

GLOBAL STRATEGIK O'ZGARISHLAR JARAYONIDA KOMPANIYA
XODIMLARINI RAG'BATLANTIRISH MEXANIZMLARI

Qodirov Tuyg'un Uzoqovich

Ilmiy rahbar: i.f.n., profeccop,

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi

"Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi

Djalilova Ma'mura Shoxamid qizi,

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi huzuridagi

"Biznes va tadbirkorlik oliy maktabi"

magistr tinglovchi,

Annotatsiya. *Maqolada global strategik o'zgarishlar jarayonida kompaniya xodimlarini rag'batlantirish mexanizmlarining nazariy va amaliy jihatlari tahlil qilinadi. Asosiy g'oya shundan iboratki, strategik transformatsiyaning muvaffaqiyati faqat tashkiliy islohotlar bilan emas, balki xodimlarning ichki tayyorgarligi, ishtiroki va ishonchi bilan belgilanadi. Shu nuqtai nazardan klassik motivatsiya nazariyalari zamonaviy global iqtisodiy o'zgarishlar bilan uyg'un holda qayta talqin qilinadi.*

Abstract. *The article analyzes the theoretical and practical aspects of employee motivation mechanisms in the process of global strategic change. Its central argument is that strategic transformation succeeds not only because of structural reforms but because employees are prepared to participate, trust the process and see personal value in adaptation.*

Kalit so'zlar: *xodimlarni rag'batlantirish; strategik o'zgarish; jalb etilganlik; moslashuv; kompetensiya; kasbiy rivojlanish; adolat; kompaniya boshqaruvi.*

Keywords: *employee motivation; strategic change; engagement; adaptation; competencies; professional development; fairness; corporate governance.*

Kirish

Bugungi kunda kompaniyalarning rivojlanish trayektoriyasi barqaror, bir maromdagi o'sish bilan emas, balki tezkor strategik yangilanishlar bilan belgilanmoqda. Raqamli transformatsiya, global bozorlardagi raqobat, logistika zanjirlarining qayta shakllanishi, ekologik talablar, mehnat bozoridagi yangi kompetensiyalar va iste'molchi xulqidagi o'zgarishlar kompaniyalarni doimiy ravishda o'z strategiyasini yangilashga majbur qilmoqda. Bunday vaziyatda rahbariyat ko'pincha texnologik yechimlar, investitsiya ustuvorliklari yoki tashkiliy tuzilmani qayta ko'rishga urg'u beradi. Holbuki, strategik o'zgarishlarning amaliy natijasi, avvalo, xodimlarning bu jarayonga qanday munosabatda bo'lishi bilan belgilanadi.

Strategik o'zgarishlar sharoitida motivatsiya masalasi oddiy "mukofot berish" amaliyoti doirasidan chiqadi va boshqaruvning markaziy institutsional funksiyasiga aylanadi. Chunki yangi strategiya joriy etilganda xodimlardan faqat ko'proq ishlash emas, balki boshqacha

ishlash, tezroq o'rganish, ko'proq hamkorlik qilish va noaniqlikni qabul qilish talab etiladi. Agar kompaniya bu talablarni faqat buyruq, nazorat yoki formal KPllar orqali ilgari sursa, qisqa muddatli intizom kuchayishi mumkin, ammo ichki sodiqlik va ishonch pasayadi. Demak, strategik transformatsiya motivatsion jihatdan asoslanmagan bo'lsa, u tashkiliy qarshilik, yashirin passivlik va kadrlar almashinuvi bilan to'qnashadi.

Motivatsiya nazariyalarining klassik bloki ham mazkur mavzuni sharhlashda katta ahamiyatga ega. Herzbergga ko'ra, ish haqi, mehnat sharoiti va nazorat kabi omillar qoniqmaslikning oldini oladi, ammo haqiqiy rag'batni muvaffaqiyat, tan olinishi, mas'uliyat va rivojlanish hissi yuzaga keltiradi (Herzberg, 1968). Adamsning adolat nazariyasi xodimlar o'z mehnati va mukofotini boshqalarniki bilan taqqoslab baholashini ko'rsatadi; agar tengsizlik sezilsa, motivatsiya pasayadi (Adams, 1963). Vroom esa xodim mehnat sarflasa natija bo'lishiga, natija esa o'zi uchun qadrli mukofotga olib kelishiga ishongan taqdirdagina kuchli motiv paydo bo'lishini ta'kidlaydi (Vroom, 1964). Ryan va Deci motivatsiyaning barqaror shakli xodimning avtonomiyasi, kompetentligi va ijtimoiy bog'liqligi qo'llab-quvvatlanganda yuzaga kelishini ko'rsatadi (Ryan va Deci, 2000).

Mazkur nazariyalar bugungi global iqtisodiy o'zgarishlar sharoitida yanada dolzarb tus olmoqda. Jahon iqtisodiy forumining 2025 yilgi hisobotida yaqin yillarda ko'plab ish o'rinlarida asosiy ko'nikmalar tarkibi sezilarli ravishda yangilanishi kutilayotgani qayd etiladi (World Economic Forum, 2025). Bu esa xodimni rag'batlantirishni shunchaki "ko'proq ishlab ko'proq olish" formulasida emas, balki o'rganish, moslashish va qayta malakalanishga tayangan tizimda ko'rishni talab qiladi.

1-jadval. Strategik o'zgarishlar davrida rag'batlantirish mexanizmlarining tizimli tasnifi

Mexanizm	Strategik vazifasi	Asosiy vositalar	Kutiladigan natija
Moddiy rag'bat	Qo'shimcha moslashuv mehnatini kompensatsiya qilish	Bonus, loyiha mukofoti, innovatsiya uchun to'lov	Natijaga yo'naltirilganlik va adolat hissi
E'tirof	Xodimning maqomi va hissasini mustahkamlash	Ommaviy tan olish, mentorlik, ekspert roli	Sodiqlik va ichki faollik kuchayadi
Ishtirok	O'zgarishga egalik hissini shakllantirish	Pilot guruhlar, so'rovlar, takliflar maydoni	Qarshilik kamayadi, sifat oshadi
Rivojlanish	O'zgarishni kasbiy foyda bilan bog'lash	Trening, sertifikat, rotatsiya, coaching	Ko'nikma yangilanadi va

			moslashuvchanlik ortadi
Adolat va farovonlik	Bosimni kamaytirish va ishonchni saqlash	Shaffof mezonlar, yuklama muvozanati, support	Charchoq kamayadi, psixologik xavfsizlik ortadi

2. Motivatsion boshqaruvning bosqichli modeli

Mazkur mulohazalar asosida strategik o'zgarishlar uchun moslashuvchan motivatsion boshqaruv modeli taklif etish mumkin. Birinchi bosqich — diagnostika. Bunda qaysi bo'limlar o'zgarishdan ko'proq ta'sirlanishi, qanday ko'nikma bo'shliqlari mavjudligi, qaysi xavotirlar ustunligi va norasmiy yetakchilar kim ekani aniqlanadi. Ikkinchi bosqich — segmentatsiya. Turli lavozim va rollardagi xodimlar bir xil rag'batga bir xil javob bermaydi, shu sababli motivatsion paketlar differensial bo'lishi kerak. Uchinchi bosqich — ma'no yaratishga qaratilgan kommunikatsiya. Bunda strategik qarorlar xodim uchun tushunarli professional va axloqiy mazmun bilan bog'lanadi. To'rtinchi bosqich — manzilli rag'batlantirishni joriy etish. Moddiy mukofot, e'tirof, rivojlanish va ishtirok vositalari muayyan guruhlarining ehtiyojiga moslab tatbiq etiladi. Beshinchi bosqich — qayta aloqa va tuzatish. Jarayon davomida xodimlarning munosabati, jalb etilganlik darajasi va ko'rsatkichlari asosida tizim qayta ko'rib chiqiladi.

Strategik o'zgarishlar davrida motivatsiyani baholash mezonlari ham kengroq bo'lishi zarur. Faqat moliyaviy natija yoki loyiha muddatiga qarab xulosa chiqarish yetarli emas. O'qitish dasturlarida ishtirok, yangi ko'nikmalarni amaliy qo'llash, takliflar sifati, asosiy mutaxassislarni ushlab qolish, ichki mobililik, jamoaviy ishonch, rahbar bilan muloqot sifati kabi ko'rsatkichlar ham tahlil qilinishi lozim. Bunday ko'rsatkichlar boshqaruvga rasmiy intizom ortida yashirin demotivatsiya bor-yo'qligini ko'rsatadi.

2-jadval. Strategik transformatsiyada motivatsion boshqaruv bosqichlari

Bosqich	Maqsad	Vositalar
1. Diagnostika	Xatar va ehtiyojlarni aniqlash	So'rovnoma, intervyu, readiness tahlili
2. Segmentatsiya	Turli guruhlar uchun mos paket yaratish	Lavozimlar bo'yicha ehtiyoj xaritasi
3. Kommunikatsiya	Strategik ma'noni tushuntirish	Uchrashuvlar, Q&A, ichki xabarlar, briefing
4. Manzilli rag'bat	Moslashuvni amaliy qo'llab-quvvatlash	Bonus, e'tirof, trening, ishtirok vositalari
5. Qayta aloqa	Natijani baholash va tizimni yangilash	Retention, engagement, review va feedback

Shuningdek, baholash mezonlari faqat qisqa muddatli natijalar bilan cheklanib qolmasligi kerak. Agar kompaniyada ishlab chiqarish yoki savdo ko'rsatkichlari oshgan bo'lsa -yu, bir vaqtning o'zida ishonch pasaysa, kuchli xodimlar ketib qolsa yoki ruhiy charchoq kuchaysa, bunday o'zgarish barqaror deb baholanmaydi. Shu sababli motivatsion monitoring tizimiga jalb etilganlik darajasi, o'quv dasturlarini yakunlash ko'rsatkichlari, rahbarlar tomonidan berilgan muntazam fikr-mulohaza sifati, psixologik xavfsizlik, ichki mobililik va asosiy kadrlar saqlanishi kabi mezonlar kiritilishi kerak. Bunday ko'rsatkichlar tashkilotga tashqi itoat bilan ichki sadoqat o'rtasidagi farqni ko'rish imkonini beradi. Natijada motivatsiya oddiy HR funksiyasi emas, balki strategiya bilan xodim tajribasini bog'lovchi boshqaruv mexanizmiga aylanadi.

Amaliy nuqtai nazardan, global strategik o'zgarishlar sharoitida barqaror motivatsiya tizimini qurish bir necha izchil bosqichlardan iborat bo'lishi zarur. Avvalo, tashkilot xodimlarni ularning roli, malaka profili, o'zgarish ta'siriga duchor bo'lish darajasi va xavotir manbalariga ko'ra segmentlarga ajratib tahlil qilishi kerak. Keyin ushbu segmentlar uchun moddiy rag'bat, ramziy e'tirof, qarorlar qabul qilishdagi ishtirok, qayta tayyorlash imkoniyati va farovonlikni qo'llab-quvvatlash choralari o'z ichiga olgan muvozanatli paket ishlab chiqiladi. Shundan so'ng o'zgarish jarayonining mantiqi, kutilayotgan foyda, mavjud yordam vositalari va murojaat kanallarini tushuntiruvchi kommunikatsion taqvim joriy etiladi. Motivatsiya tizimi bir martalik qaror bo'lmasdan, transformatsiya bosqichlariga mos ravishda qayta ko'rib borilishi lozim.

6. Barqaror motivatsiya tizimini yaratish bo'yicha amaliy tavsiyalar Bu jarayonda chiziqli menejerlar va o'rta bo'g'in rahbarlarining roli alohida ahamiyat kasb etadi. Xodimlar strategiyani ko'pincha korporativ prezentatsiyalar orqali emas, balki o'z rahbarining kundalik xatti-harakati, munosabati va qarorlaridan kelib chiqib baholaydi. Rahbar topshiriqni qanday tushuntiradi, muammoga qanday javob qaytaradi, xatoga qanday munosabatda bo'ladi — bularning barchasi xodimlarning ishonchi va motivatsiyasiga bevosita ta'sir qiladi. Shu bois o'rta bo'g'in rahbarlarini kouching, konstruktiv fikr bildirish, nizolarni boshqarish va madaniyatlararo muloqot ko'nikmalariga o'qitish motivatsion siyosatning markaziy qismiga aylanishi kerak. Ishonchli rahbar mavjud bo'lgan jamoalarda xodimlar noaniqlikni yengilroq qabul qiladi va o'zgarish jarayonida faolroq ishtirok etadi.

Global strategik o'zgarishlar ko'pincha turli madaniy tajriba va qadriyatga ega bo'lgan jamoalarda amalga oshiriladi. Bunday sharoitda bir mamlakat yoki bo'linmada samarali bo'lgan rag'bat mexanizmi boshqasida kutilgan natijani bermasligi mumkin. Ayrim jamoalarda individual maqtov va ochiq e'tirof kuchli turtki bersa, boshqa muhitda bu noqulaylik yoki ortiqcha bosim sifatida qabul qilinadi. Xuddi shuningdek, qattiq reglament ayrim guruhlar uchun barqarorlik belgisiga aylansa, boshqalar uchun tashabbusni susaytiruvchi omil bo'lishi mumkin. Demak, global kompaniya motivatsiya siyosatini ishlab chiqishda universal omillarni — adolat, hurmat, kompetensiyani qo'llab-quvvatlash va

psixologik xavfsizlikni — saqlagan holda, kommunikatsiya usullarini mahalliy sharoitga moslashtirishi kerak.

5. Transmilliy kompaniyalarda kross-madaniy yetakchilikning o'rnini

Biroq raqamli boshqaruv vositalaridan foydalanish shaffoflik va etik me'yorlarni ham talab qiladi. Xodimlar ularning javoblari, faoliyat ko'rsatkichlari yoki xulqiy ma'lumotlari qanday talqin etilishini tushunmasa, motivatsiya tizimi ishonch emas, shubha manbaiga aylanishi mumkin. Demak, motivatsion platformalar ma'lumot yig'ish vositasi sifatida emas, tushuntirish va muloqot bilan uyg'unlashgan boshqaruv tizimi sifatida ishlashi zarur. Differensial rag'batlantirish faqat xodimlar uni yashirin imtiyoz emas, balki rol va vazifa xususiyatidan kelib chiqadigan adolatli yechim deb qabul qilganida samara beradi. Shu nuqtai nazardan, raqamli motivatsiya me'morchiligi tahlil, maxfiylik, izoh va ishonch o'rtasidagi muvozanatga tayanishi lozim.

Inson resurslarini boshqarishning raqamlashtirilishi strategik o'zgarish davrida xodimlarni rag'batlantirish usullarini tubdan kengaytiradi. Zamonaviy kompaniyalar ichki kommunikatsiya platformalari, e'tirof tizimlari, onlayn o'quv modullari, "pulse survey" so'rovlari va ko'rsatkich panellari orqali xodimlarning kayfiyati, ehtiyoji hamda moslashuv tezligini muntazam kuzatmoqda. Bunday vositalar motivatsiyani umumiy, barcha uchun bir xil qolipda emas, balki xodim guruhlari bo'yicha moslashtirish imkonini beradi. Masalan, innovatsion bo'linmalar uchun avtonomiya va o'qitish imkoniyati kuchli rag'bat bo'lsa, operatsion bo'limlar uchun adolatli yuklama, ish jadvalidagi barqarorlik va amaliy e'tirof ustuvor bo'lishi mumkin. Shu sababli raqamli vositalar motivatsiyaning o'rnini bosuvchi emas, balki uni aniqroq loyihalashga xizmat qiluvchi boshqaruv instrumentidir.

Xulosa: Tahlil natijalari shuni ko'rsatadiki, global strategik o'zgarishlar sharoitida kompaniya xodimlarini rag'batlantirish mexanizmlari bir yoqlama mukofot tizimi bilan chegaralanmasligi kerak. Samarali model moddiy rag'bat, e'tirof, ishtirok, kasbiy rivojlanish, adolat va psixologik xavfsizlikni o'zaro uyg'unlashtiradi. Bunday yondashuv transformatsiyani faqat rahbariyatning topshirig'i sifatida emas, balki xodimlar ongli ravishda qo'llab-quvvatlaydigan strategik hamkorlik jarayoniga aylantiradi. Shu sababli motivatsion boshqaruv sifati kompaniyaning uzoq muddatli raqobatbardoshligi va tashkiliy barqarorligining muhim sharti hisoblanadi.

Adabiyotlar

1. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
2. Gallup. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*. Washington, DC: Gallup.
3. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.

4. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
5. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
6. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
7. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
8. World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.
9. Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
10. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.