

ЎЗГАРИШЛАРНИ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИДА ЛИДЕРНИНГ МОТИВАЦИОН ТАЪСИРИ

Асадов Ақобир Анварович
Ўзбекнефтгаз АЖ Капитал
қурилиш ва лойиҳалаштириш
департаменти Бўлим бошлиғи

Аннотация. Мақолада ташкилотларда ўзгаришларни самарали бошқаришда лидернинг мотивацион таъсири ва унинг ходимлар рағбатлантириш тизимидаги роли таҳлил қилинган. Замонавий менежмент назариялари ва амалиётлар асосида ўзгаришларга тайёрлик, психологик мослашув ҳамда иш жараёнидаги мотивация даражаси ўртасидаги боғлиқлик очиқ берилган. Тадқиқотда турли ташкилотларда фаолият юритаётган раҳбарлар ва ходимлар ўртасида сўровнома ўтказилиб, мотивацион омилларнинг самаралилиги баҳоланди.

Калит сўзлар: лидерлик, мотивация, ўзгаришларни бошқариш, ташкилий психология, раҳбарлик услуги, рағбатлантириш тизими.

Кириш. XXI асрда жаҳон иқтисодиётидаги рақобат кучайиши, рақамли технологиялар ривож ва ижтимоий муносабатларнинг тез ўзгариши шароитида ҳар бир ташкилот ўз фаолиятини доимий равишда такомиллаштириб боришга мажбур. Бу жараёнда “ўзгаришларни бошқариш” (change management) тушунчаси асосий стратегик вазифалардан бирига айланди. Халқаро таҳлилларга кўра, жаҳондаги йирик корпорацияларнинг 60–70 фоизи ўзгариш лойиҳаларини тўлиқ амалга оширишда қийинчиликка дуч келади, бунда асосий сабаб — раҳбарлар томонидан мотивацион омилларни етарлича ҳисобга олмаслиқдир [1].

Ўзгаришларни самарали бошқаришнинг марказида инсон омили, яъни жамоа аъзоларининг руҳий тайёргарлиги ва ички мотивацияси турибди. Мотивация ходимларнинг фаоллигини, ишга бўлган қизиқишини, иш жойидаги

муносабатларни белгилайдиган муҳим психофизиологик жараёндр. Шу боис, лидернинг асосий вазифаларидан бири — ўзгаришлар жараёнида жамоада ишонч ва руҳий барқарорликни таъминлашдир.

А.Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси назариясида инсон фаолиятидаги мотивациянинг асосий иерархик даражалари — физиологик, хавфсизлик, ижтимоий, эҳтиром ва ўз-ўзини рўёбга чиқариш эҳтиёжлари сифатида белгиланган бўлиб, раҳбар ушбу эҳтиёжларни қондириш орқали ходимнинг фаоллигини таъминлай олади [2]. Герцбергнинг икки омилли назариясида эса моддий ва маънавий омилларнинг уйғун қўлланилиши меҳнат самарадорлигининг ўсишига олиб келиши таъкидланган [3].

Шу билан бирга, Ж.Коттернинг “ўзгаришлар йўналиши бўйича саккиз босқичли модели”да раҳбарнинг шахсий намунаси ва мотивацион таъсири ўзгаришларни муваффақиятли амалга оширишда асосий омил сифатида қайд этилган [4]. Д.Гоулманнинг эмоционал интеллект назариясида ҳам лидерликда ҳиссий идрок, ҳамдардлик ва руҳлантириш қобилияти ташкилот барқарорлигига ижобий таъсир кўрсатиши исботланган [5].

Шундай қилиб, ўзгаришларни бошқаришда лидернинг мотивацион таъсири фақат менежмент воситаси эмас, балки ташкилий психология ва жамоа барқарорлигини таъминловчи омил сифатида қаралиши лозим.

Мақсад: Ушбу тадқиқотнинг асосий мақсади — ташкилотларда ўзгаришларни бошқариш жараёнида лидернинг мотивацион таъсирини ўрганиш, мотивация усулларининг жамоа фаоллиги ва иш самарадорлигига таъсирини аниқлаш ҳамда амалий тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Материаллар ва усуллар. Тадқиқот 2023–2025 йиллар давомида Бухоро, Тошкент ва Самарқанд шаҳарларидаги турли ташкилотларда фаолият юритаётган раҳбар ва ходимлар ўртасида олиб борилди. Умумий ҳисобда 360 нафар иштирокчи жалб этилди, шулардан 120 нафари раҳбар лавозимда, 240 нафари эса қатор ходимлар сифатида қатнашди.

Тадқиқот икки босқичда амалга оширилди. Биринчи босқичда социологик сўровнома ва психологик тестлар орқали мотивация даражаси аниқланди. Иккинчи босқичда эса ўзгаришларга муносабат ва лидернинг таъсир даражаси баҳоланди.

Тадқиқотда қуйидаги методлардан фойдаланилди:

- **Социологик сўров усули** – Лайкерт шкаласи асосида тузилган анкета орқали раҳбар ва ходимларнинг фикрлари таҳлил қилинди;
- **Психологик тест усули** – мотивацияни аниқлашда Врумнинг "Кутилаётган натижа" модели ҳамда Герцберг тестлари қўлланилди;
- **Таҳлилий усуллар** – йиғилган маълумотлар Microsoft Excel ва SPSS дастурлари орқали ишланди, χ^2 ва корреляция анализлари ўтказилди;
- **Интервью усули** – раҳбарлар билан ярим тузилган мулоқотлар орқали мотивация усуллариининг амалий жиҳатлари ўрганилди.

Барча маълумотлар махфийлик ва этик меъёрларга риоя қилган ҳолда йиғилди. Тадқиқот иштирокчилари ёзма равишда розилик берган.

Натижалар. Тадқиқот натижаларига кўра, ўзгаришлар жараёнида фаол лидерлик услуги қўлланилган ташкилотларда ходимларнинг мотивацияси ва иш самарадорлиги юқори бўлган. Асосий гуруҳда мотивация индекси ўртача 82,3% ни ташкил этган бўлса, назорат гуруҳида бу кўрсаткич 64,7% бўлди.

1-жадвал. Лидерлик услуги ва ходимлар мотивацияси ўртасидаги боғлиқлик

Гуруҳлар	Мотивация индекси (%)	Ишдан қониқиш (%)	Ўзгаришларга тайёрлик (%)
Асосий гуруҳ	82,3	78,4	85,6
Нazorat гуруҳи	64,7	61,2	63,9

Асосий гуруҳда лидернинг шахсий мулоқот, моддий ва маънавий рағбатлантириш омилларидан фойдаланиши натижасида ходимлар фаоллиги ошган.

Шунингдек, мотивация даражаси ва иш самарадорлиги ўртасида ўртача корреляция коэффиценти ($r = 0,68$) аниқланди, бу уларнинг ўзаро боғлиқлигини кўрсатади.

2-жадвал. Мотивация усулларининг самарадорлиги

Мотивация усули	Асосий гуруҳда самара (%)	Назорат гуруҳида самара (%)
Маънавий рағбатлантириш	88,2	64,5
Моддий рағбатлантириш	91,5	70,3
Ижтимоий тан олиш	85,0	58,9

Изоҳ: Моддий ва маънавий мотивация усуллари биргаликда қўлланилганда ходимларнинг ўзгаришларга нисбатан муносабати анча ижобий бўлган.

Мухокама. Олинган натижалар шуни кўрсатдики, самарали ўзгаришлар бошқаруви учун фақат техник ёки ташкилий ўзгаришлар эмас, балки психологик тайёргарлик ҳам муҳим аҳамиятга эга. Лидернинг мотивацион таъсири жамоа муҳитини ижобий шакллантириш, ишонч ва ҳамкорлик муҳитини яратишда ҳал қилувчи омил ҳисобланади [7].

Тадқиқот натижалари Герцберг ва Врум назарияларига мос келиб, мотивациянинг ички омиллари (масалан, тан олиш, шахсий ўсиш имконияти) ходимларнинг самарадорлигига кўпроқ таъсир қилади [8]. Шу билан бирга, замонавий лидер фақат назоратчи эмас, балки психолог ва менежер сифатида ҳам фаолият юритиши лозим. Бу раҳбарнинг харизматик ва трансформацион лидерлик хусусиятларини талаб этади [9].

Иқтисодий нуқтаи назардан, мотивацияни ошириш натижасида иш самарадорлиги 15–20% га ошиши, кадрлар алмашинуви эса 30% га камайиши мумкинлиги аниқланди [10]. Бу ўзгаришларни бошқариш жараёнидаги лидерликнинг ижтимоий ва иқтисодий аҳамиятини кўрсатади.

Хулоса. Ташкилотларда ўзгаришларни самарали бошқариш учун лидернинг мотивацион таъсири муҳим омил ҳисобланади. Моддий ва маънавий мотивация усуллари уйғун қўллаш, ходимлар билан очиқ мулоқот, шахсий ривожланиш имкониятларини яратиш ўзгаришларга тайёрлик даражасини оширади. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, мотивацион омилларни тўғри бошқариш нафақат иш самарадорлигини оширади, балки ижтимоий барқарорлик ва ташкилотнинг узоқ муддатли ривожига хизмат қилади.

Адабиётлар рўйхати

1. Коттер Ж. П. **Лидерство и перемены.** — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 312 б.
2. Маслоу А. Х. **Мотивация и личность.** — Санкт-Петербург: Питер, 2015. — 400 б.
3. Герцберг Ф. **Работа и природа человека.** — Москва: Мир, 2018. — 256 б.
4. Robbins S. P., Judge T. A. **Organizational Behavior.** — Boston: Pearson Education, 2020. — P. 45–78.
5. Goleman D. **Emotional Intelligence and Leadership.** — New York: Bantam Books, 2020. — P. 102–135.
6. Bass B. M., Riggio R. E. **Transformational Leadership.** — New Jersey: Psychology Press, 2018. — P. 55–119.
7. Лайкерт Р. **Новые паттерны управления.** — Москва: Экономика, 2017. — 284 б.
8. Врум В. **Мотивация и производительность труда.** — Москва: ИНФРА-М, 2018. — 310 б.

9. Yukl G. **Leadership in Organizations.** — Boston: Pearson, 2020. — P. 88–152.
10. Northouse P. G. **Leadership: Theory and Practice.** — Thousand Oaks: Sage Publications, 2021. — P. 33–97.