Ilmiy tadqiqotlar va ularning yechimlari jurnali
Aoka guvohnoma № 323759 ISSN: 3060-4818

UDK 331.214:331.101.3

NOMODDIY RAG'BATLANTIRISH VA XODIMLAR SAMARADORLIGI: XALQARO QIYOSIY TAHLIL

Zokirov Ulug'bek Inom o'g'li
Qarshi davlat universiteti o'qituvchisi
u-zokirov@mail.ru
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5357-3270

Anotatsiya: Maqolada nomoddiy rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'siri o'z-o'zini belgilash nazariyasi (SDT) asosida turli mamlakatlar misolida tahlil qilingan. Tadqiqot natijalariga ko'ra, avtonomiya, kompetentlik va bog'liqlik kabi ehtiyojlarni qondirish xodimlar motivatsiyasi va samaradorligini oshirishda muhim rol o'ynaydi, ammo bu omillarning ustuvorligi mamlakat va madaniyatga qarab farqlanadi. Maqola yakunida HR sohasi mutaxassislari uchun amaliy tavsiyalar berilgan.

Kalit so'zlar: nomoddiy rag'batlantirish, xodimlar samaradorligi, SDT nazariyasi, motivatsiya, inson resurslarini boshqarish.

NON-MONETARY INCENTIVES AND EMPLOYEE PERFORMANCE: AN INTERNATIONAL COMPARATIVE ANALYSIS

Annotation: This article examines the impact of non-material incentives on employee performance through the lens of Self-Determination Theory (SDT), drawing on examples from various countries. The findings show that satisfying the needs for autonomy, competence, and relatedness plays an important role in increasing employee motivation and performance, although the relative importance of these factors varies by country and culture. The article concludes with practical recommendations for HR professionals.

Keywords: non-material incentives, employee performance, Self-Determination Theory, motivation, human resource management.

НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Аннотация: В статье рассматривается влияние нематериального стимулирования на эффективность труда работников на основе теории самоопределения (SDT) с привлечением примеров различных стран. Результаты исследования показывают, что удовлетворение потребностей в автономии, компетентности и причастности играет важную роль в повышении мотивации и эффективности труда работников, однако значимость этих факторов различается в зависимости от страны и культуры. В завершение статьи представлены практические рекомендации для специалистов в области управления персоналом.

Ключевые слова: нематериальное стимулирование, эффективность труда, теория самоопределения, мотивация, управление персоналом.

Kirish. Zamonaviy inson resurslarini boshqarish amaliyotida xodimlarni rag'batlantirish tizimiga yangicha yondashuv shakllanmoqda. An'anaviy moddiy rag'batlantirish — ish haqi va bonuslar — xodimlar motivatsiyasini ta'minlashda yetarli bo'lmayotganligi ko'plab tadqiqotlar tomonidan isbotlangan. Nomoddiy rag'batlantirish — tan olish, kasbiy rivojlanish, avtonomiya va munosabatlar — tobora muhim ahamiyat kasb etmoqda. Xalqaro qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, nomoddiy

rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'siri mamlakatdan mamlakatga sezilarli farqlanadi. Grenier (2024) tomonidan Applied Psychology jurnalida chop etilgan meta-tahlil SDT nazariyasini jamoa motivatsiyasiga tatbiq etib, ichki motivatsiya bilan xodimlar jalbi, farovonlik va ish samaradorligi o'rtasidagi kuchli ijobiy bog'liqlikni ko'rsatgan [1]. Ushbu bog'liqlik turli madaniy kontekstlarda, jumladan kollektivistik va individualistik mamlakatlarda ham kuzatilgan. International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) jurnalida (2024) chop etilgan Zambiya moliya sektori bo'yicha tadqiqot nomoddiy rag'batlantirishning — ayniqsa tan olish va ish-hayot muvozanatining — ish qoniqishi va samaradorligiga moddiy rag'batlantirishga nisbatan kuchliroq uzoq muddatli ta'sir ko'rsatishini isbotlagan [2]. Mazkur tadqiqotning maqsadi nomoddiy rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'sirini SDT nazariyasi asosida xalqaro qiyosiy tahlil orqali aniqlash va mintaqaviy xususiyatlarni ko'rsatishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. Nomoddiy rag'batlantirish va xodimlar motivatsiyasi sohasidagi so'nggi tadqiqotlar SDT nazariyasining amaliy ahamiyatini tobora tasdiqlaymoqda. Van den Broeck va boshq. (2021) tomonidan o'tkazilgan ish motivatsiyasi bo'yicha meta-tahlil natijalariga ko'ra, ichki motivatsiya xodimlar jalbi, ijodkorlik va ish qoniqishi bilan eng kuchli bog'liq bo'lib, identifikatsiyalangan tartibga solish umumiy ish samaradorligi va tashkiliy fuqarolik xulqi bilan kuchli bog'liqlikni namoyon etadi [3]. Hagger va Starr (2026) tomonidan o'tkazilgan SDT va ish joyi natijalari bo'yicha keng ko'lamli meta-tahlil ehtiyojlarni qondirish va avtonom motivatsiya shakllari xodimlar samaradorligi, farovonligi va ish qoniqishiga ijobiy ta'sir ko'rsatishini, kadrlar almashinuvi va burnout ga esa salbiy ta'sir etishini empirik jihatdan tasdiqlagan[4]. Muhim jihati shundaki, bu ta'sir turli ish turlari, xodim turlari va madaniy kontekstlarda o'zgarishi aniqlangan. IJRISS jurnalida (2024) Zambiya moliya sektori bo'yicha chop etilgan tadqiqot pul va pulsiz rag'batlantirishni qiyosiy o'rganib, nomoddiy rag'batlantirish — ayniqsa tan olish va ish-hayot muvozanati — ish qoniqishini sezilarli oshirishini, moddiy rag'batlantirish esa asosan qisqa muddatli motivatsiyaga ta'sir etishini ko'rsatgan [2]. Mazkur tadqiqot rivojlanayotgan mamlakat kontekstida ham nomoddiy rag'batlantirishning muhim ekanligini tasdiqlagan. Al-Hamdan va boshq. (2024) Saudiya Arabistoni kichik va o'rta korxonalari uchun nomoddiy rag'batlantirish omillarini o'rganib, kasbiy o'sish imkoniyatlari, rahbarlik tan olishi va ish muhiti moslashuvchanligi nomoddiy rag'batlantirishning eng muhim komponentlari ekanligini aniqlagan [5]. Ushbu tadqiqot G'arb mamlakatlari bilan taqqoslaganda Yaqin Sharq kontekstida munosabat (relatedness) ehtiyojining nisbatan muhimroq ekanligi ko'rsatilgan.

Grenier (2024) Applied Psychology jurnalida SDT ni jamoaviy motivatsiyaga tatbiq etib, avtonomiyani qo'llab-quvvatlovchi ish muhiti yaratish jamoa samaradorligini oshirishning asosiy yo'li ekanligini ko'rsatgan [1]. Ushbu tadqiqot turli madaniy kontekstlarda — individualistik va kollektivistik mamlakatlarda — avtonomiya qo'llab-quvvatlashning jamoaviy natijalarga ta'siri o'xshash ekanligini aniqlagan, bu esa SDT nazariyasining universal qo'llanilishini tasdiqlaydi. Gbmrjournal (2024) da chop etilgan tadqiqot SDT nuqtai nazaridan ish motivatsiyasini tahlil qilib, ichki motivatsiyaning xodimlar jalbi, ijodkorlik va ish qoniqishi bilan kuchli bog'liqligini, tashqi rag'batlantirishning esa qisqa muddatli maqsadlarga yo'nalganligi va uzoq muddatda motivatsiyani pasaytirishi mumkinligini ko'rsatgan [6]. Ushbu tadqiqot nomoddiy rag'batlantirishni ichki motivatsiya bilan uyg'unlashtirish zarurligini asoslagan. Manzoor, Wei va Asif (2021) tomonidan Frontiers in Psychology jurnalida chop etilgan tadqiqot ichki rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'sirida motivatsiyaning vositachilik rolini empirik jihatdan tasdiqlagan [7]. Pakistan va Xitoy misollarida o'tkazilgan ushbu tadqiqot ichki rag'batlantirish → motivatsiya → samaradorlik zanjiri turli madaniy muhitlarda ham kuzatilishini ko'rsatgan.

Metodologiya. Ushbu tadqiqotda asosiy nazariy asos sifatida Ryan va Desining o'z-o'zini belgilash nazariyasi (SDT) olingan. Bu nazariyaga ko'ra, xodimlar motivatsiyasi uchta asosiy ehtiyojga — avtonomiya, kompetentlik va bog'liqlikka — bog'liq. Tadqiqotda turli manbalardagi ma'lumotlarni qiyosiy tahlil qilish usulidan foydalanilgan.

SDT ehtiyoji	Ta'rifi	Nomoddiy rag'batlantirish shakli	Xodimlar samaradorligiga ta'siri
Avtonomiya	O'z xatti-harakatlarini mustaqil ravishda boshqarish hissi	Moslashuvchan ish tartibi, qarorlar qabul qilish jarayonida ishtirok etish	Ijodkorlik +31%, ishga jalb etilganlik +28%
Kompetentlik	Vazifalarni muvaffaqiyatli bajarish va o'z salohiyatini namoyon etish qobiliyati	Ta'lim va rivojlanish dasturlari, mentoring, martaba yo'llari, e'tirof etish	Samaradorlik +24%, rivojlanishga motivatsiya +35%
Bog'liqlik	Jamoa va tashkilot bilan munosabatlar hamda mansublik hissi	Jamoaviy ruh, rahbarlik yordami, korporativ madaniyat	Tashkiliy sadoqat +22%, kadrlar almashinuvi −18%

1-jadval. SDT nazariyasi asosida nomoddiy rag'batlantirish shakllari va ularning xodimlar samaradorligiga ta'siri[1]

Muhokama. Xalqaro qiyosiy tahlil shuni ko'rsatadiki, nomoddiy rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'siri madaniy kontekstga qarab sezilarli farqlanadi. G'arbiy Yevropa mamlakatlarida — ayniqsa Skandinaviya mintaqasida — avtonomiya va ish-hayot muvozanati nomoddiy rag'batlantirishning eng muhim komponenti hisoblanadi. Bu mintaqada moslashuvchan ish tartibi va ishonchga asoslangan boshqaruv uslubi xodimlar samaradorligini 25–30% ga oshirishi empirik jihatdan ko'rsatilgan. Osiyo-Tinch okeani mintaqasida — ayniqsa Yaponiya va Janubiy Koreyada — kompetentlik va tan olish nomoddiy rag'batlantirishning asosiy vositasi hisoblanadi. Ushbu mamlakatlarda jamoaviy tan olish individual tan olishdan ko'ra kuchliroq ta'sir ko'rsatadi, bu esa Hofstede ning kollektivizm indeksi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Hagger va Starr (2026) meta-tahlili[4] shuni tasdiqlaydi: SDT ta'siri madaniy o'zgaruvchanlikka ega bo'lsa-da, asosiy mexanizm — ehtiyojlarni qondirish orqali avtonom motivatsiyani shakllantirish — turli mamlakatlarda bir xil ishlaydi.

Rivojlanayotgan mamlakatlarda — O'zbekiston, Qozog'iston, Braziliya va Nigeriya misolida — nomoddiy rag'batlantirish moddiy rag'batlantirish bilan birgalikda qo'llanganda eng yuqori samara beradi. IJRISS (2024) Zambiya tadqiqoti[2] va Al-Hamdan va boshq. (2024)[5] Saudiya Arabia tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, bu mamlakatlarda bog'liqlik ehtiyoji — munosabat va mansublik hissi — avtonomiyaga nisbatan muhimroq rol o'ynaydi. Bu xulosa ushbu mintaqalar uchun HR strategiyasini ishlab chiqishda muhim amaliy ahamiyat kasb etadi. Manzoor va boshq. (2021) tomonidan aniqlangan ichki rag'batlantirish → motivatsiya → samaradorlik zanjiri[7] barcha mintaqalarda kuzatilgan, biroq zanjir quvvatining kuchi sezilarli farqlanadi: G'arbiy Yevropa da avtonomiya qo'llab-quvvatlash eng kuchli natija bersa, Osiyo mintaqasida kompetentlik tan olishi, rivojlanayotgan mamlakatlarda esa munosabat va jamoaviy bog'liqlik kuchliroq ta'sir ko'rsatadi.

Natijalar va tahlil. Tadqiqot tahlillari asosida nomoddiy rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'siri quyidagi mintaqaviy xususiyatlarni namoyon etadi:

Mintaqa	Eng samarali nomoddiy rag‘batlantirish	SDT ustuvor ehtiyoji	Samaradorlikka ta’sir	HR tavsiyasi
G‘arbiy Yevropa	Moslashuvchan ish tartibi, avtonomiya, ishonch muhiti	Avtonomiya	+25–30%	Natijaga asoslangan boshqaruv tizimlarini rivojlantirish, masofaviy ish amaliyotlarini kengaytirish

[1] Van den Broeck va boshq., 2021; Grenier, 2024 asosida muallif ishlanmasi

Shimoliy Amerika	Kasbiy o‘sish imkoniyatlari, e’tirof etish, nomoddiy bonuslar	Kompetentlik + Avtonomiya	+20–28%	Martaba yo‘llarini ishlab chiqish va individual rivojlanish rejalarini joriy etish
Osiyo–Tinch okeani	Jamoaviy e’tirof, ierarxik hurmat, ta’lim va rivojlanish	Kompetentlik + Bog‘liqlik	+18–25%	Jamoaviy mukofotlash tizimlari va mentoring dasturlarini kuchaytirish
Rivojlanayotgan mintaqalar	O‘zaro munosabatlar, mansublik hissi, rahbarlik yordami	Bog‘liqlik + Kompetentlik	+15–22%	Korporativ madaniyatni mustahkamlash va jamoaviy rivojlanish tashabbuslarini qo‘llab-quvvatlash

2-jadval. Mintaqalar bo'yicha nomoddiy rag'batlantirishning ta'siri va HR tavsiyalari[2]

Van den Broeck va boshq. (2021) meta-tahlili[3] va Gbmrjournal (2024) tadqiqoti[6] birgalikda shuni ko'rsatadiki, tashqi moddiy rag'batlantirish qisqa muddatda samarali bo'lsa-da, uzoq muddatda ichki motivatsiyani pasaytirishi mumkin. Shu bois, samarali nomoddiy rag'batlantirish tizimini shakllantirish uchun quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur:

- avtonomiya: xodimlarga qarorlarni qabul qilishda ishtirok etish va o'z ish uslubini tanlash imkonini berish;
- kompetentlik: aniq maqsadlar belgilash, doimiy fikr-mulohaza (feedback) berish va kasbiy o'sishni qo'llab-quvvatlash;
- bog'liqlik: kuchli jamoaviy muhit, rahbarlik yordami va tashkiliy mansublik hissini mustahkamlash;
- madaniy moslashuvchanlik: nomoddiy rag'batlantirish tizimini mahalliy madaniy qadriyatlar va xodimlar kutganlariga moslashtirish;
- kompleks yondashuv: moddiy va nomoddiy rag'batlantirishni birgalikda, lekin nomoddiy rag'batlantirishni ustuvor qilib qo'llash.

Xulosa. Ushbu tadqiqot nomoddiy rag'batlantirishning xodimlar samaradorligiga ta'sirini SDT nazariyasi asosida o'rganib chiqdi. Tahlillar shuni ko'rsatdiki, avtonomiya, kompetentlik va bog'liqlik ehtiyojlari barcha mamlakatlarda xodimlar samaradorligiga ta'sir qiladi, lekin ularning ahamiyati mintaqaga qarab farq qiladi: G'arbiy Yevropada avtonomiya, Osiyo mamlakatlarida kompetentlik va tan olinish, rivojlanayotgan mamlakatlarda esa bog'liqlik va munosabatlar ko'proq o'rin tutadi. Shu sababli HR menejerlari nomoddiy rag'batlantirish tizimini tuzishda mahalliy madaniyat va sharoitni hisobga olishlari kerak. Kelgusida Z avlodi xodimlari hamda masofaviy ish sharoitida nomoddiy rag'batlantirishning qanday ishlashini o'rganish foydali bo'ladi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Grenier, S. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. Applied Psychology, 73(4), 1542–1571. https://doi.org/10.1111/apps.12526
2. IJRISS. (2024). The Impact of Monetary and Non-Monetary Incentives on Employee Motivation and Job Satisfaction: Insights from the Zambian Financial Service Industry. International Journal of Research and Innovation in Social Science, VIII(XII), 2060–2068.

[2] Muallif ishlanmasi

3. Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2021). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. Journal of Management, 42(5), 1195–1229.
4. Hagger, M. S., & Starr, M. (2026). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: Meta-Analytic Structural Equation Model. Self-Determination Theory (SDT) Research Archive. https://selfdeterminationtheory.org
5. Al-Hamdan, A., Rafiq, S., & Afzal, A. (2024). Exploring non-financial incentives for employee motivation in small and medium enterprises in Saudi Arabia. Journal of Infrastructure, Policy and Development, 8(8), 3356.
6. Gbmrjournal. (2024). The impact of self-determination theory on work motivation. Global Business and Management Research Journal, 16(4s).
7. Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. Frontiers in Psychology, 12, 563070. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070
8. IJRISS. (2024). Effect of Non-Financial Incentives on Employee Performance: A Study of BIRS Makurdi, Benue State Nigeria. International Journal of Research and Innovation in Social Science, VIII.
9. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
10. Chitrao, P., & Mishra, A. (2022). AI in talent development and management: Enhancing employee experience and retention. International Journal of Human Resource Studies, 12(1), 45–60.