariyasi va Vrumning kutish nazariyasi ishchilarning rag‘batlanish mexanizmlarini tizimli tarzda tushuntiradi. Shu bilan birga, amaliyotda ushbu nazariyalarni tatbiq etishda bir qator muammolar yuzaga keladi. Ko‘plab korxonalarda nazariyalar to‘liq amalga oshirilmaydi, masalan Herzbergning ikki omilli nazariyasida tavsiya etilgan motivator elementlarini, jumladan ishning o‘zi, mas’uliyat va e’tirofni tatbiq etishda moliyaviy va tashkiliy cheklovlar mavjud bo‘ladi. Shuningdek, xodimlarning ehtiyoj va motivlari individual bo‘lgani uchun Maslou nazariyasiga asosan barcha xodimlarni bir xil usulda rag‘batlantirish har doim ham samarali bo‘lmaydi. Moliyaviy rag‘batlar ham har doim xodimning ishga bo‘lgan motivatsiyasini oshirmaydi, ayniqsa ichki motivlari kuchli bo‘lgan xodimlar uchun bu vosita yetarli bo‘lmaydi. Ushbu muammolarni yengish uchun xodimlarning shaxsiy ehtiyoj va motivlarini aniqlashga qaratilgan muntazam so‘rovlar va baholash tizimlarini joriy etish, rag‘batlantirish tizimini individual yondashuv bilan shakllantirish muhimdir. Moliyaviy va nomoliyaviy rag‘bat vositalarini birlashtirish, masalan ish haqi ortishi bilan birga e’tirof, o‘qitish va malaka oshirish imkoniyatlarini taqdim etish xodimlarning motivatsiyasini oshirishda samarali bo‘ladi. Shu bilan birga, xorijiy nazariyalarni mahalliy sharoit va korxona imkoniyatlariga moslashtirish, rag‘batlantirish tizimining samaradorligini muntazam tahlil qilib, kerak bo‘lganda o‘zgartirishlar kiritish tizimli yondashuvni ta’minlaydi. Natijada, nazariy bilimlar va amaliy tajribani



uyg'unlashtirish orqali xodimlarning motivatsiyasini maksimal darajada oshirish va korxona samaradorligini barqaror shaklda saqlash mumkin bo'ladi.

XULOSA

Mehnatni rag'batlantirish korxona samaradorligini oshirish, xodimlarning ishga bo'lgan motivatsiyasini mustahkamlash va ularning malaka va salohiyatini to'liq namoyon etish uchun muhim vosita hisoblanadi. Xorijiy nazariyalar, jumladan Maslou ehtiyojlar nazariyasi, Herzbergning ikki omilli nazariyasi va Vrumning kutish nazariyasi xodimlarning ichki va tashqi motivlarini tizimli tarzda aniqlashga yordam beradi. Shu bilan birga, amaliyotda ushbu nazariyalarni bevosita tatbiq etish doimiy va barqaror natija bermaydi, chunki xodimlarning ehtiyojlari individual bo'lib, rag'batlantirish vositalarini shaxsiy xususiyatlarga moslashtirish talab etiladi.

Moliyaviy va nomoliyaviy rag'batlarni uyg'unlashtirish, xodimlarning ishdagi yutuqlarini muntazam e'tirof etish, malaka oshirish va kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini yaratish orqali rag'batlantirish samaradorligini oshirish mumkin. Shu bilan birga, rag'batlantirish tizimining natijadorligini muntazam monitoring qilish, xodimlar bilan doimiy muloqot olib borish va nazariyalarni korxona sharoitiga moslashtirish muhim ahamiyatga ega.

Natijada, mehnatni rag'batlantirishning xorijiy nazariyalari va amaliy usullarini uyg'unlashtirish orqali nafaqat xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishi va motivatsiyasi oshiriladi, balki korxonaning umumiy samaradorligi va raqobatbardoshligi ham mustahkamlanadi. Shu tarzda, rag'batlantirish tizimini tizimli, individual yondashuv asosida tashkil etish korxona rivojida strategik ahamiyat kasb etadi.



FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Locke, E. A., & Latham, G. P. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice Hall, 1990.
2. Maslow, A. "Motivation and Personality"
3. Herzberg, F. "The Motivation to Work"
4. McClelland, D. "The Achieving Society"
5. Vroom, V. "Work and Motivation"
6. Xolmo'minov Sh.X. "Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi"
7. Armstrong, M. "A Handbook of Human Resource Management Practice"
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum, 1985.
9. Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior*. Pearson, 2019.
10. Latham, G. P., & Pinder, C. C. *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. Annual Review of Psychology, 2005.