

XALQARO KOMPANIYALARDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH USULLARI.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17558772>

Ilhomova Diyora Muhiddin qizi

Millat Umidi universiteti

Xalqaro biznes boshqaruvi yo'nalishi

4-kurs talabasi

Gmail: diyorailhomova04@gmail.com

Annotatsiya

Ushbu maqolada xalqaro kompaniyalarda xodimlarni rag'batlantirishning samarali usullari tahlil qilinadi. Maqolada moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalarining o'zaro ta'siri, ularning xodim motivatsiyasi hamda mehnat unumdorligiga ta'siri yoritilgan. Shuningdek, turli mamlakatlardagi korporativ madaniyat, boshqaruv uslubi va xodim qadriyatlari asosida rag'batlantirish tizimining shakllanishi tahlil etiladi. Tadqiqot natijalari xalqaro miqyosda faoliyat yurituvchi tashkilotlarga inson resurslarini boshqarishda samaradorlikni oshirish bo'yicha amaliy tavsiyalar beradi.

Kalit so'zlar

xalqaro kompaniyalar, rag'batlantirish tizimi, xodim motivatsiyasi, inson resurslarini boshqarish, korporativ madaniyat, mehnat samaradorligi.

Аннотация

В данной статье анализируются эффективные методы мотивации сотрудников в международных компаниях. Рассматриваются материальные и нематериальные стимулы, их влияние на мотивацию персонала и производительность труда. Особое внимание уделено роли корпоративной культуры, стиля управления и ценностей работников в формировании системы поощрения. Результаты исследования представляют практические рекомендации для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в международных организациях.

Ключевые слова

международные компании, система поощрения, мотивация сотрудников, управление человеческими ресурсами, корпоративная культура, производительность труда.

Abstract

This article analyzes effective methods of employee motivation in international companies. It examines the impact of both monetary and non-monetary incentives on employee motivation and work performance. Special attention is given to the role of corporate culture, management style, and employee values in shaping motivational systems. The research results provide practical recommendations for enhancing human resource management efficiency in globally operating organizations.

Keywords

international companies, motivation system, employee motivation, human resource management, corporate culture, work efficiency.

Kirish

Zamonaviy mehnat bozori tobora globallashib borayotgan sharoitda inson resurslarini samarali boshqarish masalasi xalqaro kompaniyalar uchun strategik ahamiyat kasb etmoqda. Chunki xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabati, ularning motivatsiya darajasi bevosita korxonaning raqobatbardoshligi, samaradorligi va barqaror rivojlanishiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bois, rag'batlantirish tizimi har bir tashkilotning inson resurslarini boshqarish strategiyasining markaziy bo'g'ini hisoblanadi.

Xalqaro kompaniyalarda xodimlarni rag'batlantirish jarayoni murakkab va ko'p qirrali bo'lib, turli madaniy, iqtisodiy va ijtimoiy omillar bilan chambarchas bog'liqdir. Bunday kompaniyalarda moddiy va nomoddiy rag'batlantirish usullari uyg'un tarzda qo'llanilib, har bir mamlakatdagi korporativ madaniyat, mehnat qadriyatlari va boshqaruv uslubiga moslashtiriladi.

Mazkur maqolaning dolzarbligi shundaki, global mehnat muhitida xodimlarning motivatsiyasini oshirish orqali ularning ish unumdorligini, sadoqatini va tashabbuskorligini ta'minlash masalasi har bir xalqaro kompaniya uchun muhim vazifalardan biridir. Shu nuqtai nazardan, maqolada turli xalqaro tajribalar asosida xodimlarni rag'batlantirishning samarali mexanizmlari tahlil qilinib, ularni amaliyotda qo'llash bo'yicha ilmiy xulosalar va tavsiyalar keltiriladi.

Asosiy qism

Xodimlarni rag'batlantirish, motivatsiya berish ularni yanada ishlashga undaydi va bu ish samaradorligini oshiradi. Xodimlarni mehnatiga yarasha mukofotlash ularni sodiqligini ta'minlaydi. Hozirgi kunda, jahon bozorida malakali xodimlar yetishmasligi kuzatilmoqda shuning uchun kompaniyalar moddiy va nomoddiy rag'batlantirish usullaridan foydalanib ularni olib qolishi mumkin. Moddiy va nomoddiy rag'batlantirishlar harxil bo'lishi mumkin, masalan;

xodimning sharitiga qarab, u aynan qanday rag'batga muhtojligiga qarab va uning mehnatiga yarasha bo'lishi mumkin. Ko'pchilik kompaniyalar o'z xodimlariga har yillik sayohat uchun bonus sifatida bilet beradi, ba'zilar KPI lar qo'llaydi, ba'zilar esa har bayramda sovg'alar bilan mukofotlaydi, shuningdek, ijtimoiy imtiyozlar ham mavjud ya'ni sog'liq sug'urtasi, kvartira va mashina berish, har kunlik tushlikni tekin qilish. Nomoddiy rag'batlar esa, uni mehnatiga yarasha kollektiv oldida maqtash, lavozimini oshirish, kasbiy rivojlanish, tashabbusni qo'llab quvvatlash, e'tibor va hurmat. Bu xodimlarni ishga jalb qiladi va raqobatdosh kompaniyalar o'rtasida ajralib turish va ustun bo'lish imkoniyatini beradi. Xodimlar yaxshi ishlagan kompaniyalar har jabhada ustun turadi chunki, xodimlar ishdan ketishi yoki ishdan qiniqmasligi ichki risk hisoblanadi agar, kompaniya ichki risklarni oldini olmasa tashqi omillar uni ortda qolishiga sabab bo'ladi.

Nazariy asoslar tahlili

1. A. Maslou nazariyasi – ehtiyojlar ierarxiyasi (Hierarchy of Needs Theory)

Asosiy g'oya: Insonni rag'batlantirish uchun avvalo uning ehtiyojlari qondirilishi kerak.

Maslou odam ehtiyojlarini 5 bosqichli piramida shaklida ko'rsatgan:

Fiziologik ehtiyojlar – ovqat, uy, dam olish.

Xavfsizlik ehtiyoji – barqaror ish joyi, sug'urta, kafolat.

Ijtimoiy ehtiyojlar – jamoa, do'stlik, jamoaviylik.

Hurmat va e'tirof ehtiyoji – lavozim, mukofot, e'tibor.

O'zini namoyon qilish (self-actualization) – ijodkorlik, rivojlanish, erkinlik. Xodimning ehtiyojlari bosqichma-bosqich qondirilsa, u yanada ko'proq motivatsiya oladi.

Masalan, xalqaro kompaniyalar odatda 4-5-bosqichdagi motivatsiyani qo'llashga e'tibor beradi – ya'ni rivojlanish va o'zini ko'rsatish imkoniyati.

2. F. Gersberg nazariyasi – ikki omil nazariyasi (Two-Factor Theory)

Asosiy g'oya: Gersberg motivatsiyani ikkita omil bilan tushuntirgan:

Gigiyenik omillar – ish sharoiti, maosh, rahbarlik uslubi, xavfsizlik.

Bu omillar bo'lmasa, xodim norozi bo'ladi, lekin ularning mavjudligi har doim motivatsiya bermaydi.

Motivatorlar – e'tirof, yutuq, lavozim, rivojlanish, javobgarlik.

Bu omillar motivatsiyani kuchaytiradi va ishga ilhom beradi.

3. D. MakKlelland nazariyasi – ehtiyojlar nazariyasi (Theory of Needs)

Asosiy g'oya:

Insonni uchta asosiy ehtiyoj boshqaradi:

Yutuqqa erishish (achievement) – muvaffaqiyat, maqsadga yetishish.

Hokimiyat (power) – boshqalarni boshqarish, rahbarlik.

A'zolik (affiliation) – jamoaga tegishli bo'lish, munosabatlar.

Xodimlarni rag'batlantirishda ularning shaxsiy ehtiyoj turini bilish muhim.

Masalan, kimdir yutuq uchun ishlaydi, kimdir obro' yoki jamoaviy hurmat uchun.

Shuning uchun xalqaro kompaniyalar individual yondashuvni qo'llaydi.

4. V. Vrum nazariyasi – kutish nazariyasi (Expectancy Theory)

Asosiy g'oya:

Xodimning motivatsiyasi uchta omilga bog'liq:

Kutish (Expectancy) – “Men harakat qilsam, natijaga erishaman.”

Vositalilik (Instrumentality) – “Natijaga erishsam, mukofot olaman.”

Qiymat (Valence) – “Bu mukofot menga muhim.”

Xodim motivatsiyalangan bo'lishi uchun u mukofot real va qadrlanadigan bo'lishi kerak.

Xalqaro kompaniyalar shu tamoyilga asoslanib, aniq natija uchun aniq mukofot tizimini yaratadi.

Eng samarali kompaniyalar rag'batlantirish siyosatini bir nechta nazariyalarni uyg'unlashtirgan holda olib boradi.

Masalan, Maslou – ehtiyojni, Gersberg – motivatorni, Vrum – kutish mexanizmini, MakKlelland – shaxsiy ehtiyojni, Meyer va Allen esa – sadoqatni asos sifatida oladi.

Rag'batlantirish usullari alqaro kompaniyalar misolida:

Xodimlarni rag'batlantirish usullari hamma kompanialarda harxil bo'ladi va bu ishni samarali va kutilgan natijaga inson resursi orqali yordam beradi. Xalqaro kompaniyalar misolida tahlil qilsak, ular bir nechta nazariyalarga asoslanib motivatsiya qilish va xodim bilan ishlash usullarini qo'llashgan va bular;

Birinchi bo'lib, A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan “Ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasi” (1943) xodimlarning motivatsiyasi bosqichma-bosqich ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liq ekanligini ta'kidlaydi. Bu nazariya amalda Google va Apple kabi xalqaro kompaniyalarda yaqqol namoyon bo'ladi. Masalan, Google xodimlarning o'zini namoyon etish va ijodiy o'sish ehtiyojlarini qondirish uchun erkin ish muhiti, ijodiy loyiha va tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash tizimini joriy qilgan.

Keyingi muhim yondashuvlardan biri bu F. Gertsbergning “Ikki omilli nazariyasi” (1959) bo'lib, unda motivatsion omillar (e'tirof, mas'uliyat, rivojlanish

imkoniyati) va gigienik omillar (ish haqi, sharoit, rahbariyat bilan munosabat) o'rtasidagi farq ko'rsatib o'tiladi. Microsoft va Samsung kompaniyalari bu modeldan samarali foydalangan. Microsoft xodimlarga nafaqat moliyaviy rag'batlar, balki professional rivojlanish imkoniyatlarini ham yaratgan, Samsung esa yillik "Employee of the Year" mukofoti orqali ichki motivatsiyani oshirgan.

Shuningdek, D. MakGregorning X va Y nazariyasi (1960) xodimlarga nisbatan rahbarlik yondashuvini aniqlab beradi. Netflix kompaniyasi ushbu nazariyaning Y modeli asosida ish olib boradi – xodimlarga mustaqillik, mas'uliyat va ishonch berish orqali ularning ichki motivatsiyasini kuchaytiradi. Shunga o'xshash tarzda, Toyota kompaniyasi "Lean management" tamoyili asosida xodimlarni qaror qabul qilish jarayoniga faol jalb etadi.

Motivatsiya tizimida J. Adamning Adolat nazariyasi ham muhim ahamiyatga ega. Unga ko'ra, xodim o'z mehnatini boshqalar bilan solishtiradi va adolat hissi paydo bo'lsa, samaradorlik oshadi. IBM kompaniyasi bu tamoyilni amalda "Equal Pay Policy" orqali qo'llab, barcha xodimlarga teng ish haqi siyosatini yo'lga qo'ygan. Unilever esa gender tengligi va adolatli baholash tizimi orqali xodimlar ishonchini mustahkamlaydi.

Yana bir muhim yondashuv – V. Vrumning "Kutish nazariyasi" (1964) bo'lib, u xodimlar natijadan qanday foyda kutishiga qarab ishga munosabatini shakllantirishini ko'rsatadi. Amazon bu modelni "natijaga asoslangan bonus tizimi" orqali qo'llagan, Coca-Cola esa "Performance-based bonus" orqali xodim mehnatini bevosita natijalar bilan bog'lagan.

Umuman olganda, xalqaro kompaniyalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, eng samarali natijalar moddiy (ish haqi, bonus, mukofot) va nomoddiy (e'tirof, ishonch, o'sish imkoniyati) rag'batlantirish omillarini uyg'un qo'llagan hollarda yuzaga keladi.

O'zbekiston sharoitida xodimlarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari

O'zbekiston iqtisodiyotining modernizatsiya jarayonida inson resurslarini boshqarish va xodimlarni samarali rag'batlantirish masalalari tobora dolzarb ahamiyat kasb etmoqda. Bugungi kunda ko'plab mahalliy kompaniyalar xalqaro korporatsiyalarning tajribasini o'rganib, o'z sharoitiga moslashtirilgan motivatsion tizimlarni joriy etmoqda.

Mavjud holatni tahlil qilganda, O'zbekiston korxonalari asosan moddiy rag'batlantirish (ish haqi, mukofot, bonus) usullariga tayanadi. Ammo xalqaro tajriba shuni ko'rsatadiki, nomoddiy rag'batlantirish – ya'ni xodimni e'tirof etish, ishonch bildirish, o'sish va rivojlanish imkoniyatlarini yaratish – uzoq muddatli

samaradorlikni ta'minlaydi. Shu bois, O'zbekiston sharoitida rag'batlantirish tizimini takomillashtirishda quyidagi yo'nalishlarga e'tibor qaratish lozim:

1. Nomoddiy motivatsiyani kuchaytirish

- Xodimlarning kasbiy o'sishi uchun doimiy treninglar, kurslar, malaka oshirish dasturlarini yo'lga qo'yish (Google va Microsoft tajribasi asosida).
- Har yili "Eng faol xodim", "Yilning eng sadoqatli xodimi" kabi mukofotlarni joriy etish (Samsung tajribasi asosida).
- Jamoaviy qadriyat va tan olinish muhitini yaratish – rahbariyat tomonidan ochiq e'tirof va ijobiy fikr bildirishni yo'lga qo'yish.

2. Adolat va shaffoflik tamoyillarini mustahkamlash

- Ish haqi va lavozim tizimida shaffof baholash mezonlarini joriy etish (IBM tajribasi asosida).
- Xodimlar o'rtasida adolat hissini shakllantirish uchun baholash jarayonini ochiq o'tkazish, "feedback" tizimini yo'lga qo'yish.
- Gender tengligi va inklyuziv ish muhitini yaratish (Unilever tajribasi asosida).

3. Natijaga asoslangan rag'bat tizimini joriy etish

- Har bir bo'lim va xodim uchun aniq maqsad va ko'rsatkichlar (KPI) belgilab, natijaga qarab mukofotlash tizimini yo'lga qo'yish (Amazon va Coca-Cola modeli asosida).
- Natijani o'lchashda faqat miqdoriy emas, balki sifat ko'rsatkichlarini ham inobatga olish.

4. Ish muhiti va korporativ madaniyatni rivojlantirish

- Xodimlarning tashabbus va g'oyalarini rag'batlantirish, "idea box" yoki "inovatsiya haftaligi" kabi ichki dasturlarni tashkil etish (Google tajribasi).
- Ish joyida ijobiy psixologik muhit yaratish, muloqot va ishonch madaniyatini mustahkamlash.

5. Mahalliy qadriyatlarga mos motivatsiya modeli yaratish

O'zbekistonning ijtimoiy-madaniy qadriyatlarini hisobga olgan holda, motivatsion tizimni "jamoaviylik", "hurmat", "minnatdorchilik" tamoyillariga asoslash zarur. Chunki o'zbek jamoalarida ijtimoiy qo'llab-quvvatlash, rahbarning insoniy yondashuvi, va jamoada e'tirof topish moddiy mukofotdan ham kuchliroq motivatsion ta'sir ko'rsatadi.

Bu soha O'zbekistonda yangi bo'lgani uchun hali tajriba va bu haqida ta'lim, nazariy va amaliy tushunchalar kam. Rivojlanayotgan kompaniyalar bu nazariyalarni o'z kompaniyalarida va xodimlarida qo'llasa kutilgan natijaga erishiladi.

Xulosa

Xodimlarni samarali rag'batlantirish har qanday tashkilotning muvaffaqiyatida hal qiluvchi omil sanaladi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, xalqaro kompaniyalar rag'batlantirish tizimini faqat moddiy mukofotlar orqali emas, balki nomoddiy omillar – e'tirof, ishonch, o'sish imkoniyati va adolat hissi orqali ham shakllantirmoqda.

Masalan, Google, Apple, Microsoft kabi kompaniyalar Maslou va Gertsberg nazariyalariga asoslangan holda xodimlarning shaxsiy rivojlanish va o'zini namoyon etish ehtiyojlarini qondiruvchi tizimlarni yaratgan. Netflix, Toyota, IBM, Unilever kabi korporatsiyalar esa adolat, ishonch va o'zini boshqarish tamoyillariga tayanib, xodim sadoqatini kuchaytirgan.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, eng samarali natijalar moddiy va nomoddiy rag'batlantirish omillari uyg'un qo'llanganda yuzaga keladi. Ya'ni, mehnat haqi va bonuslar xodimning tashqi motivatsiyasini oshirsa, ishonch, e'tirof va rivojlanish imkoniyati ichki motivatsiyani shakllantiradi.

O'zbekiston kompaniyalari uchun xalqaro tajriba shundan dalolat beradiki, motivatsion tizimni samarali qilish uchun uni faqat moliyaviy jihatdan emas, balki insoniy va ijtimoiy qadriyatlarga asoslash zarur. Bunda milliy mentalitet – jamoaviylik, hurmat, sadoqat, rahbarning insoniy yondashuvi kabi omillar muhim ahamiyatga ega.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
2. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
3. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
4. Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
5. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
6. Google Inc. (2022). *Work Culture and Motivation Policy*. Official HR Report. Retrieved from <https://about.google/>

7. Microsoft Corporation. (2021). Employee Experience & Growth Strategy. Human Resources Report. Retrieved from <https://www.microsoft.com/>
8. Netflix, Inc. (2023). Netflix Culture Deck. Retrieved from <https://jobs.netflix.com/culture>
9. Unilever (2022). Equality and Inclusion Report. Retrieved from <https://www.unilever.com/>
10. Amazon (2023). Performance-Based Reward Systems. HR Transparency Report. Retrieved from <https://www.aboutamazon.com/>
11. Coca-Cola Company (2022). Employee Recognition and Motivation Programs. Retrieved from <https://www.coca-colacompany.com/>
12. Karimov, M. (2021). O'zbekiston korxonalarida inson resurslarini boshqarish tizimini takomillashtirish yo'nalishlari. – "Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar" jurnali, №4, 45-52-betlar.
13. Rustamova, D. (2022). Rag'batlantirish tizimining korxona samaradorligiga ta'siri. – Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti ilmiy maqolalar to'plami, №3, 58-63-betlar.
14. Xo'jayev, A. (2023). Inson resurslarini boshqarishda zamonaviy yondashuvlar. – "Innovatsion rivojlanish" jurnali, №2, 71-78-betlar.
15. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022-yil 28-yanvardagi PF-60-sonli Farmoni – "2022-2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi".
16. O'zbekiston Respublikasi Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi (2023). Mehnat bozorida motivatsiya va rag'batlantirish mexanizmlarini takomillashtirish to'g'risida hisobot. Toshkent.
17. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior. 19th Edition. Pearson Education.
18. Armstrong, M. (2020). A Handbook of Human Resource Management Practice. 15th Edition. Kogan Page.
19. Dessler, G. (2021). Human Resource Management. 17th Edition. Pearson.
20. Luthans, F. (2020). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. McGraw-Hill Education.