

Motivatsiya va boshqaruv samaradorligi: yoshlar tashkilotlari tajribasida

Adxamjon A'zamjonovich USMONOV

Iqtisodiyot fanlari bo'yicha (PhD) falsafa doktori
“International school of finance technology and science” instituti
Toshkent, O'zbekiston

Annotatsiya

Maqolada yoshlar tashkilotlarida motivatsiya va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik tahlil qilingan. Shuningdek moddiy va nomoddiy rag'batlantirish vositalarining xodimlar faoliyatiga ta'siri, kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, jamoaviy muhit, rahbariyat bilan muloqot hamda mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatining ahamiyati ko'rib chiqilgan. Xulosa va takliflarda yoshlar tashkilotlari uchun motivatsion strategiyalarni yanada takomillashtirish yo'llari taklif etilgan.

Tayanch so'zlar: motivatsiya, boshqaruv samaradorligi, yoshlar tashkiloti, kasbiy rivojlanish, jamoaviy muhit, rag'batlantirish.

Мотивация и эффективность управления: на примере молодежных организаций

Адхамжон Аъзамжонович УСМОНОВ

Доктор философии по (PhD) экономическим наукам
Институт
“International school of finance technology and science”
Ташкент, Узбекистан

Аннотация

В статье анализируется взаимосвязь между мотивацией и эффективностью управления в молодежных организациях. В исследовании рассматривается влияние материальных и нематериальных стимулов на деятельность сотрудников, а также значение профессионального развития, командной среды, взаимодействия с руководством и возможностей самостоятельного принятия решений. В заключении и рекомендациях статьи предлагаются пути дальнейшего совершенствования мотивационных стратегий для молодежных организаций.

Ключевые слова: мотивация, эффективность управления, молодежная организация, профессиональное развитие, командная среда, стимулирование.

Bugungi globallashuv sharoitida yoshlar tashkilotlari nafaqat ijtimoiy hayotning faol ishtirokchisi, balki kelajak taraqqiyotining drayveri sifatida ham maydonga chiqmoqda. Shu bois, ularning samarali faoliyat yuritishi masalasi davlat siyosatida ham, jamiyatda ham alohida ahamiyat kasb etmoqda. Ammo bir

savol hanuz dolzarbligini yo'qotmagan: qanday qilib yoshlar tashkilotida boshqaruv samaradorligini oshirish mumkin?

Ko'pincha moliyaviy resurslar, tashkiliy imkoniyatlar yoki tashqi qo'llab-quvvatlash omillari birinchi o'rinda tilga olinadi. Biroq amaliyot shuni ko'rsatadiki, tashkilot ichidagi inson omili, xususan, motivatsiya darajasi ko'plab jarayonlarning natijasini hal qiladi. Agar rahbarlar faqat buyruq va nazoratga tayanadigan bo'lsa, ijodkorlik va tashabbus sustlashadi. Aksincha, to'g'ri motivatsion muhit yaratilsa, eng oddiy jamoa ham kutilmagan natijalarga erishishi mumkin.

Yoshlar tashkilotlari misolida bu masala yanada qiziqarli tus oladi. Chunki bu muhitda ishtirokchilarning ko'pchiligi o'zini izlash, imkoniyatlarini namoyon etish, jamiyatda o'rnini topish davrida bo'ladi. Demak, ularning motivatsiyasi nafaqat tashkilot samaradorligiga, balki shaxsiy taraqqiyotga ham bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Motivatsiya nazariyalari boshqaruv samaradorligini tushuntirishda ilmiy asos bo'lib xizmat qiladi. Klassik yondashuvlar xodimlarning ehtiyojlarini umumiy model orqali izohlashga harakat qilgan bo'lsa, zamonaviy tadqiqotlar bu jarayonning ko'p qirrali va kontekstga bog'liq xususiyatlarini ochib beradi.

Birinchi navbatda, A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi motivatsiya haqidagi eng mashhur yondashuvlardan biridir. Unga ko'ra, fiziologik ehtiyojlardan tortib, o'zini namoyon qilish darajasigacha bo'lgan inson faoliyatini turli bosqichdagi ehtiyojlarni qondirish zarurati belgilab beradi [1]. Mazkur model yoshlar tashkilotlari sharoitida ishtirokchilarning maqsadga intilishi va tashabbuskorligi qanday shakllanishini tushuntirishda foydalidir.

Keyingi muhim yondashuvlardan biri – F. Gertsbergning ikki omil nazariyasi bo'lib, motivatsion va gigiyenik omillarni ajratib ko'rsatadi. Bu nazariyaga ko'ra, rahbarlar nomoddiy omillar (tan olish, muvaffaqiyat, rivojlanish imkoniyati) orqali jamoada samaradorlikni oshirishi mumkin, lekin tashkiliy sharoitlarga ko'proq e'tibor qaratish xodimlar motivatsiyasini mustahkamlay olmaydi [2].

D. Mak Klellandning “uch ehtiyoj nazariyasi” esa shaxsiy farqlarga asoslangan bo‘lib, yutuqqa, ijtimoiy aloqalarga va kuchga intilish motivlarini ajratadi. Yoshlar tashkilotlarida ushbu model ko‘proq yetakchilikni shakllantirish va jamoada turli ehtiyojlarni uyg‘unlashtirishni tahlil qilishga yordam beradi [3].

Shuningdek, K. Alderferning ERG modeli Maslou nazariyasini soddalashtirgan holda, ehtiyojlarni uch toifaga: mavjudlik, aloqadorlik va rivojlanishga ajratadi [4]. V. Vrumning kutish nazariyasi esa motivatsiyani “natija kutish” bilan bog‘lab, xodimlarning o‘z mehnati va kutilgan mukofot o‘rtasidagi munosabatini tahlil qiladi [5].

Zamonaviy izlanishlar ushbu nazariyalarni yanada boyitmoqda. Masalan, M. Glamuzina 72 ta kompaniya misolida olib borgan tadqiqotida motivatsiyaning moddiy va nomoddiy shakllarini manfaaddor tomonlar yondashuvi asosida baholash zarurligini ta’kidlaydi [6]. J. Bigley esa professional yoshlar bilan ishlovchi xodimlar misolida rahbarlik uslublarining motivatsiya va samaradorlikka ta’sirini sifatli suhbatlar orqali o‘rganadi [7]. I. Cornelis va boshqalar ko‘ngillilarning motivatsion tuzilmasini tahlil qilib, shaxsiy manfaatlar asosiy xizmat vazifalariga oid xatti-harakatlarga, boshqa insonlarga yo‘naltirilgan motivlar esa qo‘shimcha faoliyat va umumiy qoniqishga ta’sir qilishini ko‘rsatadi [8]. T. Kruglova va boshqalar esa Rossiya sharoitida yosh ko‘ngillilarni ushlab qolish muammosini o‘rgangan va nomoddiy motivatsiya ustuvorligini aniqlagan [9].

O‘zbekiston misolida esa, tadqiqotchi A. Usmonov yoshlar tashkilotlari boshqaruv samaradorligiga ta’sir etuvchi omillarni keng qamrovli empirik tadqiqot asosida tahlil qilgan. Muallif tomonidan 319 nafar xodim ishtirokida o‘tkazilgan so‘rovnoma asosida ilmiy tadqiqot olib borgan. Tadqiqotda yoshlar tashkilotlari faoliyatiga bevosita ta’sir ko‘rsatuvchi asosiy omillar sifatida oylik maosh, ish jadvali, ichki muhit, kasbiy o‘sish imkoniyatlari, jamoa bilan munosabatlar, rahbariyat bilan aloqalar, tashkilotda yaratilgan shart-sharoitlar va mustaqil qaror qabul qilish erkinliklari tanlab olingan.

Ushbu omillar samaradorlikka qanchalik ta'sir ko'rsatishi maxsus mezonlar asosida baholangan. Natijada motivatsion omillarning xilma-xilligi yoshlar tashkilotlari xodimlarining mehnat unumdorligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega ekanligi isbotlangan. Muallifning asosiy ilmiy xulosasiga ko'ra, uzluksiz va barqaror mehnat faolligiga erishish uchun moddiy va nomoddiy omillar uyg'unlashgan kompleks motivatsion tizim zarur [10].

Demak, klassik nazariyalar motivatsiyaning umumiy qonuniyatlarini belgilab bersa, zamonaviy tadqiqotlar bu qonuniyatlarni yoshlar tashkilotlari amaliyoti nuqtayi nazaridan kengaytirib, ijtimoiy va madaniy kontekstni ham inobatga olish zarurligini ko'rsatmoqda.

Yoshlar tashkilotlarida samarali boshqaruvni ta'minlash ko'p jihatdan motivatsiya omillarining qay darajada to'g'ri qo'llanilishiga bog'liq. O'tkazilgan kuzatishlar shuni ko'rsatadiki, motivatsiya faqat moddiy rag'bat bilan cheklanib qolmaydi, balki tashkilotning ichki muhiti, rahbariyat bilan ochiq muloqot, kasbiy o'sish imkoniyatlari va shaxsiy tashabbuslarni qo'llab-quvvatlash kabi omillar ham muhim rol o'ynaydi.

Tahlillar shuni ko'rsatadiki, yoshlar uchun birinchi navbatda kasbiy rivojlanish imkoniyatlari ustuvor ahamiyat kasb etadi. Tashkilotda malaka oshirish kurslari, ichki treninglar yoki yuqori lavozimlarga ko'tarilish mexanizmlarining mavjudligi xodimlarning motivatsiyasini sezilarli darajada kuchaytiradi. Bu jarayon nafaqat shaxsiy yutuqlarga, balki butun tashkilot faoliyatining samaradorligiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Ikkinchi muhim jihat – jamoaviy muhit va hamkorlikdir. Yoshlar tashkilotlarida sog'lom raqobat, bir-birini qo'llab-quvvatlash va hamkorlik ruhini shakllantirish orqali xodimlarning ishga bo'lgan qiziqishi ortadi. Shuningdek, samimiy muhitda ijodiy g'oyalar erkin ifodalanadi, bu esa tashabbuskorlikni kuchaytiradi.

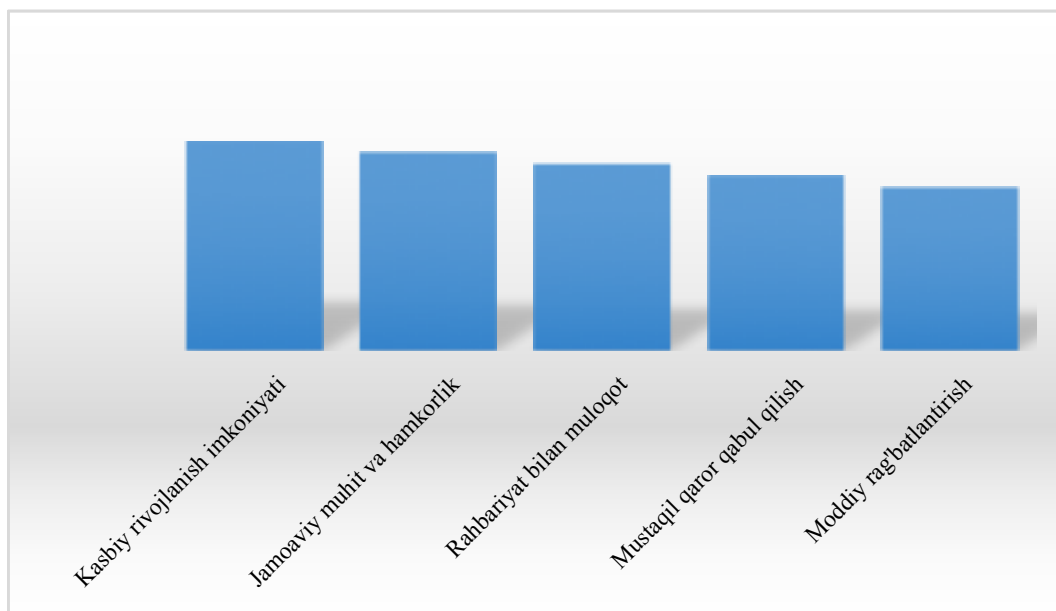
Rahbariyat bilan muloqot masalasi ham alohida e'tiborga loyiq. Xodimlarning o'z rahbarlariga ochiq murojaat qila olishlari, ularning fikrlari tinglanishi va takliflari inobatga olinishi, motivatsiyaning muhim ko'rinishidir.

Aksincha, rahbarlar bilan masofa uzoqlashganda yoki muloqot sustlashganda, samaradorlik pasayishi kuzatiladi.

Shu bilan birga, moddiy ragʻbatlantirish ham muhim omil boʻlib qolmoqda. Barqaror maosh, qoʻshimcha mukofotlar va bonus tizimlari qisqa muddatli natijalarni tezkor oshirishda samarali boʻladi. Biroq, u uzoq muddatda xodimlarning ishtiyoqini saqlab qolishda yetarli emas. Shuning uchun moddiy ragʻbatni nomoddiy mexanizmlar bilan uygʻunlashtirish zarur.

Yana bir eʼtiborli jihat – mustaqil qaror qabul qilish erkinligi. Yosh xodimlarga tashabbus koʻrsatish imkoniyatining berilishi, ularni oʻz faoliyatiga masʼuliyat bilan yondashishga undaydi. Bu esa boshqaruv samaradorligini oshirishda muhim mexanizmlardan biri boʻlib xizmat qiladi.

Umumiy natijalar shuni koʻrsatadiki, yoshlar tashkilotida boshqaruv samaradorligi faqat birgina omil bilan emas, balki bir-biri bilan chambarchas bogʻliq motivatsion mexanizmlar majmuasi orqali taʼminlanadi. Ayniqsa, kasbiy rivojlanish, ichki muhit va rahbarlar bilan muloqot – eng barqaror taʼsir koʻrsatuvchi motivatsion omillar sifatida namoyon boʻlmoqda.



1-rasm. Yoshlar tashkilotlari boshqaruv samaradorligiga motivatsion omillar taʼsiri.

Yoshlar tashkilotida ishlaydigan xodimning kayfiyati va mehnat samarasi faqatgina oylikka qarab shakllanmaydi. Koʻpchilik hali ham ishchi kuchini faqat

moddiy rag'bat bilan ushlab qolish mumkin deb hisoblaydi, lekin amaliyot buning unchalik to'g'ri emasligini ko'rsatadi. Uni qancha maosh bilan rag'batlantirmang, agar kasbiy o'sish yo'llari yopiq, jamoada sovuqlik hukm sursa yoki rahbar bilan muloqot yo'q bo'lsa, natija uzoqqa bormaydi. Zero, inson mehnat jarayonida faqat moddiy emas, balki ma'naviy va ijtimoiy ehtiyojlarini ham qondirishga intiladi. Tahlillar shuni ko'rsatadiki, samarali boshqaruvning kaliti turli xil motivatsion omillarni uyg'unlashtira olish bilan chambarchas bog'liq.

Eng avvalo, yoshlar uchun kasbiy rivojlanish imkoniyatlari hal qiluvchi omil bo'lib chiqmoqda. 90 foizlik ta'sir ko'rsatkichi bejiz emas. Kimdir o'zini kelajakda rahbar sifatida ko'radi, yana kimdir yangi ko'nikmalarni egallashni istaydi, boshqalar esa tajribasini oshirib, sohada o'z o'rnini mustahkamlashni xohlaydi. Bunday ehtiyojlarni qondirish uchun tashkilotlarda malaka oshirish kurslari, zamonaviy treninglar, ichki seminarlar va lavozim bo'yicha o'sish mexanizmlarining mavjudligi juda muhim. Shu yo'l bilan xodim faqatgina bugungi vazifasini bajaruvchi emas, balki kelajakda tashkilotning strategik tayanchi sifatida shakllanadi (1-rasm).

Shuningdek, jamoaviy muhit va hamkorlik (85%) xodimlarni ushlab qolishning eng tabiiy va samarali vositasidir. Insonning kayfiyati ko'pincha atrofdagilarga bog'liq bo'ladi: agar jamoada samimiylilik, bir-birini qo'llab-quvvatlash, o'zaro yordam mavjud bo'lsa, xodimning ishga bo'lgan qiziqishi ortadi. Bunday muhitda har bir a'zo o'zini katta oilaning bir qismi sifatida his qiladi. Natijada ijodiy fikrlar ko'proq tug'iladi, tashabbuslar ko'proq ilgari suriladi va har bir g'oya umumiy maqsad sari xizmat qiladi.

Rahbariyat bilan muloqotning (80%) yuqori ko'rsatkichi esa shuni tasdiqlaydiki, ochiqlik va ishonch mavjud bo'lgan joyda ish samarasi ham oshadi. Oddiy bir misol: rahbar xodimining g'oyasini tinglasa, uni qadrlasa, bu xodimni o'sha g'oyani ro'yobga chiqarishga ikki barobar ko'proq ilhomlantiradi. Aksincha, rahbar bilan masofa uzoqlashganda, ishonch susayganda, eng iqtidorli xodim ham o'z imkoniyatini to'liq namoyon qila olmaydi. Shu sababli boshqaruv tizimida

rahbar va xodimlar o'rtasidagi muloqot madaniyatini mustahkamlash eng muhim vazifalardan biridir.

Mustaqil qaror qabul qilish imkoniyati (75%) esa yoshlarning tashabbuskorlik ruhini o'yg'otadi. Kimdir kichik loyihani mustaqil boshqarib ko'rsa, keyinchalik katta loyihalarga ham mas'uliyat bilan yondashadi. Bu jarayon yoshlarni faqat ijrochi emas, balki hamkor va hamfikir sifatida shakllantiradi. Shu tariqa, mustaqil qaror qabul qilish imkoniyati tashkilotga uzoq muddatli barqarorlik va yangi g'oyalarni olib kiruvchi muhim mexanizmga aylanadi.

Shu bilan birga, moddiy rag'batlantirish ham (70%) motivatsiyaning muhim qismi bo'lib qolmoqda. Lekin bu ko'rsatkich shuni anglatadiki, pul o'z-o'zidan barqaror motivatsiyani ta'minlab bera olmaydi. U qisqa muddatli natijalarda ruhlantiruvchi bo'lib xizmat qilsa-da, uzoq muddatli samaradorlikni ta'minlash uchun yetarli emas. Shu sababli tashkilot rahbarlari moddiy rag'batlantirishni nomoddiy omillar bilan uyg'unlashtirgandagina kutilgan natijaga erishishlari mumkin.

Yoshlar tashkilotlarida motivatsiya va boshqaruv samaradorligi o'zaro chambarchas bog'liq jarayonlar hisoblanadi. O'tkazilgan tahlillar shuni ko'rsatadiki, xodimlarning mehnat samarasi faqat moddiy rag'batlantirish bilan emas, balki kasbiy rivojlanish imkoniyatlari, jamoaviy muhit, rahbariyat bilan ochiq muloqot va mustaqil qaror qabul qilish imkoniyati kabi omillar bilan ham belgilanadi. Ayniqsa, yoshlar uchun o'sish istiqbollari va ijodiy tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash motivatsiyaning eng kuchli manbalaridan biri bo'lib chiqmoqda. Bu holat shuni anglatadiki, tashkilotlarda samarali boshqaruv tizimini shakllantirish uchun turli motivatsion vositalarni uyg'unlashtirish zarur.

Shuningdek, jamoaviy hamkorlik va samimiy muhitni yaratish nafaqat xodimlarning kayfiyatiga, balki butun tashkilotning ichki barqarorligiga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Rahbariyatning ochiqligi va xodimlarning fikrini qadrlashi esa ularni yanada faolroq, mas'uliyatliroq va ijodkorroq bo'lishga undaydi. Mustaqillik va tashabbuskorlikka yo'l qo'yish uzoq muddatda yoshlarni tashkilotga sodiq qiladi va ularni katta loyihalarni amalga oshirishga tayyorlaydi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, yoshlar tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini oshirish uchun quyidagi takliflar ilgari suriladi:

1. Boshqaruv samaradorligini oshirishda xodimlar uchun muntazam kasbiy rivojlanish dasturlarini joriy etish va ularni rag'batlantirish mexanizmlarini kengaytirish maqsadga muvofiq.

2. Jamoaviy muhitni mustahkamlash maqsadida qo'shma loyihalar, ijtimoiy tadbirlar va tajriba almashish platformalarini yo'lga qo'yish xodimlarning kasbiy faolligi va hamkorlik ruhini kuchaytirishga xizmat qiladi.

3. Rahbariyat va xodimlar o'rtasida muntazam muloqotni ta'minlash uchun ochiq eshiklar siyosatini, ichki forumlarni hamda g'oya almashish tizimini rivojlantirish tashkilotda ochiqlik va ishonch muhitini shakllantirishga yordam beradi.

4. Xodimlarga kichik loyihalarda mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini berish ularning tashabbuskorlik va liderlik ko'nikmalarini shakllantirishga hamda ijodiy faoliyatini rivojlantirishga imkon yaratadi.

5. Moddiy rag'batlantirishni doimiy motivatsiyaning asosiy vositasi sifatida emas, balki qo'shimcha qo'zg'atuvchi sifatida qo'llash va uni nomoddiy vositalar bilan uyg'unlashtirish orqali barqaror motivatsion muhitni yaratishga erishiladi.

Umuman, yoshlar tashkilotlarida samarali boshqaruvni ta'minlashning kaliti moddiy va nomoddiy motivatsion omillarni kompleks yondashuv asosida uyg'unlashtirishdir. Ana shundagina tashkilotning barqaror faoliyati, xodimlarning yuqori mehnat samarasi hamda yoshlarning ijodiy salohiyatini to'liq ro'yobga chiqarish imkoniyati yaratiladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 369 p.

2. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

3. McClelland D. C., Burnham D. H. Power is the Great Motivator // Harvard Business Review. 1976. Vol. 54. No. 2. Pp. 100–110.
4. Alderfer C. P. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs // Organizational Behavior and Human Performance. 1969. Vol. 4. No. 2. Pp. 142–175.
5. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964. 331 p.
6. Glamuzina M. Motivation and management effectiveness: stakeholder approaches in 72 companies // Journal of Business Research. 2013. Vol. 66. No. 3. Pp. 285–291.
7. Bigley J. Management practices and youth worker motivation: a qualitative study // Child & Youth Services. 2007. Vol. 29. No. 2. Pp. 89–105.
8. Cornelis I., Van Hiel A., De Cremer D., Mayer D. J. Volunteer work in youth organizations: two-dimensional structure of motivation and its effects // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2013. Vol. 42. No. 2. Pp. 297–313.
9. Kruglova T. A., Kuzmina O. V., Vasilieva M. I. Volunteer retention and non-material motivation among Russian youth // Journal of Social Policy Studies. 2023. Vol. 21. No. 1. Pp. 55–72.
10. Usmonov A. (2025). Analysis of Factors Affecting the Effectiveness of Management Activities of Youth Organizations in Uzbekistan. In: Rumyantseva, A., Rapaic, S., Solodovnikov, S.Y..., Sintsova, E. (eds) Finance, Economics, and Industry for Sustainable Development. ESG 2024. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87752-0_27