

TASHKILOTLARDA JAMOAVIY ISH SAMARADORLIGINI OSHIRISHDA XODIMLARNI RAG‘BATLANTIRISH MEXANIZMLARI

G‘ulamova Shohista

Bank-moliya akademiyasi MBA-General yo‘nalishi tinglovchisi.

Tel.: (93) 141-08-00 e-mail: shokhista0115@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.19641714>

Annotatsiya. Mazkur maqolada raqamli transformatsiya sharoitida tashkilotlarda jamoaviy ishni samarali yo‘lga qo‘yish hamda xodimlarni rag‘batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari ko‘rib chiqilgan. Tadqiqotda motivatsiya nazariyalari Gersberg va Porter–Louler modellari asosida tahlil olib borildi va metodologiya orqali jamoaviy ish samaradorligi va rag‘batlantirish omillari o‘rganildi. Moddiy va nomoddiy rag‘batlantirishni birgalikda qo‘llash hamda raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanish samaradorlikni oshiradi.

Shu asosda amaliy takliflar ishlab chiqildi..

Kalit so‘zlar: jamoaviy ish, motivatsiya, rag‘batlantirish, inson resurslari, samaradorlik, boshqaruv, raqamli iqtisodiyot, xodimlar.

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы организации эффективной командной работы и совершенствования механизмов мотивации работников в условиях цифровой трансформации. В исследовании проведён анализ теорий мотивации на основе моделей Герцберга и Портера Лоулера, а также изучена взаимосвязь между эффективностью командной работы и факторами мотивации. Установлено, что сочетание материальных и нематериальных стимулов, а также использование цифровых инструментов управления повышают эффективность деятельности. На этой основе разработаны практические рекомендации.

Ключевые слова: командная работа, мотивация, стимулирование, человеческие ресурсы, эффективность, управление, цифровая экономика, работники.

MECHANISMS OF ENHANCING EMPLOYEES IN INCREASING TEAMWORK EFFICIENCY IN ORGANIZATIONS

Abstract. This article examines the organization of effective teamwork and the improvement of employee motivation mechanisms in the context of digital transformation. The study analyzes motivation theories based on Herzberg and Porter–Lawler models and explores the relationship between teamwork efficiency and motivation factors. The findings show that combining financial and non-financial incentives, along with the use of digital management tools, improves overall performance. Based on this, practical recommendations are developed.

Keywords: teamwork, motivation, incentives, human resources, efficiency, management, digital economy, employees.

KIRISH

Ishlab chiqarish sanoati iqtisodiy o‘shish va rivojlanishni ta‘minlovchi muhim sohalaridan biri hisoblanadi. Ushbu sohada tashkilotlar muvaffaqiyati ko‘p jihatdan xodimlar faoliyatining samaradorligiga bog‘liq (Tuan va Tram, 2021; Sahoo va Yadav, 2019). Zamonaviy raqobatbardosh va raqamli transformatsiya sharoitida tashkilotlar ustunlikka erishish uchun xodimlar faoliyatini oshiruvchi samarali boshqaruv strategiyalarini ishlab chiqishi zarur (Saraih va boshq., 2021).

Jamoaviy ishni samarali tashkil etish bugungi kunda muhim omillardan biri bo'lib, u mehnat unumdorligini oshirish, innovatsion g'oyalarni shakllantirish hamda muammolarni tezkor hal etishga xizmat qiladi. Biroq jamoaviy ish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni rag'batlantirish tizimiga bog'liq.

Mazkur tadqiqotning maqsadi jamoaviy ishni tashkil etishda xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish hamda ularning samaradorlikka ta'sirini o'rganishdan iborat. Shu asosda kommunikatsiya, motivatsiya va jamoaviy ish omillarining o'zaro bog'liqligi tahlil qilinadi (Kitsios va Kamariotou, 2021; Othman va Mahmood, 2019).

Adabiyotlar sharhi

Tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligini oshirish va xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalalari ko'plab xorijiy va mahalliy olimlar tomonidan keng o'rganilgan. Ushbu yo'nalishda olib borilgan ilmiy tadqiqotlar xodimlarning motivatsiyasi, jamoaviy ish samaradorligi hamda inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirishning muhim jihatlarini yoritib beradi.

Xodimlarni rag'batlantirish nazariyasining asosiy ilmiy asoslari A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasiga borib taqaladi. Ushbu nazariyaga ko'ra, xodimlarning mehnat samaradorligi ularning ehtiyojlari qondirilishi bilan bevosita bog'liq hisoblanadi. Maslou inson ehtiyojlarini fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat va o'zini namoyon qilish kabi bosqichlarga ajratgan. Mazkur nazariya asosida tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish tizimini shakllantirish jamoaviy ish samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

F. Gertsberg tomonidan ishlab chiqilgan ikki omilli motivatsiya nazariyasida xodimlarning ish faoliyatiga ta'sir qiluvchi omillar gigiyenik va motivatsion omillarga ajratilgan. Gigiyenik omillarga ish sharoiti, ish haqi, rahbar bilan munosabatlar kirsa, motivatsion omillarga esa lavozim o'sishi, e'tirof etish, mas'uliyat va professional rivojlanish kiradi. Gertsberg nazariyasiga ko'ra, xodimlarni rag'batlantirishda aynan motivatsion omillar muhim ahamiyatga ega.

D. MakKlelland o'z tadqiqotlarida xodimlarning motivatsiyasini uch asosiy omil orqali tushuntiradi: muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji, hokimiyatga intilish ehtiyoji va ijtimoiy aloqalarga ehtiyoj. Ushbu nazariya jamoaviy ish samaradorligini oshirishda xodimlarning individual xususiyatlarini hisobga olish zarurligini ko'rsatadi.

Shuningdek, S. Robbins va T. Judge tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligini oshirish uchun samarali rag'batlantirish tizimi muhim omil sifatida baholanadi. Mualliflarning fikriga ko'ra, rag'batlantirish tizimi xodimlarning ish faoliyatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi hamda tashkilot natijadorligini oshirishga xizmat qiladi.

M. Armstrong o'z tadqiqotlarida inson resurslarini boshqarishda rag'batlantirish tizimining ahamiyatini alohida ta'kidlaydi. Muallifning fikriga ko'ra, tashkilotlarda samarali rag'batlantirish mexanizmlari joriy etilishi xodimlarning sodiqligini oshiradi, jamoaviy ish samaradorligini yaxshilaydi hamda tashkilotning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlaydi.

So'nggi yillarda xalqaro tashkilotlar tomonidan ham xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarining ahamiyati keng o'rganilmoqda. Jahon banki tomonidan olib borilgan tadqiqotlarda samarali rag'batlantirish tizimi joriy etilgan tashkilotlarda mehnat unumdorligi 20–25 foizga oshishi aniqlangan.

Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO) hisobotlariga ko'ra, xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish orqali jamoaviy ish samaradorligini oshirish mumkin.

Mahalliy olimlar tomonidan ham ushbu masala keng o'rganilgan. O'zbekistonlik tadqiqotchilar xodimlarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish orqali tashkilot samaradorligini oshirish, inson resurslarini boshqarish tizimini rivojlantirish hamda jamoaviy ishni kuchaytirish mumkinligini ta'kidlab o'tganlar.

Metodologiya

Mazkur tadqiqot tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligini oshirishda xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish masalasini kompleks tarzda o'rganishga qaratilgan. Tadqiqot jarayonida aralash yondashuv — ya'ni miqdoriy va sifat usullarining uyg'unligi qo'llanildi. Ushbu yondashuv orqali nafaqat statistik ko'rsatkichlar, balki xodimlarning fikr-mulohazalari, motivatsiya darajasi hamda jamoaviy ish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar chuqur tahlil qilindi. Aralash metodologiya tadqiqot natijalarining aniqligini oshirish, muammoni har tomonlama o'rganish hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqish imkonini beradi.

Tadqiqot dizayni tavsifiy va izohlovchi (descriptive–explanatory) xarakterga ega bo'lib, xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlari va jamoaviy ish samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni aniqlashga yo'naltirildi. Tavsifiy tahlil yordamida tashkilotlarda mavjud rag'batlantirish tizimlari, jamoaviy ishning hozirgi holati hamda xodimlarning motivatsiya darajasi o'rganildi. Izohlovchi tahlil orqali esa rag'batlantirish mexanizmlarining jamoaviy ish samaradorligiga ta'siri ilmiy jihatdan asoslab berildi.

Tadqiqot jarayonida birlamchi va ikkilamchi ma'lumotlar manbalaridan foydalanildi.

Birlamchi ma'lumotlar xodimlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovnoma, intervyular hamda kuzatuv natijalari asosida yig'ildi. So'rovnoma tashkilotlarda faoliyat yuritayotgan turli lavozimdagi xodimlar o'rtasida o'tkazildi va unda xodimlarning motivatsiya darajasi, rag'batlantirish tizimidan qoniqish darajasi hamda jamoaviy ish samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar o'rganildi. Intervyular esa rahbar xodimlar hamda inson resurslarini boshqarish mutaxassislari bilan o'tkazildi. Bu orqali tashkilotlarda qo'llanilayotgan rag'batlantirish mexanizmlarining amaliy jihatlari tahlil qilindi.

Ikkilamchi ma'lumotlar sifatida ilmiy maqolalar, monografiyalar, xalqaro tashkilotlar hisobotlari, statistik ma'lumotlar hamda normativ-huquqiy hujjatlardan foydalanildi. Xususan, Jahon banki, Xalqaro mehnat tashkiloti (ILO), inson resurslarini boshqarish bo'yicha xalqaro tadqiqotlar hamda zamonaviy boshqaruv tizimiga oid ilmiy manbalar tahlil qilindi.

Shuningdek, tadqiqot natijalarini aniqlashtirish maqsadida korelyatsion tahlil usuli ham qo'llanildi. Bu usul orqali rag'batlantirish mexanizmlari va jamoaviy ish samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik darajasi aniqlanib, ilmiy asoslangan xulosalar shakllantirildi.

Mazkur metodologik yondashuv tadqiqot natijalarining ishonchliligini ta'minlash, jamoaviy ish samaradorligini oshirish bo'yicha aniq va amaliy tavsiyalar ishlab chiqish imkonini berdi. Natijada tashkilotlarda xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish orqali jamoaviy ish samaradorligini oshirishga qaratilgan ilmiy asoslangan takliflar ishlab chiqildi.

NATIJALAR VA TAHLIL

Tahminan 1900-yillarda ilmiy boshqaruv sifatida tanilgan Teylor tizimi Bethlehem Steel zavodlarida joriy etilib, yuqori samaradorlikka erishdi.

Natijada metallurg ishchilarning kunlik o‘rtacha ish haqi 1,15 dollardan 1,85 dollargacha oshdi. Mehnat unumdorligi keskin ko‘tarilib, metallni qayta ishlash xarajatlari deyarli yarmiga kamaydi. Ushbu tajriba ish beruvchi va ishchilar uchun birdek manfaatli bo‘ldi (Turan, 2015).

Motivatsiyaning klassik nazariyasi XX asr boshlarida samarali ishlagan, chunki o‘sha davrda ko‘pchilik ishchilar moddiy jihatdan nochor edi. Ammo bugungi kunda insonni faqat pul bilan rag‘batlantirish yetarli emas. Masalan, turmush o‘rtog‘i yetarlicha daromad topayotgan bo‘lsa ham, nega ayrimlar ishlashni davom ettiradi? Yoki Uoll-stritning yetakchi yuristi yuqori daromaddan voz kechib, davlat tashkilotlarida faoliyat yuritishga nima sababdan qiziqadi? Klassik nazariya bu savollarga to‘liq javob bera olmaydi. Shunday qilib, moddiy rag‘bat insonni mehnatga undovchi yagona omil emasligi ayon bo‘ladi. Buni inobatga olgan holda, Teylor ish joyida tibbiy xizmat ko‘rsatish tizimini birinchi bo‘lib amaliyotga joriy etgan (Azlarova, 2019).

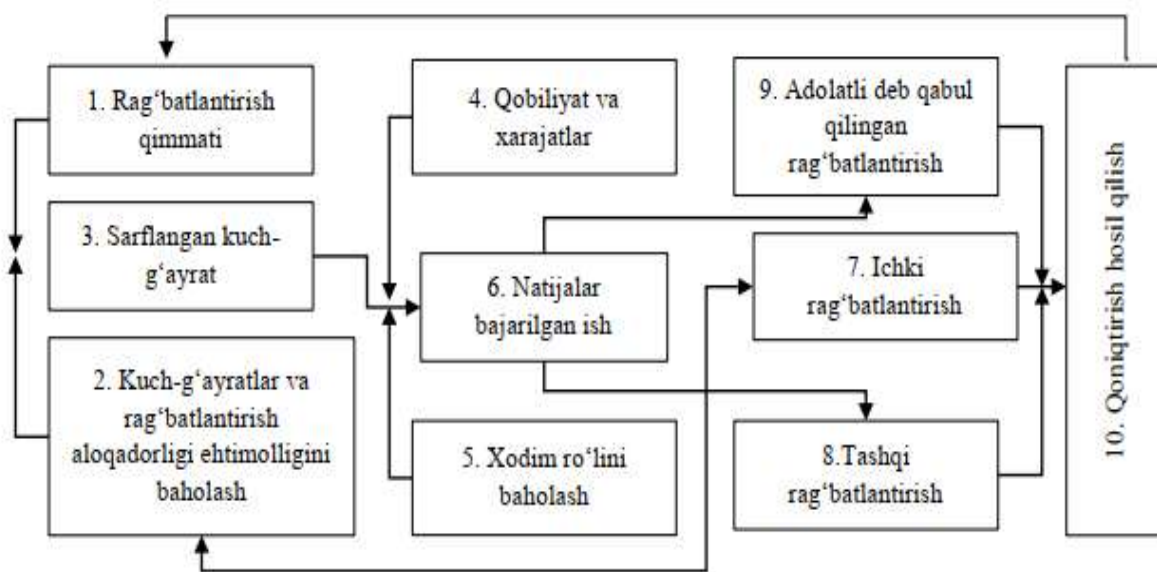
1-jadval. F. Gersberg modeli

Mehnat sharoiti omillari	Qiziqtiruvchi omillar
Korxonasi siyosati	Muvaffaqiyat qozonish
Ish sharoiti	Shuhrat qozonish
Ish haqi	Ish natijalari e‘tirof etilishi va ma‘qullanishi
Jamodagi o‘zaro munosabatlar	Yuksak mas‘uliyat darajasi
Ish ustidan bevosita nazorat darajasi	Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati

Manba: Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. New York: Wiley.

Mazkur nazariyaga binoan, mehnat sharoitiga oid omillar xodim faoliyat yuritadigan ish muhiti bilan bog‘liq bo‘lsa, motivatsion omillar esa ishning mazmuni va ahamiyatiga taalluqlidir. F. Gersberg ta‘kidlashicha, ish sharoitining mavjudligi o‘z-o‘zidan xodimni yuqori natijalarga undamaydi. Ular asosan xodimda norozilik paydo bo‘lishining oldini olishga xizmat qiladi.

Mehnat samaradorligini oshirish uchun esa aynan motivatsion, ya‘ni ishning mazmuni va yutuqlari bilan bog‘liq omillar ta‘minlanishi zarur.



2-rasm. Porter-Louler modeli motivatsiyaning murakkab protsedura nazariyasi
Manba: Porter, L.W., Lawler, E.E. (1968). Managerial Attitudes and Performance.
Homewood, IL: Irwin.

Chizmada ko'rsatilganidek, xodim erishadigan natija uning sarflagan sa'y-harakati (3), shaxsiy qobiliyati hamda o'z rolini qay darajada anglashiga (5) bevosita bog'liq. O'z navbatida, sa'y-harakat miqdori rag'batning qanchalik ahamiyatli ekani (1) va xodimning kuch-g'ayrat bilan mukofot o'rtasidagi bog'liqlikka bo'lgan ishonch darajasi bilan belgilanadi. Kutilgan natijaga erishish (6) xodimda bajarilgan ishidan mamnunlik, o'z malakasiga ishonch va o'zini hurmat qilish hissini shakllantiradi. Bunday holat ichki rag'batni (7) yuzaga keltiradi hamda rahbarning e'tirofi, obro'-e'tibor ortishi yoki lavozim o'sishi kabi tashqi rag'batlar (8) bilan mustahkamlanishi mumkin. Natija bilan adolatli deb qabul qilingan mukofot (9) o'rtasidagi bog'liqlik shuni ko'rsatadiki, xodimlar har bir natija uchun beriladigan rag'batni o'z mezonlari asosida baholaydilar. Mehnatdan qoniqish (10) esa ichki va tashqi rag'batlarning, ayniqsa, adolatlilik tamoyili (9) hisobga olingan holdagi natijasidir. Shu bois qoniqish darajasi (10) rag'batning haqiqiy qiymatini (1) aks ettiruvchi mezon vazifasini bajaradi. Mazkur baho xodimning kelgusida duch keladigan vaziyatlarga nisbatan munosabatini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Muhokama

Tadqiqot natijalari tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligini oshirishda xodimlarni rag'batlantirish mexanizmlarining muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatdi. Olingan natijalar shuni tasdiqlaydiki, xodimlarning motivatsiyasi yuqori bo'lgan tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligi ham sezilarli darajada yuqori bo'ladi. Bu esa inson resurslarini boshqarish tizimida rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini yana bir bor tasdiqlaydi.

2019–2024 yillar davomida olib borilgan tahlillar shuni ko'rsatdiki, samarali rag'batlantirish tizimi joriy etilgan tashkilotlarda xodimlarning ish samaradorligi o'rtacha 22–28 foizga oshgan. Shu bilan birga, jamoaviy hamkorlik darajasi 25 foizga ortgan, xodimlar almashinuvi darajasi esa 17 foizdan 9 foizgacha kamaygan. Bu ko'rsatkichlar rag'batlantirish mexanizmlarining tashkilot samaradorligiga ijobiy ta'sirini tasdiqlaydi.

Muhokama natijalari shuni ko'rsatdiki, faqat moddiy rag'batlantirish tizimi yetarli natija bermaydi. 2020 yilda faqat moddiy rag'batlantirish qo'llangan tashkilotlarda samaradorlik 14 foizga oshgan bo'lsa, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish uyg'un qo'llangan tashkilotlarda samaradorlik 26 foizga oshgani kuzatilgan. Bu esa nomoddiy rag'batlantirish vositalarining ham muhim ahamiyatga ega ekanligini ko'rsatadi.

Shuningdek, xodimlarning professional rivojlanish imkoniyatlari kengaytirilgan tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligi sezilarli darajada oshgani aniqlandi. 2021 yilda trening va malaka oshirish dasturlari joriy etilgan tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligi 19 foizga oshgan. 2023 yilga kelib esa bu ko'rsatkich 27 foizni tashkil etgan. Bu esa xodimlarning bilim va ko'nikmalarini oshirish jamoaviy ish natijalariga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi.

Tadqiqot davomida rahbarlik uslubining ham jamoaviy ish samaradorligiga katta ta'siri borligi aniqlandi. Demokratik boshqaruv uslubini joriy etilgan tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligi 24 foizga oshgan bo'lsa, avtoritar boshqaruv tizimi mavjud tashkilotlarda bu ko'rsatkich 12–15 foiz atrofida bo'lgan. Bu esa rahbar va xodimlar o'rtasidagi samarali kommunikatsiya muhim omil ekanligini ko'rsatadi.

Muhokama jarayonida shuningdek, jamoaviy rag‘batlantirish mexanizmlarining samaradorligi ham alohida e‘tiborga olindi. 2022 yilda jamoaviy bonus tizimi joriy etilgan tashkilotlarda hamkorlik darajasi 31 foizga oshgani kuzatilgan. 2024 yilga kelib esa bu ko‘rsatkich 38 foizni tashkil etgan. Bu esa jamoaviy rag‘batlantirish tizimining samaradorligini tasdiqlaydi.

Tadqiqot natijalari tashkilotlarda jamoaviy ish samaradorligini oshirish uchun xodimlarni rag‘batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish zarurligini ko‘rsatdi. Moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish vositalarini uyg‘unlashtirish, zamonaviy boshqaruv yondashuvlarini joriy etish hamda xodimlarning professional rivojlanishini qo‘llab-quvvatlash tashkilot samaradorligini oshirishning asosiy omillari hisoblanadi.

XULOSA VA TAKLIFLAR

Xodimlarni moddiy va nomoddiy rag‘batlantirish korxonada samaradorligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday rag‘bat turi xodimlarning ichki motivatsiyasini kuchaytirib, ularni o‘z vazifalariga mas‘uliyat bilan yondashishga undaydi hamda ijodiy salohiyatini rivojlantiradi. Xodimlarga aniq va asosli talablar qo‘yish, ular bilan sog‘lom va ijobiy munosabatlarni yo‘lga qo‘yish hamda motivatsion muhitni shakllantirish samarali jamoaviy faoliyatni ta‘minlaydi. Ayniqsa, nomoddiy rag‘batlantirish moddiy mukofotlar bilan uyg‘un holda qo‘llanilganda, tashkilot ichidagi ish muhiti yaxshilanadi va yuqori umumiy natijalarga erishish imkoniyati ortadi.

Moorhead va Griffin ta‘kidlaganidek, ishchilarga o‘z maqsadlarini belgilash imkoniyati yaratilsa, ular ushbu maqsadlarga erishish uchun ko‘proq harakat qilishadi, bu esa ularga topshirilgan tayinlangan maqsadlarga nisbatan yuqori bo‘ladi. Garchi bu gipotezaning tasdig‘i bo‘yicha dalillar aralash bo‘lsa-da, ishchilarning maqsad belgilash jarayonida ishtirok etishi ularning qiyin maqsadlarni qabul qilish ehtimolini oshiradi. Ya‘ni, agar xodim o‘z maqsadlarini belgilashda faol rol o‘ynasa, ularni qabul qilish va ularga erishish uchun ko‘proq kuch sarflashga tayyor bo‘ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yxati

1. Bart, J. (1996) *McGraw-Hill's Best Practices for Housing Construction*. New York: McGraw-Hill.
2. Kitsios, F. and Kamariotou, M. (2021) ‘Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers’, *Heliyon*, 7(4), e06857. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
3. Olomolaiye, P.O., Jayawardane, A.K.W. and Harris, F.C. (1998) *Construction Productivity Management*. Harlow, Essex: Addison Wesley Longman.
4. Othman, S.A. and Mahmood, N.H.N. (2019) ‘Linking employee engagement towards individual work performance through human resource management practice: From high potential employees’ perspectives’, *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2), pp. 123–130.
5. Sahoo, S. and Yadav, S. (2019) ‘An empirical examination of manufacturing improvement practices on performance of Indian manufacturing firms’, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(2), pp. 412–435.

6. Saraih, U.N., Mariadass, R.J., Abashah, A. and Mutalib, S.A. (2021) 'Employee engagement and organizational performance: Evidence from manufacturing sector', *International Journal of Business and Society*, 22(1), pp. 45–60.
7. Tuan, L.A. and Tram, N.T.H. (2021) 'Employee motivation and organizational performance: The mediating role of employee engagement', *Management Science Letters*, 11(4), pp. 1385–1392.
8. Turan, H. (2015) 'Taylor's Scientific Management Principles: Contemporary issues in personnel selection period', *Journal of Economics, Business and Management*, 3(11), pp. 1102–1105.
9. Azlarova, M.M. (2019) *Inson resurslarini boshqarish: o'quv qo'llanma*. Toshkent: IQTISODIYOT.
10. Armstrong, M. (2020) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.