

## XODIMLARNI NOMODDIY RAG‘BATLANTIRISH KORXONA FAOLIYATI SAMARADORLIGINI OSHIRISH OMILI SIFATIDA

**Davletov Islambek Xalikovich**

*Toshkent arxitektura-qurilish universiteti “Menejment” kafedrasi professori  
iqtisodiyot fanlari doktori (DSc)*

i.davletov68@gmail.com

**Normirzayev Ulmasjon Muzaffarjon o‘g‘li**

*Toshkent arxitektura-qurilish universiteti “Menejment” kafedrasi o‘qituvchisi*

normirzayevulmasjon@gmail.com

**Annotatsiya:** Mamlakat iqtisodiyoti tobora yuksalib borayotgan bugungi kunda malakali xodimlarni korxonada va tashkilotlarga jalb qilish dolzarb masala hisoblanadi. Shu boisdan, mazkur maqolada malakali xodimlarni rag‘batlantirishning nomoddiy usullari tahlil qilingan hamda nomoddiy rag‘batlantirish usullarining korxonada faoliyati samaradorligiga ta’siri yuzasidan tegishli taklif va tavsiyalar berilgan.

**Kalit so‘zlar:** rag‘batlantirish, nomoddiy rag‘batlantirish, motivatsiya, ishchi-xodim, ilmiy xodim, iqtisodiy tadqiqot usullari, ehtiyojlar nazariyasi, inson ehtiyojlari, pul bo‘lmagan mukofotlar, korxonada siyosati.

## НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Давлетов Исламбек Халикович**

*Профессор кафедры «Менеджмент» Ташкентского архитектурно-  
строительного университета, доктор экономических наук*

i.davletov68@gmail.com

**Нормирзаев Улмасжон Музаффарджон углы**

*Преподаватель кафедры «Менеджмент» Ташкентского архитектурно-  
строительного университета*

normirzayevulmasjon@gmail.com

**Аннотация:** Сегодня, в условиях стремительного роста экономики страны, привлечение квалифицированных кадров на предприятия и в организации является актуальной проблемой. Поэтому в данной статье анализируются нематериальные методы мотивации квалифицированных сотрудников, а также даются соответствующие предложения и рекомендации по влиянию нематериальных методов мотивации на эффективность деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** стимул, неденежное стимулирование, мотивация, работник, научный сотрудник, методы экономического исследования, теория потребностей, потребности человека, неденежное вознаграждение, политика предприятий.

## INDEMNIFICATION OF EMPLOYEES AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE ACTIVITIES

**Davletov Islambek Khalikovich**

*Professor of the Department of Management of the Tashkent University of Architecture and Civil Engineering, Doctor of Economics*

i.davletov68@gmail.com

**Normirzaev Ulmasjon Muzaffarjon ugli**

*Teacher of the Department of Management of the Tashkent University of Architecture and Civil Engineering*

normirzayevulmasjon@gmail.com

**Abstract:** Today, in the context of rapid economic growth of the country, attracting qualified personnel to enterprises and organizations is a pressing issue. Therefore, this article analyzes non-material methods of motivating qualified employees, and also provides relevant proposals and recommendations on the impact of non-material methods of motivation on the efficiency of the enterprise.

**Keywords:** incentive, non-monetary incentives, motivation, employee, researcher, methods of economic research, theory of needs, human needs, non-monetary reward, enterprise policy.

### KIRISH

Hozirgi vaqtda mamlakat iqtisodiyoti tarmoqlari va sohalaridagi korxonalar va tashkilotlarda malakali xodimlarni ish joyida ushlab qolish dolzarb masalalar qatoriga kirib ulgurdi. 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 korxonaga 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 [1].

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 ishchi-xodimlarini 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 [2].

### ADABIYOTLAR TAHLILI

XIX asrdagi mehnat sharoitlari: 12-14 soatlik ish kuni, 6 va 7 kunlik ish haftasi, tor sexlar va yomon xavfsizlik texnikasi, kam ish haqi, ishchilar huquqiy himoyasining yo'qligi, hozirgi kunda daxshatli bo'lib ko'rinadi. Shunga qaramay ish beruvchilar o'z xodimlari motivatsiyasi muammolariga deyarli duch kelmasdi. Qashshoqlik va ishsizlik shunchalik keng yoyilgan ediki, kishilar har qanday ishga rozi edilar [3].

Bunday umumiy ahvolning ayrim istisnolaridan biri XIX asr boshidagi shotlandiyalik sanoatchi Robert Ouen misolidir. U zamonaviy biznesning rag'batlantirish tizimi kabi usulni birinchi bo'lib qo'lladi: Ouen o'z to'qimachilik korxonasi xodimlarini jonsiz mashinalar ishlab chiqarish uskunalaridan farqli o'laroq "tirik mashinalar" deb hisoblagan va ularni ishchi holatida saqlash shunchalik muhim deb uqtirgan. O'sha vaqtda uning bu qarashlarini juda kam kishilar tushunganlar. Faqat XIX asr oxiriga kelib, sanoatchilar ijtimoiy kuchlar tazyiqi ostida o'z xodimlari motivatsiyasi bilan shug'ullanish kerakligi haqida o'ylay boshladilar.

Taxminan 1900-yilda ilmiy boshqaruv nomini olgan Teylor tizimi Betlehem stil kompaniyasi zavodlarida joriy qilinib, juda yaxshi natija ko'rsatdi. Metallurglarning o'rtacha ish haqi kuniga 1,15 dollardan 1,85 dollargacha ko'tarildi. Mehnat unumdorligi shunchalik yuqori o'sdiki, metallni qayta ishlash xarajatlari yarmidan ko'pgina kamaydi. Bu tajriba barcha uchun foydali bo'ldi [4].

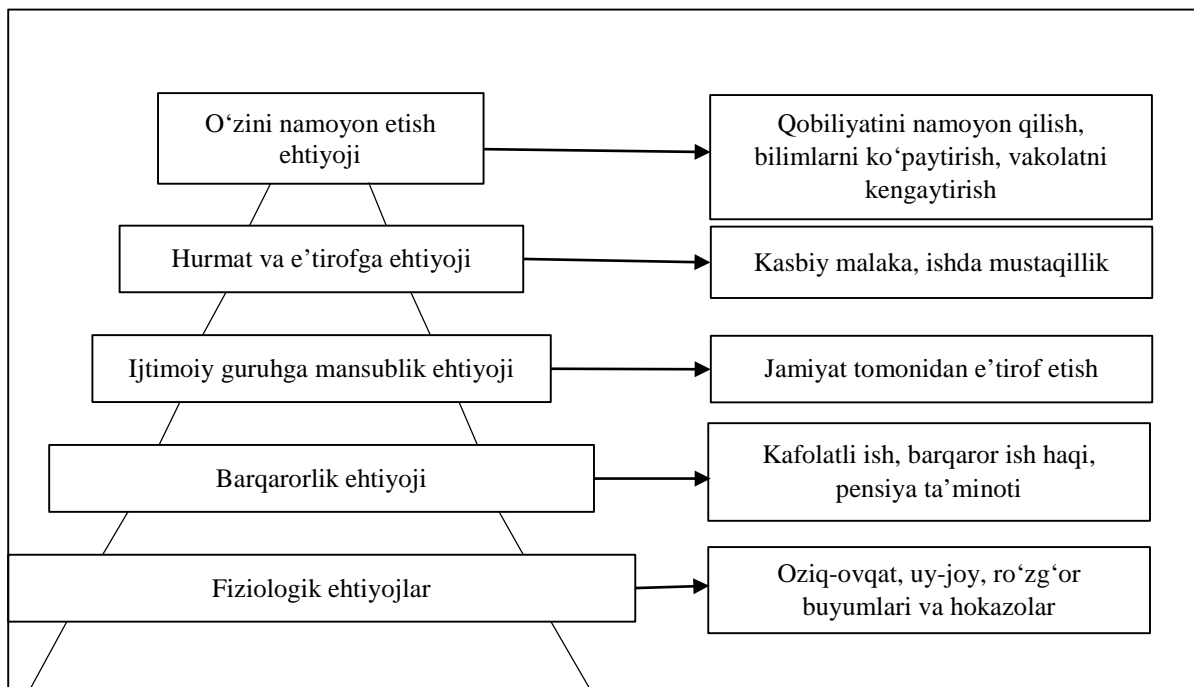
Motivatsiyaning klassik nazariyasi asr boshida yaxshi ishladi, chunki ko'p ishchilar juda kambag'al edi. Biroq bugun turmush o'rtog'i yaxshi pul topsa ham insonlar nima uchun ishlagisi keladi? yoki Uolt-stritning yetakchi yuristi jiddiy ish haqi yo'qotishlariga qaramay hokimiyat tashkilotlarida ishlashga nima uchun intiladi? degan savollarga u javob bera olmaydi. Demak, pullar kishilarni mehnatga qiziqtiruvchi yagona rag'bat emas. Teylor ham shuni e'tiborga olgan holda birinchi bo'lib ishda tibbiy xizmat ko'rsatishni amaliyotga kiritdi [5].

Motivatsiyaning mohiyatga asoslangan nazariyalari orasida: Maslouning ehtiyojlar nazariyasi; Alderferning mavjudlik, aloqa va o'sish nazariyasi;

Maklellandning o'zlashtirilgan ehtiyojlar nazariyasi; Gerbertning ikki omil nazariyasi eng mashhur nazariyalar hisoblanadi.

A. Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga asosan, insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo'ladi [6](1-rasm).

Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa, u insonni faoliyatga undaydi, qondirilgan ehtiyojlar esa insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda, inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj, birinchi navbatda, qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng, yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.



**1-rasm. A.Maslou nazariyasi bo'yicha ehtiyojlar piramidasi**

F. Gersberg nazariyasi. U firmalardan birining 200 nafar xodimi o'rtasida so'rovnoma o'tkazib, ushbu tadqiqotlari natijasida o'z qiziqtirish nazariyasini yaratgan. Bu nazariya F. Gersbergning ikki omil nazariyasi ham deb ataladi.

F. Gersbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi 2-rasmda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi [7].

**1-jadval**

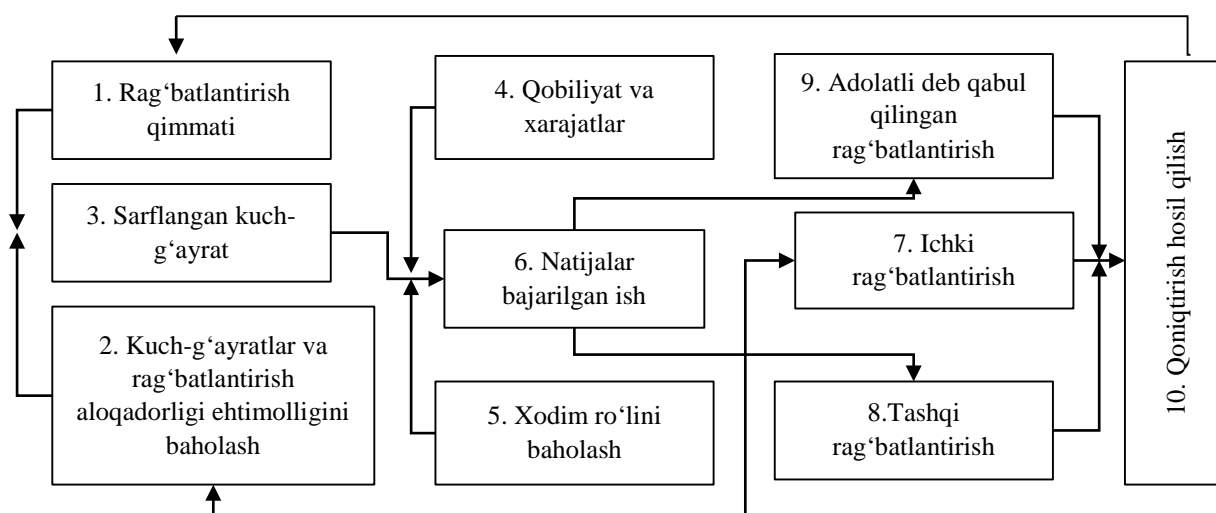
**F. Gersberg modeli**

<i>Mehnat sharoiti omillari</i>	<i>Qiziqtiruvchi omillar</i>
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

Mazkur nazariyaga ko'ra, mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa, mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F.Gersbergning fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'liqdir (2-rasm).



**2-rasm. Porter-Louler modeli [8]**

Ushbu chizmada aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g'ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog'liqdir. O'z navbatida, sarf qilingan kuch-g'ayrat darajasi rag'batlantirish qimmati (1) va xodim sarf qilingan kuch-g'ayrat bilan rag'batlantirish o'zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog'liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o'z malakasiga ishonchi hamda o'z-o'zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag'batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o'sish kabi tashqi rag'batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag'batlantirish (9) o'rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag'batlantirishni adolatli deb, hisoblashlari uchun o'z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish

(10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda, ichki va tashqi rag‘batlantirish natijasidir. Qoniqish (10) rag‘batlantirish qimmatini (1) amalda qanchalik qimmatga ega ekanligi o‘lchovidir. Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo‘lgan vaziyatlarga o‘zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir [9].

## **METODOLOGIYA**

Korxonalar xodimlarini nomoddiy rag‘batlantirish masalalari tahlili bo‘yicha dunyo olimlari va iqtisodchilari tomonidan olib borilayotgan tadqiqotlarni o‘rganish, ma‘lumotlar to‘plash, to‘plangan ma‘lumotlarni tahlil qilish, sintezlash, mantiqiy fikrlash kabi iqtisodiy tadqiqot usullaridan keng foydalanildi.

## **MUHOKAMA VA NATIJALAR**

Pul bo‘lmagan imtiyozlar yuqori inflyatsiya davrida ayniqsa foydali bo‘lishi mumkin. AQShda inflyatsiya darajasi 2022-yilda 9,1 foizga yetdi, bu 1980-yillarning boshidan beri qayd etilgan eng yuqori ko‘rsatkichdir.

AQSh iqtisodiyoti 2022-yilning birinchi choragida 1,4 foizga qisqardi, ish beruvchilar yetarli ishchi kuchini yollash va saqlab qolish uchun kurashmoqda. Bundan tashqari, Federal xazina tizimi 2022-yil oxirigacha foiz stavkalarini yana 6 marta oshirish niyatida ekanligini ma‘lum qildi. Bu iste‘molchilarning xarajatlarini qisqartirishiga sabab bo‘ladi, bu esa biznesga muvaffaqiyatga erishish uchun bosim o‘tkazadi. Ushbu qiyin iqtisodiy davrda kompaniyalar uchun inflyatsiyani ushlab turish uchun kompensatsiya paketlarini oshirish qiyin bo‘lishi mumkin. Inflyatsiyaning o‘shishini qoplaydigan pul rag‘batlari har doim ham kompaniyaning imkoniyatlari doirasida emas, lekin u erda ishlashning pul bo‘lmagan foydalari hali ham yuqori iste‘dodlarni jalb qilishi va saqlab qolishi mumkin.

Naqd pulsiz mukofotlar bo‘yicha tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, tashkilotlar xodimlarning ma‘naviyati va samaradorligini oshirish uchun iqtisodiyotdagi bunday pasayish davrida moliyaviy imtiyozlardan ko‘ra ko‘proq e‘tiborga olishlari kerak. Pul bo‘lmagan rag‘batlantirish xodimlar uchun ko‘proq motivatsiya hisoblanadi, chunki bu mukofotlar moliyaviy mukofotlarga qaraganda ko‘proq esda qoladi. Ular xodimlarni nafaqat o‘z mehnatlari uchun, balki shaxs sifatida ham qadrlashlarini his qilishadi [10]. Ishdan bo‘shagan va norozi xodimlar biznesga katta zarar keltirishi mumkin. Past mahsuldorlik, aylanmaning ko‘payishi va ishlamay qolishning yuqori darajasi korxonaning daromadiga ta‘sir qiladi. Ushbu muammolarni hal qilish uchun ish beruvchilar ko‘pincha bonuslar va komissiyalar kabi pul rag‘batlariga murojaat qilishadi. Ammo bu rag‘batlar juda ko‘p moliyaviy rejalashtirish va mos keladigan byudjetni talab qiladi.

Yaxshi xabar shundaki, pul bo‘lmagan rag‘batlantirish xodimlarni rag‘batlantirish va ushlab turishda xuddi shunday samarali bo‘lishi mumkin.

Ba'zi pul bo'lmagan mukofotlar hali ham ish beruvchiga xarajatlarni o'z ichiga oladi. Misol uchun, ish beruvchi xodimga mukofot sifatida berilgan qo'shimcha haq to'lanadigan dam olish narxini qoplaydi. Ammo xodim uchun asosiy foyda moliyaviy emas - bu ularning oilasi va do'stlari bilan o'tkazish uchun ko'proq vaqt.

Ko'pgina mashhur xodimlarga beriladigan imtiyozlar pul bo'lmagan mukofotlardir. Bularga moslashuvchan ish tartibi, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari va dam olish vaqti kiradi. Boshqa pul bo'lmagan mukofotlar misollari rahmat kartalari yoki elektron pochta xabarlarini va kasbiy rivojlanish imkoniyatlarini o'z ichiga oladi. Kompensatsiyasiz mukofotlar va rag'batlantirishlar xodimlarni rag'batlantirish uchun kuchli vositadir. Ish beruvchi sifatida siz ulardan shaxs, jamoa yoki butun kompaniyaning yutuqlarini tan olish uchun foydalanishingiz mumkin. Shuningdek, ular xodimlarning sadoqatini oshirish va ishchi kuchingizni saqlab qolish uchun foydali vositadir.

Ko'pgina korxonalar o'z xodimlarini tan olish uchun pul va pul bo'lmagan kompensatsiya kombinatsiyasidan foydalanadilar. Ikkalasi ham xodimlarning faolligini, ma'naviyatini va mahsuldorligini oshirishi mumkin. Ammo pul bo'lmagan rag'batlantirish xodimlarga darhol va uzoq muddatli ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ular hatto pul mukofotlaridan ko'ra kuchliroq motivatsiyani ta'minlashi mumkin - va kamroq xarajat.

Pul bo'lmagan imtiyozlar xodimlarning ishdan qoniqish va mehnatga jalb qilinishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. McKinsey ma'lumotlariga ko'ra, xodimlarni rag'batlantirish uchun moliyaviy bo'lmagan mukofotlardan foydalanish mehnatni 55 % ga oshirishga va xodimlarning umumiy tajribasini yaxshilashga olib kelishi mumkin. Pul bo'lmagan mukofotlar xodimlarga maqsad, avtonomiya va mahorat hissini beradi. Ular o'z hissalarini uchun tan olinsa, xodimlar o'zlarini muvaffaqiyatli va qoniqarli his qilishadi. Bu ularni yanada faolroq va yanada yaxshi ish qilishga undaydi.

Xodimlarni rag'batlantirish uchun moliyaviy bo'lmagan mukofotlardan foydalanish ham yuqori iste'dodlarni saqlab qolish qobiliyatingizga bevosita ta'sir qiladi. Yetarlicha tan olinmagan deb hisoblagan xodimlar keyingi 12 oy ichida ishdan ketishini aytish ehtimoli ikki baravar yuqori. Ammo kompensatsiyasiz mukofotlarni o'z ichiga olgan samarali rag'batlantirish dasturi xodimlar almashinuvini kamaytirishga yordam beradi.

Ko'pgina pul bo'lmagan rag'batlantirish va mukofotlar xodimlarning farovonligini qo'llab-quvvatlaydi. Bularga qo'shimcha dam olish vaqti, davlat va xususiy xodimlarni tan olish, moslashuvchan ish tartibi va qo'shimcha imtiyozlar kiradi. Bu xodimlarga ish va hayot muvozanatini yaxshilaydi va charchashning oldini olishga yordam beradi.

Muhimi, xodimlar xodimlar farovonligini birinchi o'ringa qo'yadigan ish beruvchilarni yuqori baholaydilar. Gen Z. va Millennial ishchilari uchun bu ish

beruvchini tanlashda eng asosiy mezondir. Xodimlar uchun pul bo‘lmagan mukofotlar xodimlarga bir martalik pul mukofotlariga qaraganda uzoqroq ta’sir ko‘rsatishi mumkin.

Naqd pul rag‘batlantirishlari xodimlarning ish haqini “yo‘qotish” xavfini tug‘diradi. Xodimlar doimiy ish haqi va bonuslar kabi rag‘batlantirishlar o‘rtasida uzoq muddatli farq qilmasligi mumkin. Boshqa tomondan, pul bo‘lmagan mukofotlarni ish haqidan ajratish oson. Bu ularga xodimning sa’y-harakatlari va ular uchun olingan e’tirofni esda qolarliroq eslatib turadi.

Pul bo‘lmagan imtiyozlar va mukofotlar biznesingizning asosiy qadriyatlari va madaniyatini ifodalashning ajoyib usuli hisoblanadi. Ular pul mukofotlaridan ko‘ra ko‘proq shaxsiylashtirilgan va kompaniyangiz madaniyatini qo‘llab-quvvatlash uchun moslashtirilishi mumkin. Bundan tashqari, xodimlar uchun moliyaviy bo‘lmagan mukofotlar kompaniyangizda muvaffaqiyat qanday ko‘rinishini ta’kidlaydi. Xodimlar yaxshi ishning mazmunli e’tirof bilan taqdirlanganini ko‘rganlarida, ular bunga ergashishga undaydilar. Bundan tashqari, kompaniyangiz madaniyatining tan olinishi yanada ijobiy ish muhitini yaratadi, ya’ni xodimlar uzoqroq qolish ehtimoli ko‘proq. Xodimlar uchun moliyaviy bo‘lmagan mukofotlar ko‘pincha pul mukofotlariga qaraganda osonroqdir. Xodimlaringizni moliyaviy rag‘batlantirish odatda ko‘proq rejalashtirish, byudjetlashtirish va boshqa ma’muriy ishlarni talab qiladi. Biroq, pul bo‘lmagan imtiyozlar tezroq berilishi mumkin. Misol uchun, menejer loyihani bajarish uchun qo‘shimcha soatlab ishlagan jamoa a’zosiga minnatdorchilik xati yozishi uchun bir necha daqiqa vaqt ketadi.

Bu real vaqtda xodimlarni tanib olish va mukofotlashga yordam beradi. Darhol mukofotlar va rag‘batlantirishlar ham ko‘proq ta’sir qiladi, chunki xodimlar harakat va uning mukofoti o‘rtasidagi bevosita bog‘liqlikni ko‘rishlari mumkin. Bundan tashqari, kompensatsiyasiz mukofotlar kamroq xarajat qiladi, bu ularni biznesingiz uchun byudjetga mos variant qiladi. Xuddi shunday, naqd rag‘batlantirish va mukofotlar odatda soliqqa tortilsa-da, ko‘p pul bo‘lmagan imtiyozlar emas. Bu sizning xodimlaringiz uchun yaxshiroq qiymat beradi [11].

## **XULOSA VA TAKLIFLAR**

Yuqoridagi tahlillardan shuni aytishimiz mumkinki, xodimlarni nomoddiy rag‘batlantirish korxonaning faoliyat samaradorligini oshirishda muhim rol o‘ynaydi. Nomoddiy rag‘batlantirish xodimlarning motivatsiyasini kuchaytiradi, ular o‘z ishlariga bo‘lgan mas’uliyatni sezgir tarzda bajaradilar va ijodkorlikni rivojlantiradilar. Xodimlarga qat’iy talablar qo‘yib, ular bilan ijobiy aloqalar o‘rnatish va motivatsion muhit yaratish, o‘z navbatida, samarali jamoaviy ishni ta’minlaydi. Nomoddiy rag‘batlantirish, ayniqsa, moliyaviy mukofotlar bilan birga ishlatilganida, korxonada ichidagi ish muhitini yaxshilashga va umumiy natijalarga erishishga yordam beradi.

Tavsiya sifatida Moorhead va Griffin [1995] tomonidan ta'kidlanishicha, agar ishchilarga o'z maqsadlarini belgilash imkoniyati berilsa, ularning bu maqsadlarga erishish uchun sarflaydigan kuchi, maqsadlar ularga tayinlangan holatlarga qaraganda ko'proq bo'ladi. Garchi bu gipotezaning haqiqiyliги bo'yicha dalillar aralash bo'lsa ham, ishchilarning maqsad qo'yishda ishtirok etishi, ular uchun qiyin maqsadlarni qabul qilish ehtimoliga ta'sir ko'rsatgan. Agar ishchi o'z maqsadlarini belgilashda faol ishtirok etgan bo'lsa, ular bu maqsadlarni qabul qilishga va ularga erishish uchun ko'proq kuch sarflashga moyil bo'ladi. Kennish shunday deb ta'kidlaydi: "Boshqaruv motivatsiyani bostiradi, ishtirok esa samaraliroq muhit yaratadi" [12].

### **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

1. Xayitov Sh.N., Artikova D.M., Musayeva J.K. Innovatsion Menejment Buxoro-2020.
2. Zaynutdinov, Shavkat Nuritdinovich. Personalni boshqarish: Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun o'quv qo'l. /Sh. N. Zaynutdinov, R. I. Nurimbetov. O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. — T.: Yangiyul poligraph service, 2007. – [256-320] b.
3. Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015 Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd.p. 296
4. Frederick Winslow Taylor - Wikipedia
5. Azlarova M.M. Inson resurslarini boshqarish: o'quv qo'llanma. – O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. – T.: IQTISODIYOT, 2019. – 207 bet [75-77].
6. Human resource management. Manmohan Joshi, 2013, page 55.
7. Introduction to human resource management, CIPM House, 1 CIPM Avenue, Off Obafemi Awolowo Way, Opposite Lagos State Secretariat, Alausa, Ikeja, Lagos. 2023, page 68.
8. Human resource management practice, Michael Armstrong, 2006, page 260.
9. Personalni boshqarish: O'quv qo'llanma / Mualliflar jamoasi; O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rtamaxsus ta'lim vazirligi, O'rta maxsus kasb-hunar ta'limi markazi. – T.: "Iqtisod-Moliya", 2016. - 252 b. [210-215].
10. Ultimate Guide to Non-Monetary Incentives (+15 Great Examples) - SSR (selectsoftwarereviews.com).
11. Effective Non-Monetary Rewards To Motivate Your Staff 2024 (connecteam.com).
12. Modelling Employee Motivation and Performance by Darren James Elding, A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, page 56.