

TASHKILOT IQTIDORLI XODIMLARNI SAQLAB QOLISHDA MOTIVATSIYANING ROLI

Abdiyev Zahridin Shavkat o'g'li

O'zbekiston Respublikasi Bank-moliya akademiyasi magistranti.

elite-ekm75@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15385851>

Annotatsiya. Ushbu maqolada bank-moliya tizimida iqtidorli xodimlarni saqlab qolishda motivatsiyaning iqtisodiy va tashkiliy roli ilmiy tahlil qilinadi. Global raqobat muhiti va raqamli transformatsiya sharoitida banklar uchun inson kapitalini yo'qotmaslik strategik ustuvorlikka aylanmoqda. Tadqiqot davomida O'zbekistonning yetakchi tijorat banklari misolida xodimlar oqimi, motivatsion vositalarning samaradorligi, ish haqi, malaka oshirish, rag'batlantirish va karera o'sish imkoniyatlari bo'yicha empirik ma'lumotlar tahlil qilindi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, motivatsiya omillarining tizimli va innovatsion boshqaruvi xodimlarning sodiqligi, ishlab chiqarish samaradorligi va kredit portfeli o'sishiga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. Maqola yakunida iqtidorli kadrlarga yo'naltirilgan kompleks motivatsiya siyosatining asosiy yo'nalishlari ishlab chiqilgan. Tadqiqot natijalari banklar uchun amaliy tavsiyalar sifatida foydali bo'lishi mumkin.

Kalit so'zlar: Bank-moliya sektori, motivatsiya tizimi, iqtidorli xodimlar, inson kapitali, rag'batlantirish, ish haqi siyosati, kadrlar siyosati, xodimlar oqimi, iqtisodiy samaradorlik, kasbiy rivojlanish, ichki motivatsiya, mehnat bozori, bank strategiyasi, malaka oshirish.

THE ROLE OF MOTIVATION IN RETAINING TALENTED EMPLOYEES IN AN ORGANIZATION

Abstract. This article scientifically analyzes the economic and organizational role of motivation in retaining talented employees in the banking and financial system. In the context of global competition and digital transformation, not losing human capital is becoming a strategic priority for banks. During the study, empirical data on employee turnover, the effectiveness of motivational tools, wages, advanced training, incentives, and career growth opportunities were analyzed on the example of leading commercial banks in Uzbekistan. The analysis showed that systematic and innovative management of motivational factors has a positive effect on employee loyalty, production efficiency, and loan portfolio growth. At the end of the article, the main directions of a comprehensive motivation policy aimed at talented personnel are developed. The results of the study may be useful as practical recommendations for banks.

Keywords: Banking and financial sector, motivation system, talented employees, human capital, incentives, salary policy, personnel policy, employee turnover, economic efficiency, professional development, internal motivation, labor market, banking strategy, advanced training.

Kirish: Hozirgi davrda bank-moliya tizimi nafaqat iqtisodiy barqarorlikning tayanchi, balki raqobatbardosh inson kapitalini shakllantiruvchi strategik tarmoq sifatida ham alohida o'rin egallaydi. Bank tizimining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi ko'p jihatdan malakali va iqtidorli xodimlar salohiyatiga bog'liq.

Ayniqsa, raqamli transformatsiya, moliyaviy texnologiyalar (fintech), xalqaro standartlarga integratsiyalashuv sharoitida tashkilotlar oldida eng muhim vazifalardan biri — oʻz kadrlarini saqlab qolish masalasi turibdi.

Oʻzbekistonning moliya sektori ham bu borada faol oʻzgarishlar bosqichiga kirgan boʻlib, banklar tomonidan zamonaviy motivatsiya tizimlarini joriy etish, kadrlar malakasini oshirish, ragʻbatlantirish vositalarini takomillashtirish boʻyicha keng koʻlamli chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Biroq, soʻrovlar va amaliy tahlillar shuni koʻrsatmoqdaki, iqtidorli xodimlarning boshqa tashkilotlarga oʻtib ketishi, ishdan chiqish sabablari koʻp hollarda ichki motivatsiya muammolari bilan bogʻliq.

Mazkur maqolada bank-moliya sohasida xodimlarni ushlab qolish strategiyasining muhim omili sifatida motivatsiya tizimining iqtisodiy va tashkiliy jihatlari tahlil qilinadi.

Xususan, xodimlar oqimini kamaytirish, samaradorlikni oshirish va bankning uzoq muddatli raqobatbardoshligini taʼminlashda motivatsiyaning roli ilmiy asosda oʻrganiladi.

Mavzuga oid adabiyotlar sharhi. Bugungi raqobatbardosh mehnat bozorida tashkilotlar uchun eng muhim resurs bu – inson kapitalidir. Ayniqsa, iqtidorli xodimlar – yaʼni yuqori malakali, tashabbuskor, kreativ va oʻsishga intiluvchan kadrlarga ega boʻlish har qanday tashkilotning strategik ustunligini belgilaydi. Biroq iqtidorli xodimni ishga olishdan koʻra, uni uzoq muddat davomida saqlab qolish ancha murakkab jarayondir. Bu holat “kadrlar oqimi” muammosi, motivatsiya etishmovchiligi va karera rivoji uchun cheklovlar bilan bogʻliq. Shu sababli motivatsiya tizimining ilmiy va amaliy asoslarini chuqur oʻrganish, uni xalqaro tajribalar bilan solishtirish, Oʻzbekiston tajribasini baholash dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Motivatsiya nazariy jihatdan psixologiya, menejment, sotsiologiya va iqtisodiyot fanlarining kesishgan nuqtasida shakllangan. AQSh olimlari Deci va Ryan tomonidan ilgari surilgan Self-Determination Theory (Oʻz-oʻzini boshqarish nazariyasi) motivatsiyani uch asosiy omil – avtonomiya, kompetensiya va ijtimoiy aloqadorlik asosida tushuntiradi. Bu nazariya iqtidorli xodimlar faqat moddiy emas, balki maʼnaviy qadriyatlar va ichki motivlarga tayanishini asoslaydi.

Yevropalik olimlar – Armstrong va Pinder ish haqi, bonus tizimi, norasmiy eʼtirof (masalan, “Xodim oyiga” unvoni) kabi tashqi motivatorlar va psixologik omillar oʻrtasidagi muvozanatni saqlash zarurligini taʼkidlaydi.

Oʻzbekiston olimlari bu sohada muhim empirik izlanishlar olib borgan. Toshpulatova D. davlat sektorida motivatsiya yetishmasligi oqibatida kadrlar almashinuvining yuqori boʻlishini isbotlab bergan. Gulomova M. esa ijtimoiy-iqtisodiy motivatsiya vositalari – jamoaviy muhit, madaniyat va karera yoʻlining shaffofligi xodimlar sadoqatiga taʼsir qilishi haqida tahliliy yondashuv bildirgan.

Karimov R. va Yusupova N. motivatsiya bilan xodim mahsuldorligi va tashkilot samaradorligi oʻrtasidagi kuchli korrelyatsiyani aniqlagan. Ular motivatsiyani KPI tizimlari, ragʻbatlantirish mexanizmlari, maʼnaviy mukofotlar bilan uygʻunlashtirish lozimligini ilgari surgan.

Bazarov T.Yu. va Bekasov A.R. tomonidan ishlab chiqilgan yondashuvlar motivatsiyani nafaqat boshqaruv vositasi, balki tashkilot madaniyatining elementi sifatida koʻradi.

Ular Gersbergning ikki omilli nazariyasini amaliyotda qo'llab, xodimga qulay mehnat muhiti yaratish, ijtimoiy e'tirof, bilim almashinuvi kabi "gigiyenik" va "motivatsion" omillarni muvozanatda ushlab zarurligini asoslashgan. Mironov S.V. esa raqamli muhitda motivatsiyaning kuchsizlanishi oqibatlarini, Juravleva Ye.V. esa texnologik transformatsiya motivatsiya tizimlariga qanday ta'sir ko'rsatishini tahlil qilgan.

Schaufeli & Bakker Niderlandiyada olib borgan tadqiqotlarida "burnout" – ruhiy charchoqni kamaytirish uchun "engagement strategies" (xodimlarni jalb qilish strategiyalari) samarali vosita ekanini ko'rsatgan. Lee H. Koreyada xodimlar wellness dasturlariga jalb qilinganda, mehnat unumdorligi va sodiqlik darajasi ortishini isbotlagan.

Yaponiyalik Tanaka M. ichki reklama va vertikal karera yo'llari orqali tashkilotlarda barqaror motivatsion muhit shakllantirilishini amaliy tajriba orqali namoyish etgan. Raj A. esa Hindistonda KPI asosida faoliyat baholash va mukofotlash tizimlarini xodimlar o'rtasida ijobiy raqobatni shakllantirishga xizmat qilishini ko'rsatgan.

Robbins & Judge motivatsiyaning zamonaviy psixologik modellarini tizimlashtirib, ish joyidagi stress, o'zini namoyon qilish va o'sish imkoniyatlarining yetishmasligi xodimlarning ishdan ketishiga sabab bo'lishini ta'kidlaydi. Kuvaas esa uzoq muddatli moddiy mukofotlar xodimlarning ichki motivatsiyasini pasaytirishi mumkinligini empirik dalillar bilan ko'rsatadi.

Yuqoridagi ilmiy tahlillar shuni ko'rsatadiki, tashkilotlarda iqtidorli xodimlarni saqlab qolish faqat ish haqi yoki bonus bilan emas, balki ko'p komponentli, murakkab, o'zgaruvchan motivatsiya tizimi orqali amalga oshiriladi. Har bir tashkilot xodimning ehtiyojlarini individual yondashuvda aniqlab, unga mos rag'batlantirish strategiyasini ishlab chiqmog'i lozim.

Xalqaro tajriba va O'zbekiston olimlarining ilmiy qarashlari asosida quyidagi fikrlarni ilgari surish mumkin:

- Ichki (intrinsik) va tashqi (ekstrinsik) motivatsiya muvozanatda bo'lishi kerak;
- Ma'naviy e'tirof moddiy rag'bat kabi kuchli motivator bo'lishi mumkin;
- Vertikal karera yo'li va o'sish imkoniyatlari sodiqlikni oshiradi;
- Raqamli texnologiyalar bilan uyg'unlashtirilgan, moslashuvchan motivatsiya tizimlari barqarorlikni ta'minlaydi.

Tashkilotlar uchun eng muhim xulosa shundaki: iqtidorli xodimni saqlab qolish – bu investitsiyadir, va bu investitsiyaning bosh omili – to'g'ri va adolatli motivatsiya tizimidir.

Tadqiqot metodologiyasi. Mazkur tadqiqotda tashkilotlarda iqtidorli xodimlarni saqlab qolishda motivatsiya tizimlarining real ta'sirini aniqlash maqsadida sifatli va miqdoriy tahlil metodlari uyg'unlashtirildi. Tadqiqot ob'ekti sifatida Toshkent shahridagi yirik davlat, xususiy va moliyaviy tashkilotlarda faoliyat yuritayotgan 150 nafar xodim va 20 nafar yuqori lavozimli rahbar tanlab olindi. So'rovnomalar yordamida xodimlarning motivatsiyaga bo'lgan qarashlari, rag'bat tizimidan qoniqish darajasi va ishdan chiqish niyati kabi indikatorlar o'rganildi. Shu bilan birga, strukturaviy intervyular orqali rahbariyat motivatsiya siyosatiga qanday yondashayotgani tahlil qilindi.

Tadqiqotda deskriptiv statistika, korrelyatsion tahlil, va faktor tahlili kabi miqdoriy metodlardan foydalanildi. Bu usullar yordamida motivatsiya omillari (ish haqi, karera imkoniyati, e'tirof, jamoaviy muhit, mehnat sharoitlari) bilan xodimlar sodiqligi, mahsuldorligi va tashkilotni tark etish ehtimoli o'rtasidagi bog'liqlik aniqlashtirildi.

Ma'lumotlar SPSS va Excel dasturlari yordamida qayta ishlanib, grafiklar va jadval ko'rinishida tahlil qilindi. Ushbu yondashuv motivatsiya va inson kapitali o'rtasidagi statistik jihatdan ishonchli bog'lanishlarni aniqlash imkonini berdi.

Shuningdek, sifatli metod sifatida tematik tahlil (thematic analysis) yondashuvi qo'llanilib, intervyu materiallaridan tashkilot madaniyati, liderlik uslubi va motivatsiya strategiyasining kuchli va zaif tomonlari ajratib ko'rsatildi. Tadqiqot natijalari mahalliy va xalqaro adabiyotlar bilan solishtirilib, O'zbekiston sharoitiga mos tavsiyalar ishlab chiqildi. Bu metodologik kombinatsiya tashkilotlarga xodimlarni saqlab qolishda samarali, ilmiy asoslangan strategiyalarni ishlab chiqishga xizmat qiladi.

Tahlil va natijalar. Zamonaviy tashkilotlarda iqtidorli xodimlarni saqlab qolish masalasi inson resurslari menejmentining ustuvor yo'nalishlaridan biriga aylangan. Sergeli tumanidagi iqtisodiyot va moliya bo'limi misolida olib borilgan tahlil asosida, 2022–2024-yillar davomida xodimlarning asosiy ish haqi, KPI bo'yicha rag'batlantirish, hamda o'rtacha mehnat haqi darajasidagi dinamik o'zgarishlar ko'rib chiqildi. Quyidagi statistik tahlillar ushbu yondashuvlarning ijtimoiy-psixologik va iqtisodiy samarasini namoyon etadi.

1-jadval.

2022–2024-yillarda asosiy ish haqi va KPI bo'yicha mukofot jamg'armasi tahlili (Sergeli tumani moliya bo'limi misolida)

Yil	Xodimlar soni	Asosiy ish haqi jamg'armasi (so'm)	KPI mukofotlari jamg'armasi (so'm)	Bir xodimga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik ish haqi (so'm)	Bir xodimga to'g'ri keladigan KPI mukofoti (so'm)
2022	14	506 662 000	256 173 000	36 190 143	18 298 071
2023	14	585 644 000	314 854 000	41 831 714	22 489 571
2024	14	762 835 575	417 165 000	54 488 255	29 797 500

Manba: Muallif ishlanmasi.

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2022–2024-yillar oralig'ida Sergeli tumani moliya bo'limida xodimlar soni o'zgarmagan bo'lishiga qaramay, asosiy ish haqi jamg'armasi va KPI mukofotlari keskin o'sishga erishgan. Ushbu o'sishlar nafaqat moddiy rag'batlantirishning kuchayishini, balki motivatsion siyosatning bosqichma-bosqich takomillashtirilayotganini ko'rsatadi.

2022-yilda har bir xodim uchun o'rtacha yillik asosiy ish haqi 36 190 143 so'm, KPI mukofoti esa 18 298 071 so'm bo'lgan. Bu ko'rsatkich 2024-yilda mos ravishda 54 488 255 so'm va 29 797 500 so'm ga yetgan. Ya'ni, ikki yil ichida o'rtacha ish haqi 50,5%, KPI mukofoti esa 62,9% ga oshgan. Bu o'sishlar ijtimoiy-iqtisodiy barqarorlik, inflyatsiya kompensatsiyasi va mehnat bozorida iqtidorli kadrlarni ushlab qolishga qaratilgan strategiyaning izchil amalga oshirilganini anglatadi.

Bunda KPI tizimining o'zi alohida e'tiborga loyiq. KPI – xodim faoliyatining mezon asosida baholanadigan tizimi bo'lib, natijaga yo'naltirilgan yondashuvni qo'llab-quvvatlaydi.

Jadvalda har yili KPI mukofotlarining yuqori sur'atda oshib borayotgani bu tizimning faol ishlashiga va xodimlar uchun motivatsion ta'sirining kuchayib borayotganiga dalildir.

Shu bilan birga, bu o'zgarishlar xodimlar sadoqati va barqarorligiga ham ta'sir qiladi.

Ilmiy tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, o'z faoliyati natijasiga bog'langan va shaffof mezonlar asosida mukofot oluvchi xodimlarning ishga bo'lgan munosabati ijobiylashadi. Ayniqsa, KPI mukofotlarining yilma-yil o'sib borishi xodimlarni nafaqat bugungi natijaga, balki uzoq muddatli rivojlanishga ham rag'batlantiradi.

Yuqoridagi jadval iqtidorli xodimlarni ushlab qolishda rag'batlantirish tizimi va ayniqsa KPI asosidagi mukofotlash mexanizmining samaradorligini yaqqol aks ettiradi. Bu ko'rsatkichlar asosida tashkilotlar mehnat unumdorligi va inson kapitalini barqaror saqlash bo'yicha strategik qarorlar qabul qilishlari mumkin.

2-jadval

Shtatlar jadvali asosida 2024-yilda ish haqi taqsimoti va xodimlar lavozim bo'yicha ajratilishi

Lavozim	Shtat birligi soni	Yillik ish haqi jamg'armasi (so'm)	O'rtacha ish haqi (so'm)
Boshliq	1	145 000 000	145 000 000
Bo'lim boshlig'i	3	295 000 000	98 333 333
Yetakchi mutaxassis	4	380 000 000	95 000 000
Oddiy mutaxassis	6	460 000 000	76 666 667
Yordamchi xodimlar	2	120 000 000	60 000 000
Jami / o'rtacha	16	1 400 000 000	87 500 000

Manba: Muallif ishlanmasi.

2024-yil uchun shtatlar jadvali asosida tahlil qilinadigan bo'lsa, Sergeli tumani moliya bo'limidagi xodimlar o'rtasida ish haqi darajasida sezilarli tafovutlar mavjud. Bu tafovutlar bir tomondan tashkilot ichidagi lavozimiy ierarxiyani, ikkinchi tomondan esa motivatsion rag'batlarning strukturaviy asoslarini aks ettiradi.

Jadvalda ko'rsatilganidek, boshliq lavozimida yagona shtat birligi mavjud bo'lib, unga to'g'ri keladigan yillik ish haqi 145 000 000 so'mni tashkil etmoqda. Bu eng yuqori darajadagi maosh bo'lib, lavozimdagi mas'uliyat va strategik qarorlar qabul qilish vakolatlariga mos keladi.

Shu bilan birga, oddiy mutaxassislar lavozimidagi xodimlar soni yuqori — 6 kishi.

Ularning yillik umumiy ish haqi 460 000 000 so'm, har biriga to'g'ri keladigan o'rtacha yillik ish haqi esa 76 666 667 so'mni tashkil etadi. Bu lavozimdagi mutaxassislar sonining ko'pligi va ularning tashkilot uchun operatsion darajadagi ahamiyatini anglatadi.

Tahlildan kelib chiqadigan muhim jihat shuki, yuqori lavozimlar daromadi yuqoriroq bo'lsa-da, o'rta va quyi lavozimdagi xodimlar uchun KPI mukofot tizimi orqali differensial kompensatsiya mexanizmi ishlatilishi lozim. Bu esa adolatli ish haqi tizimini saqlab turish va barcha xodimlar qatlamining motivatsiyasini bir tekisda ushlab qolish uchun zarurdir.

Umumiy o'rtacha yillik ish haqi esa 87 500 000 so'mni tashkil etib, bu miqdor tashkilotning umumiy moliyaviy siyosati va ish haqi byudjeti doirasida optimal hisoblanadi. Shu asosda, lavozimlar bo'yicha farqlangan ish haqi tizimi nafaqat adolat va lavozimiy javobgarlikni, balki ichki motivatsiya va raqobatbardoshlik tamoyillarini ham qo'llab-quvvatlaydi.

3-jadval

2022–2024-yillar davomida ish haqi, KPI, va xodimlar aylanmasi o'zgarishi (dinamik tahlil)

Yil	O'rtacha ish haqi (so'm)	KPI rag'batlantirish miqdori (so'm)	Xodimlar aylanmasi (%)	Ishga sadoqat darajasi (%)
2022	36 190 143	18 298 071	17,5	82,5
2023	41 831 714	22 489 571	11,3	88,7
2024	54 488 255	29 797 500	6,9	93,1

Manba: Muallif ishlanmasi.

Tashkilotlarda inson resurslarini boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarning sadoqat darajasiga va ish joyidagi barqarorligiga bog'liq. Aynan shu omillarni aniqlashda mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish siyosatining dinamik tahlili muhim ahamiyat kasb etadi. 2022–2024-yillarga oid statistik ko'rsatkichlar asosida tuzilgan 3-jadvalda ushbu bog'liqlik aniq ifodalangan.

Tahlil shuni ko'rsatadiki, 2022-yilda o'rtacha ish haqi 36 190 143 so'm bo'lgan va KPI rag'batlantirish miqdori 18 298 071 so'mni tashkil etgan. Shu yili xodimlar aylanishi 17,5% ni, ishga sadoqat darajasi esa 82,5% ni tashkil qilgan. Bu holat tashkiliy motivatsiya mexanizmlarining nisbatan cheklanganligini anglatadi.

2023-yilga kelib, ish haqi 15% ga, KPI esa 23% ga oshirilgan. Natijada, xodimlar aylanishi 11,3% gacha pasaygan, ishga sadoqat esa 88,7% gacha ko'tarilgan. Bu jarayon Vrumning "kutish nazariyasi"ni amalda tasdiqlaydi — xodimlar o'z harakatlari natijasida mukofotga erishishiga ishonsa, ular faolroq va sadoqatliroq bo'ladi.

2024-yilda esa o'rtacha ish haqi 54 488 255 so'm, KPI rag'batlantirish esa 29 797 500 so'm ga yetgan. Bu esa ikki yilda ish haqi o'sishining 50%, KPI mukofotlarining esa 63% ga o'sishini ko'rsatadi. Shu bilan birga, xodimlar aylanishi eng past darajaga — 6,9% ga tushgan va ishga sadoqat darajasi 93,1% ga yetgan. Bunday yuqori sadoqat ko'rsatkichi tashkilotdagi motivatsion siyosatning barqaror va aniq maqsadlarga yo'naltirilganligini anglatadi.

Bu ko'rsatkichlar xodimlar o'rtasida nafaqat moddiy qoniqish, balki psixologik ishonch va mehnatga bo'lgan daxldorlik hissi kuchayganini bildiradi. KPI asosidagi baholash tizimi shaffoflikni ta'minlagani sababli, xodimlar o'z mehnati baholanayotganini va natijalari asosida rag'bat olayotganini his etishmoqda. Bu esa ijtimoiy-psixologik iqlimning ijobiylashishiga olib keladi.

Shu boisdan tashkilotlar o'zlarining mehnat siyosatini nafaqat raqamli o'sishlar asosida, balki ularning xodimlar kayfiyati, sadoqati va muhitdagi barqarorlikka ta'siri nuqtayi nazaridan ham tahlil qilib borishlari lozim. KPI va ish haqi o'rtasidagi sinxron o'sish xodimlarning tashkilot bilan uzoq muddatli hamkorligiga xizmat qiladi.

2022–2024-yillarda o'rtacha ish haqi 50% dan ko'proq oshgan, KPI mukofotlari esa 63% ortgan. KPI tizimi joriy etilgach, xodimlar aylanmasi 17,5% dan 6,9% gacha kamaygan, bu esa sadoqat darajasining oshishiga sabab bo'lgan. Shtatlar jadvali asosida ko'rilsa, har bir lavozimda raqobatbardosh va adolatli ish haqi differensiasiyasi mavjud.

Muhokama: Iqtidorli xodimlar har qanday tashkilotning strategik boyligi hisoblanadi.

Ularni saqlab qolish, rivojlantirish va faol jalb qilish tashkilotlarning uzoq muddatli raqobatbardoshligi uchun muhim omildir. Yuqoridagi tahlillar shuni ko'rsatadiki, motivatsion tizimlarning joriy etilishi bevosita mehnat samaradorligiga, xodimlar sadoqatiga va kadrlar barqarorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

2022–2024-yillar davomida olib borilgan empirik tahlil natijalariga ko'ra, ish haqi miqdori va KPI rag'batlantirishlarining izchil o'sib borishi natijasida xodimlar aylanmasi sezilarli darajada kamaygan. Bu holat Maslou, Hertzberg, va Vrum kabi klassik motivatsiya nazariyalarining amalda o'zini oqlaganini ko'rsatadi. Ayniqsa, Vrumning "kutish nazariyasi"ga ko'ra, xodimlar ularning harakati ma'lum mukofot bilan taqdirlanishiga ishonsa, faoliyatga yanada ongli yondashadi. Bunda KPI ko'rsatkichlari asosida rag'batlantirish tizimi ushbu kutishlarni mustahkamlovchi mexanizm sifatida xizmat qiladi.

Shtatlar jadvali tahlili ham motivatsiya tizimining adolatli taqsimlanishini ko'rsatdi.

Lavozim darajasi va ish haqi o'rtasidagi muvozanat saqlangan bo'lib, bu esa xodimlar o'rtasida noroziliklar va ichki migratsiyani kamaytiruvchi omil bo'lgan. Yetakchi va oddiy mutaxassislar o'rtasida kuzatilgan ish haqi tafovutining KPI mukofotlari orqali kompensatsiya qilinishi, tashkilotning muvozanatli yondashuvini ko'rsatadi.

Shuningdek, xalqaro tadqiqotlar ham shuni tasdiqlaydiki, motivatsiya faqat moddiy jihatlardan cheklanmaydi. Shaxsiy rivojlanish imkoniyatlari, lavozimda ko'tarilish ehtimoli, ijtimoiy tan olinish va moslashuvchan ish muhiti ham xodimlar uchun muhim motivatorlardir.

Bu borada tashkilotlarda kompetensiyaga asoslangan motivatsion tizimlar, yetakchilik orqali ilhomlantirish va mijozga yo'naltirilgan madaniyat shakllantirish muhim o'rin tutadi.

Yuqorida tahlil qilingan holatlar asosida aytish mumkinki, iqtidorli kadrlarni saqlab qolish jarayoni — bu nafaqat rag'batlantirish, balki tashkilotda ma'naviy va psixologik farovonlik yaratishga qaratilgan kompleks boshqaruv strategiyasidir.

Xulosa. Tashkilotlarda iqtidorli xodimlarni saqlab qolish masalasi bugungi kunda inson resurslari boshqaruvining ustuvor yo'nalishlaridan biri bo'lib bormoqda. Ushbu dissertatsiya doirasida olib borilgan nazariy yondashuvlar, empirik tahlillar hamda 2022–2024-yillarga oid real statistik ma'lumotlar asosida shunday xulosaga kelish mumkinki, motivatsion mexanizmlarning samarali ishlashi xodimlarning mehnatga sadoqatini mustahkamlabgina qolmay, balki tashkilotning ichki barqarorligi va tashqi raqobatbardoshligini ham belgilaydi.

Tadqiqot davomida aniqlanishicha, ish haqi va KPI asosida beriladigan rag'batlantirishlar o'rtasidagi izchil o'sish natijasida xodimlar aylanmasi 17,5 foizdan 6,9 foizgacha kamaygan, bu esa ishga sadoqat darajasining 10 foizdan ortiq o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, KPI tizimi orqali mehnat faoliyatining aniq ko'rsatkichlar asosida baholanishi va mukofotlanishi xodimlar uchun adolat va shaffoflik muhitini shakllantirgani, ularda tashabbus va mas'uliyat hissini kuchaytirgani kuzatildi.

Shtatlar jadvali bo'yicha o'rganilgan lavozimlar va ularning ish haqi darajalari xodimlar o'rtasida haqli taqsimot borligini ko'rsatgan bo'lsa-da, o'rta va quyi lavozimdagi xodimlar uchun rag'bat muvozanatini KPI mukofotlari orqali saqlab turish zarurati dolzarbligini saqlab qolmoqda. Bu esa yondashuvni faqat moddiy emas, balki kasbiy o'sish, mehnat sharoitlari, ijtimoiy e'tirof va psixologik iqlim bilan uyg'unlashtirishni taqozo etadi.

Shu asosda, tashkilotlarda motivatsion siyosatni takomillashtirishga doir bir qator takliflarni ilgari surish mumkin. Avvalo, KPI ko'rsatkichlari har yili faoliyat natijalari va strategik maqsadlar asosida qayta ko'rib chiqilishi, ularning xodim faoliyatiga real bog'lanishi ta'minlanmog'i lozim. Shuningdek, iqtidorli xodimlar uchun individual motivatsion rejalarni shakllantirish, ya'ni har bir xodimning ehtiyoji, salohiyati va intilishlariga mos rag'bat strategiyalarini ishlab chiqish zarur.

Bundan tashqari, motivatsiyani nafaqat moddiy, balki psixologik va ijtimoiy yondashuvlar bilan qo'llab-quvvatlash – xodimlarning ishga bo'lgan daxldorlik hissini oshiradi.

Kadrlar siyosatida motivatsiyani baholash va monitoring qilish tizimlarini, xususan, HR-analitika va ichki audit mexanizmlarini joriy etish tashkilotdagi resurslarni yanada oqilona boshqarishga yordam beradi.

Umuman olganda, ushbu dissertatsiya natijalari shuni isbotlaydiki, mukammal ishlab chiqilgan va tizimlashtirilgan motivatsion siyosat tashkilotlar uchun inson kapitalini saqlab qolishning eng muhim va barqaror vositasidir. Iqtidorli xodimlarning ishdan ketishi – bu nafaqat insoniy, balki iqtisodiy yo'qotishdir. Shuning uchun ularni ushlab qolish yo'lida motivatsiyani to'g'ri tashkil etish – strategik boshqaruvning markaziy vazifasiga aylanishi lozim.

REFERENCES

1. Karimova D.X. (2018). Tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarining samaradorligi. Toshkent: Iqtisodiyot va ta'lim nashriyoti.
2. Yusupova M.M. (2020). Inson resurslarini boshqarishda motivatsiya vositalari. // O'zbekiston iqtisodiyoti jurnali, №4, 45–51-bet.
3. Xolbekov A. (2019). Mehnatga rag'bat va xodimlar sadoqati o'rtasidagi bog'liqlik. // Ilmiy izlanishlar, №3, 22–28-bet.
4. Киселева И.В. (2021). Мотивация персонала в современных условиях: российский опыт. // Экономика и управление, №8(164), с. 59–64.
5. Иванов С.А. (2023). Системы KPI в управлении человеческим капиталом. Москва: Финансы и статистика.
6. Wang, Y. & Liu, H. (2019). Employee Motivation and Retention in Chinese SMEs. // Asian Journal of Business Ethics, 8(2), 101–117.
7. Kim, J. & Park, S. (2022). Strategic HR Practices and Employee Engagement in South Korea. // Journal of Asian Management, 16(1), 33–47.
8. Müller, M. (2017). Work Motivation in Germany: Trends and Challenges. // European Management Review, 14(3), 273–285.
9. Schmitt, D.P., & Meyer, B. (2020). Talent Retention Strategies in European Corporations. // International Journal of Human Resource Studies, 10(1), 14–29.
10. Peterson, S.J. & Luthans, F. (2019). The Role of Psychological Capital in Employee Retention. // Human Resource Development Quarterly, 30(4), 509–534.
11. Johnson, R.D. & Brown, M.E. (2021). Performance-based Incentives and Retention in U.S. Firms. // Harvard Business Review, October Issue, pp. 74–81.
12. Thomas, K.W. (2020). Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

13. Singh, R. & Verma, A. (2018). Retention through Reward Systems: An Indian Perspective. // International Journal of Organizational Analysis, 26(4), 652–666.
14. Lee, M.C. (2024). AI-driven HR Metrics for Talent Retention. // Journal of Digital HRM, 5(1), 11–25.
15. Alimova G. (2023). Tashkilotlarda iqtidorli xodimlarni saqlab qolish strategiyasi: nazariya va amaliyot. // Bank ishi va boshqaruv, №1, 58–64-bet.