

Date: 29th October-2025

**XALQARO KOMPANIYALARDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH VA
MOTIVATSIYA QILISH USULLARI.**

Ilhomova Diyora Muhiddin qizi

Millat Umidi universiteti

Xalqaro biznes boshqaruvi yo'nalishi

4-kurs talabasi

Gmail: ilhomovadiyora04@gmail.com

Annotatsiya: Ushbu tezisda Xalqaro kompaniyalarda xodimlarni rag'batlantirish va motivatsiya qilishning zamonaviy va samarali usullari tahlil qilinadi. Global miqyosda faoliyat yurituvchi korxonalar muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri bu – inson resurslarini samarali boshqarishdir. Xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishini oshirish, ularni maqsad sari yo'naltirish va sadoqatini mustahkamlash uchun moddiy hamda nomoddiy rag'batlantirish tizimlarning ahamiyati yoritiladi. Shuningdek, turli davlat kompaniyalarda qo'llaniladigan motivatsiya modellari solishtirilib tahlil qilinadi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, xalqaro tajribadan samarali foydalanish korxonalarda inson kapitalini rivojlantirish va raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiladi.

Kalit so'zlar: motivatsiya, rag'batlantirish, xalqaro kompaniyalar, inson resurslarini boshqarish, mehnat samaradorligi, xodimlar qoniqishi, mehnatga rag'bat, korporativ madaniyat, tashqi va ichki motivatsiya, nomoddiy omillar, moddiy rag'batlantirish, ish numdorligi, psixologik ta'sir, rahbarlik uslublari, menejment strategiyasi, inson kapitali, ish joyidagi muhit, xodimlarni baholash tizimi, xalqaro tajriba, innovatsion yondashuv, ijtimoiy rag'bat, jamoaviy ruh, natijadorlik, ishga sodiqlik, kompaniya qadriyatlari, samarali boshqaruv.

Global integratsiya va texnologik o'zgarishlar dunyoda ish tashkiliy tuzilmalarini sezilarli darajada o'zgartirdi. Xalqaro kompaniyalar chet el bozorlarida faoliyat yuritishda turli madaniy, iqtisodiy va mehnat qonunchiligi to'siqlariga duch keladi; shu sababdan xodimlarni jalb etish va ushlab turish — strategik vazifaga aylandi.

Ushbu tezisda motivatsiya va rag'batlantirish vositalarining nazariy asoslari, ularning amaliy qo'llanilishi va turli mamlakatlardagi moslashuv mexanizmlari o'rganiladi. Kirish qismida mavzuning dolzarbligi va tadqiqot savollari bayon etiladi: 1) xalqaro kompaniyalarda qaysi motivatsiya usullari eng samarali; 2) klassik nazariyalar hozirgi sharoitda qanday yangilanishi kerak; 3) amaliyot uchun qaysi tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Motivatsiyaning tarixiy rivojlanishi va nazariy asoslar:

Ilk yondashuvlar — ilmiy boshqaruv (Taylorizm). Frederick W. Taylor 19-asr oxiri — 20-asr boshlarida ish jarayonlarini o'rganib, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun ishni standartlashtirish, vaqt-harakat tahlillari va mukofot tizimlarini taklif qildi. Uning «The Principles of Scientific Management» (1911) asari ishlash tartibini ilmiy



Date: 29th October-2025



asoslashni boshladi va ishlab chiqarish tizimlarida katta o'zgarishlarga sabab bo'ldi. Inson ehtiyojlari va motivatsiya (Maslow). Abraham Maslow 1943-yilda «A Theory of Human Motivation»da inson ehtiyojlarini ierarxiya ko'rinishida taqdim etdi — fiziologik, xavfsizlik, ijtimoiy, hurmat va o'zini o'zi namoyon etish ehtiyojlari; bu nazariya motivatsiya strategiyalarini xodimlarning turli ehtiyojlariga moslashtirish zarurligini ko'rsatdi. Herzberg va ikki omilli nazariya. Frederick Herzberg (1959) ish qoniqishi va norozilik omillarini ajratib ko'rsatdi: «higiena» (maosh, sharoitlar) omillari norozilikni oldini olsa, motivatorlar (mas'uliyat, tan olish, ish mazmuni) esa ish qoniqishini oshiradi. Bu nazariya rag'bat tizimini loyihalashda keng qo'llaniladi. McGregor — Theory X va Theory Y. Douglas McGregor rahbarlarning xodimlar haqidagi taxminlari (X — ishchilar tabiatan ishlamasligini hisobga oluvchi yondashuv; Y — xodimlar o'z ishiga mas'ul va ichki motivatsiyaga ega deb hisoblovchi yondashuv) boshqaruv uslubini belgilashini ta'kidlab, menejerlar ongini o'zgartirish zarurligini ko'rsatdi.

Xalqaro kompaniyalarda zamonaviy motivatsiya usullari:

Moddiy rag'batlar va samaradorlikka asoslangan to'lovlar (bonuslar, aktsiya opsiyalari). Xalqaro kompaniyalar maosh va bonus tizimlarini lokal bozor sharoitiga moslashtirib, bepul yoki cheklangan miqdordagi imtiyozlarni (sog'liqni saqlash, pensiya sovrinlari) taklif qiladi.

Nomoddiy rag'batlar — tan olish, karera yo'li, moslashuvchan ish jadvali, ish va hayot muvozanati, professional ta'lim. Nomoddiy rag'batlar xodimlarning ichki motivatsiyasini oshirishda muhim rol o'ynaydi va turli madaniyatlarda boshqacha ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Innovatsion amaliyotlar: OKR (Objectives and Key Results), doimiy feedback (360° baholash), remote va gibrid ish rejimlari, well-being (xodim sog'ligi) dasturlari. Misol uchun, Netflix kabi kompaniyalar an'anaviy HR amaliyotlarini qayta ko'rib chiqib, erkinlik va mas'uliyatga asoslangan madaniyatni yaratdi — bu xodimlar o'z ishida mustaqil bo'lishi uchun sharoit yaratadi. Bizga ma'lumki, malakali xodimlarni o'z ish joylarida olib qolishning keng qo'llaniladigan usullaridan biri rag'batlantirib turishdir. Doimiy tarzda rag'batlantirib turish ishchi-xodimlarni ishga bo'lgan motivatsiyasini oshishiga olib keladi. Rahbarning asosiy vazifasi - bu qo'l ostidagi ishchi-xodimlarning energiyasidan iloji boricha samarali foydalanish va uni korxona maqsadlariga erishish uchun yo'naltirishdan iborat. Ta'kidlash joizki, xodimlarni ma'lum faoliyatga undash jarayoni rag'batlantirish deb ataladi

Rag'batlantirish - bu boshqaruvning negizi, yadrosidir. Xodimlarning motivatsion harakatlari A.Maslouning inson ehtiyojlari nazariyasi doirasida yotadi. Bu nazariyaga muvofiq birlamchi, fiziologik ehtiyojlar moddiy boyliklar, pul yordamida qoniqtiriladi. Biroq pul faqat 30-50 % xodimlarni harakatga undaydi. Asosiy qismni harakatga ancha yuqori ehtiyojlar undaydi: bilimga, ijodga, hurmat, tan olinish, ulug'maqsadlarga erishish va boshqalar. Bu omillar ko'pincha ilmiy xodimlar, ishlab chiquvchilar, olimlar uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

Date: 29th October-2025

Shunga ko'ra personal faoliyatini rag'batlantirishning asosiy omillarini ko'rib chiqamiz:

1. Mukofotlash. Xodimni rag'batlantirish olayotgan ish haqi miqdori hamda boshqa bir qancha yashash sharoitini belgilovchi omillar (bo'sh vaqt, uy, bepul davolanish, farzandini bog'chaga joylashtirish imkoniyati va h.k.) bilan bog'liqdir. Bu omillarning asosiy qismiga rahbar bevosita ta'sir eta oladi. Demak, u o'z ishchixodimlarini rag'batlantirishni tartibga solishi mumkin. Moddiy rag'batlantirishning eng yaxshi usuli — personalning firma daromadidan yoki firmaning mulkidan manfaat ko'rishidir (bunda aksiyalar ishchi-xodimlarga sotiladi).

2. Sharoit. Xodimlarni rag'batlantirishga ish joyidagi muhit, qulayliklar, mavjud shovqin darajasi, dam olish xonasining mavjudligi, oshxona, tozalik va boshqa shu kabi omillar ta'sir ko'rsatadi.

3. Himoya. Inson kutilmaganda noqulay vaziyatlarga tushib qolishi mumkin. Ishdan chetlatilishi, hurmatini yo'qotishi, do'stlar bilan aloqasining buzilishi va hokozalar. Bunday xatarlarning birortasiga duch kelgan xodim o'z halovatini yo'qotadi va natijada xodimning mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Bunday vaziyatlarda rahbar xodimni qo'llab-quvvatlashi va har tomonlama himoyaga olishi lozim bo'ladi.

4. Shaxsiy rivoj. Yangi bilimlarga ega bo'lish, tajriba orttirish natijasida xizmat pillapoyasidan ko'tarilish imkonini yaratuvchi faoliyat xodimda qo'shimcha rag'bat hissini uyg'otadi.

5. Har qanday kishi bir xil vazifa bilan shug'ullanishi qanchalar zerikarli ekanligini va yangi biror narsa yaratish bilan bog'liq faoliyat, aksincha, qiziqarli ekanligini yaxshi biladi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi mehnat faoliyati jozibadordir. Shuning uchun rahbar o'z xodimlari faoliyatining yanada jo'shqin va qiziqarli bo'lishiga alohida e'tibor berishi kerak.

6. Javobgarlik va bog'liqlik hissi. O'z faoliyati mahsulining foydali ekanligini va uning uchun javobgarlikni his qilish, o'zini jamoaning bir bo'lagi deb bilish insonga ma'naviy kuch bag'ishlaydi va bundan xodim qandaydir ma'noda rag'bat oladi. Xodimlarda javobgarlik va bog'liqlik hissini uyg'otish uchun rahbar imkoni boricha o'z ishchi-xodimlariga firma faoliyati haqida axborot berishi, ularni birgalikda qaror qabul qilishga, firma mulkida ishtirok etishga jalb qilishi va ular zimmasiga muhim vazifalarni yuklashi lozim. Bu masalada o'zini-o'zi boshqarishning turli usullarini qo'llash muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Xalqaro ekspertlar fikri (xulosa)

Klassik nazariyalar (Taylor, Maslow, Herzberg, McGregor) motivatsiyaning asosiy printsiplarini belgiladi, ammo hozirgi zamon sharoitida ular yangicha amaliyotlar bilan birgalikda ishlatilishi kerak.

HR ekspertlari ta'kidlashicha, motivatsiya tizimlari individual va madaniy kontekstga mos bo'lishi lozim; universal «bir o'lchov hamma uchun» yechimi kamdan-kam hollarda ishlaydi. Doimiy o'rganish, moslashuvchan kompensatsiya va sog'liqni qo'llab-quvvatlash dasturlari muhim.



Date: 29th October-2025

Hayotiy qo'llanmalar (praktik tavsiyalar — menejerlar uchun)

- Lokalizatsiya qiling: kompensatsiya va imtiyozlar mahalliy talab va qonunchilikka mos bo'lsin.
- Hamma uchun aniq va adolatli baholash tizimi yarating (maqsadlarga asoslangan KPI + muntazam feedback).
- Nomoddiy rag'batlarni (e'tirof, o'sish imkoniyati, mentorlik) kuchaytiring — bu uzoq muddatda sadoqatni oshiradi.
- Ish va hayot muvozanatini qo'llab-quvvatlang: moslashuvchan soatlar, remote imkoniyatlari va sog'liq dasturlari.
- Madaniy sezgirlikni oshiring: xalqaro jamoalarda xilma-xillik va inklyuziv strategiyalarni joriy eting.
- Yangi yondashuvlarni sinab ko'ring (OKR, 360° feedback, doimiy o'qitish) va natijalarni o'lchang.

Ushbu tavsiyalar har bir kompaniya uchun konkret qadamlar ko'rinishida qo'llanilishi mumkin: masalan, yillik maoshni mahalliy indeksga moslashtirish, choraklik maqsadlarni OKR orqali belgilash, va ayni paytda xodim sog'ligi uchun ishlab chiqilgan subsidiyalar joriy etish.

Xulosa va tavsiyalar

Xalqaro korxonalar uchun eng samarali motivatsiya strategiyasi — klassik nazariyalarni zamonaviy amaliyotlar bilan uyg'unlashtirish: moddiy va nomoddiy rag'batlarni balanslash, madaniy moslashuvchanlik va doimiy o'lchov (performance metrics). Tadqiqot natijalari asosida tavsiya qilinadi: har bir bo'lim uchun o'ziga xos motivatsiya paketi yaratish, rahbarlarni X/Y nazariyasiga muvofiq (McGregor) o'qitish, va xodimlar ehtiyojlarini doimiy monitoring qilish. Bundan tashqari menejer va kadr HR kadrlar har bir hodimning qobiliyatini, raqobatbardosh ekanligini va stressga chidamli ekanligini bilishi va shunga qarab ish rejasini olib borishi kerak. Har bir menejer xodimni maqsad sari unday olishni bilishi zarur, unga mehnatiga munosib rag'bat berishi, mehnat shartnomasida keltirib o'tilgan qoidalarga rioya qilishi zarur, motivatsiya va rag'batlantirish xodimlarni ishga bo'lgan layoqatini va kompaniyaga bo'lgan sodiqligini oshiradi va ish samaradorligini ta'minlaydi. Yuqorida ko'rsatilgan metodlarni kompaniyaga va aynan qaysi xodimlar uchun zarurligini bilishi, tahlil qilishi kerak, chunki xodim tajriba uchun emas nafililik uchun xizmat qiladi, uni rag'bat va motivatsiya qilishda psixologiyasi, sog'ligi va sharoitini o'rganib shunga mos moddiy yoki nomoddiy rag'batlantirish kerak.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

<https://cyberleninka.ru/article/n/xodimlarni-nomoddiy-rag-batlantirish-korxona-faoliyati-samaradorligini-oshirish-omili-sifatida/viewer>

□ Armstrong, M. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Edition. Kogan Page Publishers, London.



**CONTINUING EDUCATION: INTERNATIONAL EXPERIENCE,
INNOVATION, AND TRANSFORMATION.**
International online conference.

Date: 29th October-2025

- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370–396.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer, New York.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Edition. Pearson Education.
- Harvard Business Review (HBR). *How to Keep Your Team Motivated, Remotely or On-site*.
<https://hbr.org/>
- Forbes. *Effective Employee Motivation Strategies in Global Companies*.
<https://www.forbes.com>
- Deloitte Insights (2022). *Global Human Capital Trends 2022 – The Rise of the Human-Centered Organization*.
<https://www.deloitte.com>
- World Economic Forum (2023). *The Future of Work Report: Employee Engagement and Motivation*.
<https://www.weforum.org>

