



**TASHKENT STATE
UNIVERSITY OF ECONOMICS**

VOLUME 7 / 2024

LABOR ECONOMIC

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ilmiy elektron jurnali

**LABOR ECONOMICS AND
HUMAN CAPITAL**

scientific electronic journal

2025-yil 4-son

Volume 4, Issue 4, 2025



**MEHNAT IQTISODIYOTI
VA INSON KAPITALI**
ISSN: 3030-3117



LABORECONOMICS.UZ

MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

№ 4-2025

**ЭКОНОМИКА ТРУДА И ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ
КАПИТАЛ**

LABOR ECONOMICS AND HUMAN CAPITAL

“Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy elektron jurnali O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi huzuridagi Oliy attestatsiya komissiyasi (OAK) rayosatining 2023-yil 3-iyundagi 328/3-sonli qarori bilan ro'yxatga olingan.

Muassis: “Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali” ilmiy maktabi.

Tahririyat manzili:

100066, Toshkent shahri, Islom Karimov ko'chasi, 49 uy

Elektron manzil: ilmiymaktab@gmail.com

Jurnal web-sayti: www.laboreconomics.uz

Bog'lanish uchun telefonlar:

+998998818698

Tahririyat Kengashi raisi:
(Chairman of the Editorial Board)

Abduraxmanov Qalandar Xodjayevich, O'zFA akademigi

Tahririyat Kengashi a'zolari:
(Members of the Editorial Board)

Sharipov Kongratboy Avezimbetovich, t.f.d., prof.
Yusupov Axmadbek Tadiyevich, i.f.d., prof.
Raifkov Kudratilla Mirsagatovich, i.f.d., prof.
Xalmuradov Rustam Ibragimovich, i.f.d., prof.
Umurzakov Baxodir Xamidovich, i.f.d., prof.
Nazarov Sharofiddin Xakimovich, i.f.d., prof.
Jumayev Nodir Xasiyatovich, i.f.d., prof.
Abduraxmanova Gulnora Kalandarovna, i.f.d., prof.
Zokirova Nodira Kalandarovna, i.f.d., prof.
Xudoyberdiyev Zayniddin Yavkachevich, i.f.d., prof.
Muxiddinov Erkin Madorbekovich, i.f.f.d., (PhD)
Xolmuxammedov Muhsinjon Murodullayevich, i.f.n., dots.
G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich, i.f.d., prof.
Irmatova Aziza Baxramovna, i.f.d., prof.
Shakarov Zafar Gafarovich, i.f.f.d., (PhD)

Jamoatchilik Kengashi a'zolari:
(Community Council members)

Bred Bodenxauzen (AQSh)
Jon Ankor (Buyuk Britaniya)
Odegov Yuriy Gennadevich (Rossiya Federatsiyasi)
Xeynz Miller (AQSh)
Sung Dong Ki (Koreya Respublikasi)
Masato Xivatari (Yaponiya)
Gerxard Feldmayer (Germaniya)
Eko Shri Margianti (Indoneziya)
Ahmed Mohamed Aziz Ismoil (Misr)
Rohana Ngah (Malayziya)
Sharifah Zanniyerah (Malayziya)
Teguh Dartanto (Indoneziya)
Nur Azlinna (Saudiya Arabistoni)
Muhammed Xoliq (Pokiston)
Alisher Dedaxonov (Toshkent)

Mas'ul muharrir (Editor-in-Chief): G'oyipnazarov Sanjar Baxodirovich

Ijrochi muharrir (Executive Editor): Iskandarova Dilafruz Ikrom qizi

Veb-administrator (Web admin): Mamatxo'jayev Otabek

MUNDARIJA (CONTENTS)**MEHNAT BOZORI VA MEHNAT MUNOSABATLARI**

S.B.G'oyipnazarov	<i>Ish bilan bandlik sifatini oshirishning ijtimoiy-iqtisodiy omillari va rivojlanish yo'nalishlari</i>	6-17
S.P.Qurbonov	<i>Ish bilan unumli bandlik darajasini baholashda institutsional, inklyuzivlik va hududiy xususiyatlar</i>	18-29
Z.Y.Juliyev	<i>Preparing Uzbekistan's labour force for WTO integration: risks and policy directions</i>	30-40
Sh.Sh.Iskandarov	<i>Aholi bandligini ta'minlashda oliy ta'lim xizmatlarining vazifalari</i>	41-50
M.A.Jumayeva	<i>Nogironligi bo'lgan shaxslar uchun inklyuziv tadbirkorlik bo'yicha ilmiy tadqiqotlarning bibliometrik tahlili (R dasturi asosida)</i>	51-60

INSON KAPITALI

Sh.V.G'aniyev	<i>Kredit-modul tizimini jahon tendensiyalariga tenglashtirish</i>	61-69
S.R.Xolbayeva	<i>Рост охвата высшим образованием как фактор безработицы</i>	70-82
J.B.Shaymanov B.B.Quvondiqov	<i>Inson kapitali va uning iqtisodiy rivojlanishdagi o'рни...</i>	83-91

INSON TARAQQIYOTI

N.A.Axmedova	<i>Aholi daromadlarini oziq-ovqat xavfsizligiga ta'sirining hozirgi holati tahlili</i>	92-101
A.F.Abdullayev	<i>O'zbekiston axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sektorining rivojlanish holati: 2017-2024 yillar tahlili ...</i>	102-110
D.B.Fayziyeva	<i>Minimal ish haqi siyosatining iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlarini</i>	111-119
J.K.Karimov	<i>Davlat iqtisodiyoti xavfsizligining tuzilmaviy komponentlarini aniqlashga yondashuvlarni ishlab chiqish</i>	120-128
J.K.Karimov	<i>Globalashuv muammolari sharoitida iqtisodiy xavfsizlik indeksini iqtisodiy va matematik modellashtirish</i>	129-139

KAMBAG'ALLIKNI QISQARTIRISH**S.S.Amirdjanova***Риски и угрозы попадания в бедность среди занятого населения* 140-148**MIGRATSIYA****Z.T.Jumanova
J.X.Abdikayumov***Iqtisodiyotga turizmning bevosita ta'sirini tanlanma kuzatuvlar asosida statistik baholash* 149-159**INSON RESURLARINI BOSHQARISH****M.Sh.Axmedov***Korxonalarda KPI orqali ishchilarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish masalalari* 160-170**K.A.Ibroximova
I.A.Imomov***Mechanisms for improving personnel management in enterprises to enhance financial sustainability* 171-183**J.R.Mansurov***Turistik korxonalarda HR texnologiyalarini joriy etishning samaradorlik ko'rsatkichlari* 184-194**M.G'.Qaxramonova***Kadrlar qo'nimsizligi darajasini pasaytirishda xorijiy kompaniyalar tajribalaridan O'zbekiston mehnat bozorida foydalanish imkoniyatlari* 195-206**TADBIRKORLIKNI RIVOJLANTIRISH****T.Djurayev***Моделирование прогнозирования развития агропромышленного комплекса* 207-216**J.I.Islomov***Raqamli iqtisodiyot sharoitida buxgalteriya hisobini yuritishning yangi yondashuvlari* 217-226**N.O.Jumaniyazov
S.J.Xudayorova***Xorazm viloyati iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda sanoat tarkibiy o'zgarishlarini takomillashtirishning ustuvor yo'nalishlari* 227-237**N.O.Jumaniyazov
N.Z.Matmuratova***Xorazm viloyati iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda sanoat tarkibiy o'zgarishlarini takomillashtirish strategiyasi* 238-247**N.O.Jumaniyazov***Xorazm viloyati iqtisodiyotini barqaror rivojlantirishda sanoat tarkibiy o'zgarishlarini takomillashtirish yo'llari* 248-258**U.U.Raxmatullayev***Kichik biznesni eksport salohiyatini oshirish obyektiv zarurati* 259-267**T.M.Urakov***O'zbekiston Respublikasi yashil iqtisodiyotda milliy shaffoflik tizimi* 268-275

A.A.Shomirov	<i>Iqtisodiyotga qimmatli qog'ozlar bozori orqali portfel investisiyalar jalb qilishning obyektiv zarurligi.....</i>	276-285
A.A.Abduqahorov	<i>Kichik va o'rta biznes subyektlari eksport salohiyatini oshirishda kichik sanoat zonalarining o'rni</i>	286-295



MEHNAT IQTISODIYOTI VA INSON KAPITALI

ISSN: 3030-3117

<https://laboreconomics.uz/>



KORXONALARDA KPI ORQALI ISHCHILARNI RAG‘BATLANTIRISH TIZIMINI TAKOMILLASHTIRISH MASALALARI

Axmedov Muzaffar Shokirjonovich

Namangan davlat texnika universiteti
Menejment kafedrası katta o‘qituvchisi
e-mail: muzaffarsp86@gmail.com

Annotatsiya. Mazkur maqolada tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida jamoaviy KPI (Key Performance Indicators) tizimini joriy etishning ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat motivatsiyasiga ta’siri o‘rganildi. Tadqiqot davomida jamoaviy KPI ko‘rsatkichlari asosida ishlab chiqarish natijalari onlay va bevosita so‘rovnomalar, ekspert suxbatlari asosida tahlil qilindi. KPIning xodimlar o‘rtasidagi hamkorlikni kuchaytirish va mehnat unumdorligini oshirishdagi ahamiyati asoslab berildi. Olingan natijalar jamoaviy KPI tizimining tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida samarali boshqaruv va rag‘batlantirish vositasi ekanligini ko‘rsatadi.

Keywords: motivatsiya, KPI, mehnatni baholash, T/TV muvozanat, tikuv buyumlari ishlab chiqarish, motivatsion tizim, korxona, ishchi.

ВОПРОСЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАБОТНИКОВ ПОСРЕДСТВОМ КРІ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ахмедов Музаффар Шокирджонович

Старший преподаватель кафедры менеджмента,
Наманганский государственный технический университет

Аннотация. В статье рассматривается влияние внедрения командной системы ключевых показателей эффективности (KPI) на производственную эффективность и трудовую мотивацию на предприятиях по производству швейных изделий. В ходе исследования результаты производственной деятельности были проанализированы на основе командных KPI с использованием онлайн- и очных опросов, а также экспертных интервью. Обоснована роль системы KPI в усилении взаимодействия между сотрудниками и повышении производительности труда. Полученные результаты свидетельствуют о том, что командная система KPI является эффективным инструментом управления и стимулирования на предприятиях по производству швейных изделий.

Ключевые слова: motivation, KPI, labor performance evaluation, wage-productivity balance, garment manufacturing, motivational system, enterprise, worker.

ISSUES OF IMPROVING THE SYSTEM OF EMPLOYEE INCENTIVES THROUGH KPIs AT ENTERPRISES

Akhmedov Muzaffar Shokirjonovich

Senior Lecturer of Management Department

Namangan state technical university

Abstract. This article examines the impact of implementing a team-based Key Performance Indicators (KPI) system in garment manufacturing enterprises on production efficiency and labor motivation. During the study, production performance was analyzed based on team-based KPI indicators using online and face-to-face surveys as well as expert interviews. The role of the KPI system in strengthening cooperation among employees and increasing labor productivity is substantiated. The results obtained demonstrate that the team-based KPI system serves as an effective management and incentive tool in garment manufacturing enterprises.

Key words: motivation, KPI, labor performance evaluation, wage-productivity balance, garment manufacturing, motivational system, enterprise, worker

Kirish

Globallashuv jarayonlarini tobora jadallashuvi, raqobatning keskinlashuvi va innovatsiyalarning rivojlanishi zamonaviy korxonalarni ishchilar samaradorligi va sifatini oshirish uchun yangilangan mexanizmlarni joriy etishga majbur qilmokda. Bunday sharoitda KPI tizimi ishchilar faoliyatini ob'ektiv baholash va rag'batlantirishning samarali vositasi sifatida keng qo'llanila boshlandi. Birok, amaliyot ko'rsatayotganidek, KPI ning joriy etilishi va undan foydalanish rag'batlantirish tizimini avtomatik ravishda takomillashtirmaydi.

KPI tizimi orqali ishchilarni rag'batlantirishni takomillashtirish masalasi zamonaviy menejmentning dolzarb muammosi sifatida kelib chiqmokda. Bunda, nafaqat ko'rsatkichlarning to'g'ri tanlanishi, balki ularning rag'batlantiruvchi ta'sirini ta'minlash mexanizmlarini ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Ishchilar faoliyatining xar tomonlama va ob'ektiv baholanishi, uning natijasiga mos mukofot va rag'batlarning belgilanishi, ishchining kasbiy rivojlanishi va shaxsiy samaradorligini oshirish uchun zarur sharoitlarni yaratish - KPI tizimining rag'batlantiruvchi vosita sifatida samarador ishlashining asosiy omillaridir.

Hozirgi kunda O'zbekistonda o'z biznesini yuritayotgan maxalliy va xorijiy korxonalarda KPI tizimini joriy etish va undan foydalanish borasidagi amaliyot turli xil ko'rinishlarga ega. Bir tomondan, rivojlangan xorijiy kompaniyalarning tajribalari aktiv o'rganilmokda va qo'llanilmokda, ikkinchi tomondan, maxalliy sharoit va madaniy xususiyatlarni xisobga olgan holda moslashish zarurati yuzaga kelmoqda. Shu bilan birga, biznes egalari tomonidan KPI tizimining rag'batlantiruvchi jihati yetarlicha o'rganilmagan. Ayniqsa tikuv buyumlari ishlab chiqarish sanoatida bu tizim asosida rag'bat tizimini tashkil etish sust darajada.

Bu maqolada tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida KPI tizimi orqali ishchilarni rag'batlantirishni takomillashtirishning nazariy asoslari va amaliy mexanizmlari o'rganiladi, mavjud muammolar tahlili asosida takliflar ishlab chiqiladi.

Tadqiqotning maqsadi – tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida KPI ga asoslangan rag‘batlantirishning jamoaviy modelini ishlab chiqish va uning amaliy qo‘llanilishining samaradorligini isbotlashdir.

Tadqiqotning dolzarbligi KPI tizimi orqali rag‘batlantirishning zamonaviy korxonalaridagi ahamiyatini ortishi, biroq bu yo‘nalishdagi ilmiy-amaliy ishlarning yetarli emasligi bilan belgilanmokda. Shuningdek, globallashuv jarayonlari keskinlashayotgan bir sharoitda KPI tizimini joriy etishning xususiyatlari va undan samarali foydalanish yo‘llarini aniqlash amaliy ehtiyojdir.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili

Bugungi kunda tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalaridagi eng katta muammolardan biri ishchi personalda yetarli ichki va tashqi motivatsiyaning yetishmasligidir. Buning asosiy sabablaridan biri korxona bilan ishchi o‘rtasidagi muvozanat buzilganligidir. Samaradorlik esa, muvozanatdadir. “Franclin covey” kompaniyasi asoschisi Stiven R.Kovi o‘zining ilmiy izlanishlarida moddiy, moliyaviy va insoniy munosabatlarda doimiy ravishda T/TV, ya’ni ta’minot va ta’minot vositasi muvozanatini ta’minlash samaradorlikning kaliti ekanligini ta’kidlagan [1]. Bu muvozanatni ushlashni eng yaxshi usullaridan biri, soha korxonalariga KPI baholash tizimini joriy qilishdir.

A.Ya.Kibanov o‘z ilmiy ishlarida baholashni, xodimlarning qobiliyati, motivatsiyasi va ko‘nikmalari ish joyining talablariga muvofiqligini mosligining maqsadga muvofiq jarayoni ekanligini ta’kidlagan [2]. Ye.N.Vetlujskix korxonalarda motivatsiyaga sabab bo‘luvchi mehnatni baholashni korxona strategiyasidan kelib chiqib amalga oshirish lozimligini ta’kidlaydi [3]. B.M.Genkin esa o‘z ilmiy ishlarida tashkilotlarning ish samaradorligi doimiy ravishda personal motivatsiyasiga bog‘liqligini ta’kidlaydi [4]. K.Blanshir va S.Djonsonlar korxonalarda ish samaradorligini oshirishda maqsadli boshqaruvni tashkil etish va aniq maqsad asosida ishlagan personalni o‘rnida rag‘batlantirish lozim deb hisoblaydilar. Tadqiqotchi E.M. Rozhdestvenskaya KPI asosida motivatsiya tizimini qurishning asosiy jihatlarini ochib bergan. Shu bilan birga KPI tizimini korxonaning ishchi personalni boshqarish tizimiga integratsiya qilish lozimligini taklif etgan [5]. A.Klochkov motivatsiyani ehtiyojlarni eng yaxshi qondirish uchun kompaniya va xodimning maqsadlari o‘rtasidagi muvozanatga erishish jarayoni deb ta’kidlagan. Shu bilan birga u KPI tizimini tashkil etish bo‘yicha o‘z tahlillarini keltirib o‘tgan [6]. Demak motivatsiya ishchi personalning qoniqish darajasiga yuqori ta’sirga ega. Ayniqsa tashqi motivatsiya omillaridan biri mehnatni munosib baholash.

Ko‘rib turganimizdek KPI ni ishchi personal motivatsiyasiga ta’siri yuzasidan ko‘plab olimlar ish olib bormoqda. Shunday bo‘lsada tikuv ishlab chiqarish sohasida bu yo‘nalishda tadqiqot ishlari yetarli emas. Ayniqsa O‘zbekiston sharoitida aksariyat tikuv ishlab chiqarish korxonalari an’anaviy

metodni, ya'ni vaqtga asoslangan ish haqi to'lash tizimini hozirda ham qo'llab kelmoqdalar. Buning natijasida ko'plab muammolar kelib chiqmoqda. Shu nuqtai-nazardan ham tadqiqot ishi dolzarb hisoblanadi.

Tadqiqot metodologiyasi

Tadqiqot aralash yondashuv asosida olib borildi, u kvantitativ va kvalitatif metodlarni integratsiyalashni nazarda tutadi. Ushbu yondashuv KPI tizimi orqali rag'batlantirishning kompleks tabiatini o'rganishga, raqamli ma'lumotlarni chuqur tushunchalar bilan birlashtirishga imkon beradi. Dastlab suxbatlar va ekspert baholari amalga oshirilgandan so'ng, onlayn va bevosita so'rovnomalar tashkil qilindi. Aynan shu asosida olingan natijalar tahlil etilib umumlashtirildi. Metodologik cheklovlar, tadqiqot etikasi inobatga olindi.

Tahlil va natijalar

Biz tadqiqot ishimiz asosida bugungi kunda tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalaridagi asosiy muammolarni aniqladik va ularga ijobiy yechim sifatida KPI ni sohaga mos tizimini joriy qilishni taklif sifatida keltirdik.

KPI ko'rsatkichlarini shakllantirishda quyidagi 3 ta manbani asos sifatida oldik:

1. Korxonaning maqsadlari. Ya'ni korxonaning yillik biznes rejasidan kelib chiqqan holatda choraklik, oylik, xaftalik va kunlik biznes maqsadlaridan. Masalan korxona oxirgi oyda 1 mlrd so'm foyda olishni ko'zlagan bo'lsa, bu ishchi personalning shunday foydaga erishish uchun har kunlik rejasini belgilab beradi va aynan shu reja KPI kriteriyasi sifatida olinadi.

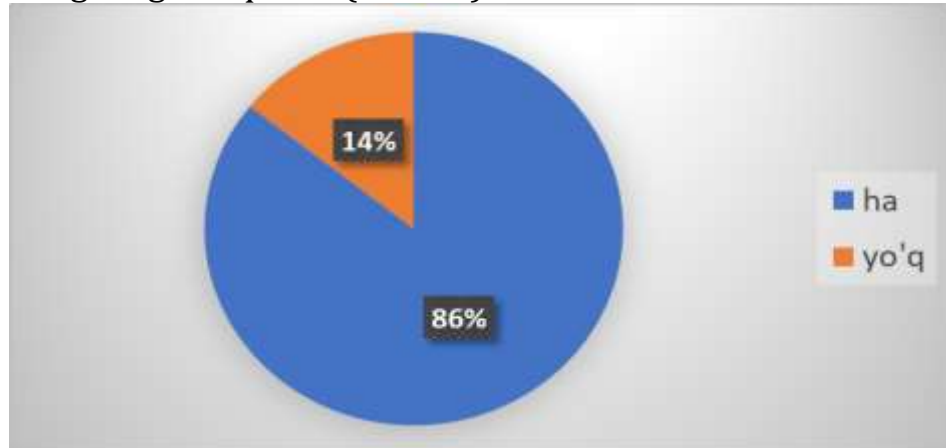
2. Korxonaning muammolari. Masalan, tadqiqotimiz davomida aniqlangan muammolardan, ishchi personalning qo'nimsizligi, nomuvofiq mahsulotlar sonining ortib borayotganligi, ishchilarning doimiy vaqtga fokus qaratishi va boshqalar. Aynan shu kabi muammolarni yechish uchun, ularni bartaraf etishga xizmat qiladigan KPI kriteriyalar shakllantiriladi.

3. Muvaffaqiyat omillari. Bunda har bir lavozimni o'ziga xos muvaffaqiyat omillaridan kelib chiqqan holatda KPI qo'yishimiz mumkin. Ishini aniq hisoblashni imkoni bo'lmagan lavozimlarga KPI qo'yishda, aynan shu manbadan foydalaniladi. Masalan, quyi pog'ona menejerlarining liderlik qobiliyatini turli ishchi personaldan olingan so'rovnomalar orqali baholash mumkin. Buning uchun balli asosda so'rovnoma shakllantiriladi va aynan qaysidir ball chegarasi maqsadni belgilaydi. Bundan tashqari ma'lum sex ishchilarining qo'nimsizlik darajasi, ya'ni qo'nimsizlik darajasi belgilangan maqsaddan kamayib borishi, sex ishchilaridan zaxira kadrlarni yetishib chiqish darajasi sex ishlab chiqarish menejerining muvaffaqiyat omili bo'lishi va ularni KPI kriteriya sifatida olishimiz mumkin bo'ladi.

KPI ning motivatsiyaga yuqori ta'sir qilishining sababi, ishchi personal bu orqali ulardan nima kutilayotganligini aniq raqamlarda ko'ra biladilar. KPI ni samarali amalga oshirish natijasida ishchi personalda aniq maqsad asosida ishlash kayfiyati paydo bo'ladi.

Motivatsiyaga bevosita bogʻliq boʻlgan ish haqini tashkil etish tizimi boʻyicha 49 nafar respondentlardan olingan soʻrov natijalariga koʻra 72 foiz respondentlar oʻz korxonalarida vaqtbay ish haqi berish shakli, 28 foizi esa ishbay ish haqi shakli amal qilayotganligini taʼkidladilar. Bundan maʼlumki, ishchiga turtki sifatida nazoratdan foydalanilmoqda.

Namangan viloyatidagi 49 nafar rahbarlardan iborat respondentlarga “KPI tizimi ishchi personal samaradorligiga taʼsiri ijobiy boʻlsa, joriy etishni xohlarmidingiz?” deb berilgan savolga, ularning 86 foizi (42 nafar) KPI tizimini joriy etish tarafdori ekanliklarini, 14 foizi esa joriy etishni maqsadga muvofiq koʻrmaganligi aniqlandi (1-rasm).



1-rasm. Korxonada ishchi personal motivatsiyasiga yanada samarali taʼsir etish uchun KPI tizimini joriy etishga respondentlarning munosabati [7].

Joriy etishga xohish bildirmagan biznes egalari fikrlarini bevosita oʻrganildi. Buning asosiy sababi sifatida ularning KPI boʻyicha tushunchasi yoʻq ekanligi aniqlandi. Tadqiqot natijalari yuzasidan ularga tahliliy maʼlumotlarni taqdim etish va KPI (SMK) boʻyicha tegishli tushunchalar yuzasidan seminarlarni tashkil etish kelishib olindi. Bizga maʼlumki daromad omili, xususan ish haqi qisqa muddatli tashqi motivatsiya hisolanadi. Ayniqsa bu ish haqi vaqtbay boʻlsa, uning motiv sifatida ishchi personal ishtiyoqini oshirish davri yanada kamayadi. Shuning uchun KPI tizimini joriy qilish ijobiy natijalarga olib keladi.

Korxonlarda motivatsion tizimni takomillashtirish yuzasidan olib borayotgan ilmiy izlanishlarimizni keyingi bosqichda alohida tadqiqot uchun tanlab olingan tikuv buyumlari ishlab chiqaradigan korxonalarda, yaʼni “Fazman Tekstil” MChJ, “Tekstil libos” MChJ, “Istiqlol dizayn markazi” MChJ va “Gian Bros Tekstil” MChJlarda olib bordik. Korxonalar ishchi kuchi soni, ishlab chiqarish quvvati, rivojlanish darajasi bilan bir-biridan farq qiladi. Qiyosiy tahlil uchun aynan shu korxonalar tanlandi.

KPI tizimi albatta moddiy va qiziqish motivatsiya darajasi yuqori boʻlgan korxonalarda yaxshi samara berishi barchamizga maʼlum. Shu nuqtai nazardan tadqiqot obʼekti boʻlgan korxonalardagi ishchilarni motivatsiya

darajalarini aniqlashga xarakat qildik. Shu ma’noda tadqiqot ob’ekti bo’lgan bu korxonalarda keyingi o’tkazilgan so’rovnoma ishchi personalning motivatsiya darajasini aniqlashga qaratilgan so’rovnoma bo’lib, tadqiqot ob’ektlaridan qatnashgan 252 nafar respondentlarning fikrlari asosida tahlili shakllantirildi (1-jadval).

1-jadval

Korxonada ishchilarning motivatsiya darajasi tahlili %

Motivatsiya darajalari	Ideal Foiz	“Fazman Tekstil” MChJ	“Tekstil Libos” MChJ	“Gian Bros tekstil” MChJ	“Istiqlol Dizayn markazi” MChJ	O’rta cha	Farq 1-6
	1	2	3	4	5	6	7
Sodiqlik	25-30	17.8	20.5	12.2	19.4	17.5	-7.5
Ishga qiziqish	30-35	31.1	29.5	36.1	30.6	31.8	+1.8
Oylik maosh	< 20	31.1	26.1	39.1	36.1	33.1	+13.1
Mukofotlar	15-20	20.0	23.9	12.6	13.9	17.6	-2.4
daraja		O’rta	O’rta	Xavfli	Xavfli		

Tahlil natijasiga ko’ra “Fazman tekstil” MChJ korxonasida ishchi personalning 31,1 foizi oylik maosh, 20,0 foizi mukofotlar, 31,1 foizi o’z kasbiga qiziqish va 17,8 foizi o’zini korxonani oldida qarzdor deb bilishi, “Tekstil libos” MChJda 26,1 foizi oylik maosh, 23,9 foizi mukofotlar, 29,5 foizi o’z kasbiga qiziqish va 20,5 foizi o’zini korxonani oldida qarzdor deb bilishi kuzatilgan. “Gian Bros Tekstil” MChJda 39,1 foizi oylik maosh, 12,6 foizi mukofotlar, 36,1 foizi o’z kasbiga qiziqish va 12,2 foizi sodiqlik, “Istiqlol dizayn markazi” MChJda 36,1 foizi oylik maosh, 13,9 foizi mukofotlar, 30,6 foizi o’z kasbiga qiziqish va 19,4 foizi sodiqlik o’zining bugungi kundagi motivatsiya darajasi deb fikr bergan. Demak, tahlil natijalarini korxonalar to’g’ri anglagan holda ishchiga bugungi kundagi motivatsiya darajasiga monant motiv topib bera olishlari lozim. “Istiqlol dizayn markazi” MChJda rentabellik pastlab bormoqda, shunday bo’lsa-da korxonada 19,4 foiz sodiq ishchilar motivatsiya darajasi aynan shu sodiqlik asosida ishlashda davom etmoqda. Umuman olganda vafodorlik motivatsiya darajasidagi ishchi personal xajmini oshirib borish korxona muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biridir.

Umuman olganda so’rov natijalariga ko’ra oylik ish haqqi va mukofot motivatsiya darajalari eng yuqori ko’rsatkichni bermoqda, shu nuqtai nazardan ishchilarga beriladigan ish haqlarini ularning natijasiga bog’laydigan jamoaviy KPI tizimini joriy qilish maqsadga muvofiq.

Bugungi kunda ishchi personalni yuqori motivatsiyasiga sabab bo’ladigan baholash turi – bu KPIdir. KPI (**Key Performance Indicators**) [8] –

korxonaning asosiy samaradorlik ko'rsatkichlari bo'lib, korxona maqsadlariga erishish uchun ishlab chiqilgan baholash mezonidir. KPI dan maqsad – moddiy rag'batlantirishni erishilgan natijalarga bog'liqligini ta'minlash orqali ishchi personal samaradorligini oshirishdan iborat.

Tizim tarkibidagi birinchi muhim element ta'minot va ta'minot vositasi muvozanatiga erishishdir. Biz tikuv kiyimlari ishlab chiqarish korxonalarida ham “Franclin covey” kompaniyasi asoschisi Stiven R.Kovi o'zining ilmiy izlanishlarida keltirib o'tgan T/TV, ya'ni ta'minot va ta'minot vositasi muvozanatini ta'minlashga katta e'tibor qaratishimiz lozim. Bugungi kunda rahbarlar ham, ishchi personal ham yuqori darajada ta'minotni o'ylash bilan band, lekin aynan shu ta'minotni beradigan ta'minot vositasiga e'tibor sust darajada. Rahbarlar uchun T/TV muvozanati 2-jadvalda keltirildi.

2-jadval

Biznes egalari va rahbarlar uchun ishchilarga nisbatan T/TV muvozanati tahlili [7]

Ta'minot	Muvozanat	Ta'minot vositasi
- ishchi personal tomonidan yaratilgan yakuniy qiymatga ega bo'lgan sifatli mahsulot; - buyruq va topshiriqlarni o'z vaqtida bajarishi; - ichki tartib qoidalariga rioya qilishi - vaqtida ishga kelib-ketishi; - o'z ishiga qiziqishi; - rahbarlar va jamoa bilan samimiy munosabatda bo'lishi va boshqalar.	=	- munosib daromad; - qulay mehnat sharoiti yaratish; - ishchi personalni xarakteri, temperamentini o'rganish; - ishchi personalni ehtiyojlari bilan qiziqish; - ishchi personalni oilaviy ahvolini o'rganish; - mehnatga munosib maqtov va e'tiroflarni doimiy bildirish va boshqalar

E'tibor beradigan bo'lsak, rahbarlar ishchi personalga qiymatiga mos qiymat bilan munosabatda bo'lish nazarda tutilmoqda. Aynan shu muvozanat buzilishi natijasida yuqoridagi muammolar kelib chiqmoqda.

Xuddi shu kabi ishchi personal ham korxonadan oladigan qiymati bilan birga beradigan qiymatiga ham e'tiborni oshirishi lozim 3-jadval. Korxona uchun ishchi personalni berayotgan qiymati mablag'dir. Bu mablag'ni eng muhim manbalaridan biri ishchi personalning o'zidir. Aksincha ishchi personal uchun mablag', uning ish haqi, bonuslari, unga bo'lgan e'tibor, ish sharoitlaridir. Mablag'ning manbasi korxonaga munosib qiymat berishi, sifatli mahsulot yaratishi, o'z ishiga qiziqishi va boshqalardir.

Agar ishchi personal ham, menejerlar ham T/TV muvozanatini doimiy ta'minlab ishlaydigan bo'lsa, korxonadagi ishchi personal bilan bog'liq muammolar o'z-o'zidan bartaraf bo'ladi.

3-jadval

Ishchi personalning T/TV muvozanati tahlili [7]

Ta'minot	muvozanat	Ta'minot vositasi
- o'z vaqtida ish haqi va mukofotlarini olish - qulay mehnat sharoiti - munosib ovqatlanish tizimi - kelib-ketish uchun transport - e'tirof va maqtovlar - rahbarlarning g'amxo'rliqi, samimiy muomalasi va boshqalar	=	- korxonaga yakuniy qiymatga ega bo'lgan sifatli mahsulot yaratib berish - berilgan rejalarni vaqtida bajarish - ichki tartib qoidalariga rioya qilish - vaqtida ishga kelib-ketish - o'z ishiga qiziqish - rahbarlar va jamoa bilan samimiy munosabatda bo'lish - korxonaga sadoqatli bo'lish

Tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida KPI tizimini joriy etishda uning quyidagi 4 ta asosiy elementini, ya'ni qo'yilayotgan maqsadlarning aniqligi, maqsadlarni o'lchash imkoniyatining mavjudligi, KPIning ma'lumot manbasi bo'lishi va ma'lum vaqt oralig'i bilan o'lchangan bo'lishi kabilarni to'liq ishlashini ta'minlashimiz kerak. Mavjud elementlarning to'liq inobatga olgan holda, biz tadqiqot ob'ektimiz bo'lgan korxonalarning bo'limlari uchun jamoaviy KPI baholash tizimini birinchi bosqichiga mos ko'rsatkichini taklif sifatida ishlab chiqdik. Bu mehnatga haq to'lashning ish natijasiga bog'liqligini o'zida aks ettiruvchi tizimdir. Avvalo 4-jadvalda jamoaviy KPI ko'rsatkichlarini tahlilini keltirdik.

4-jadval

Tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalari ishlab chiqarish bo'limi ishchi personallari jamoasi uchun KPI

N ^o	Ko'rsatkichlar	KPI (SMK) hisobi	KPI salmog'i (reja) %
1	Ishlab chiqarish bo'yicha oylik rejani bajarish	K1 – (amalda) / (rejada)	30
2	Bir ishlab chiqarish siklida sifatli mahsulot xajmi	K2 – (amalda) / (rejada)	30
3	Jamoadagi ishchilarning oy davomida uzluksiz ishlash darajasi	K3 – (amalda) / (rejada)	20
4	Jamoadagi ishchilarning qo'nimlilik darajasi	K4 – (amalda) / (rejada)	20

Mezonda keltirilgan barcha ko'rsatkichlar korxona maqsadlari va muammolaridab kelib chiqqan holda shakllantirildi. Har bir bo'limning ishlab chiqarish menejerlari tomonidan yuqoridagi 4 ta ko'rsatkich bo'yicha ma'lumotlar jamlab boriladi va oy oxirida KPI kartasini to'ldirib rahbarga tasdiqlatgan holda buxgalteriyaga topshiriladi. Ko'rsatkichlarni ishlab chiqilgandan so'ng KPI bajarilishi holati bo'yicha koeffitsentlar miqdorini belgilandi (5-jadval). Bu koeffitsentlar korxonaning bugungi kundagi maqsadlaridan kelib chiqqan holda belgilandi.

5-jadval

“Fazman Tekstil” MChJda ishlab chiqarish bo‘limi ishchi personaldan iborat jamoasining KPI bajarish foiziga qo‘llaniladigan koeffitsiyentlar [7]

KPI (SMK) bajarish %	Ishlab chiqarish bo‘yicha oylik rejani bajarish					
	≤ 90	91-94	95-97	98-100	101-103	104-106
K1	0	0.6	0.8	1	1.2	1.5
KPI (SMK) bajarish %	Bir ishlab chiqarish siklida sifatli mahsulot xajmi					
	≤ 90	91-94	95-97	98-100	101-103	104-106
K2	0	0.6	0.8	1	1.2	1.5
KPI (SMK) bajarish %	Jamoadagi ishchilarning uzluksiz ishlash darajasi					
	≤ 90	91-94	95-97	98-100	-	-
K3	0	0.6	0.8	1	-	-
KPI (SMK) bajarish %	Jamoadagi ishchilarning qo‘nimlilik darajasi					
	≤ 90	91-94	95-97	98-100	-	-
K4	0	0.6	0.8	1	-	-

$$KPI (SMK) = B \times A \times (K1 \times 0,3 + K2 \times 0,3 + K3 \times 0,2 + K4 \times 0,2)$$

Bunda:

B – asosiy lavozim okladi;

A – Korxonaning qo‘shimcha ish haqqi berish imkoniyat chegarasi

K1, K2, K3, K4 - KPI ishchi personal tomonidan KPI (SMK)ni bajarish foiziga qo‘llaniladigan koeffitsiyent;

0,3; 0,3; 0,2; 0,2 – har bir KPI (SMK)ning salmog‘i.

Ushbu mezon asosida jamoaviy KPI tizimini tashkil qilinadi. Har oy ishlab chiqarish bo‘yicha menejer jamoa uchun KPI kartasini shakllantiradi va HR bo‘limiga hisobot beradi. Mehnatni munosib baholash va ishchi personallarni mehnat unumdorligini ularning mehnat natijalariga bog‘lash nuqtai nazaridan baholashning mezon chegaralari ishlab chiqdik (6-jadval).

6-jadval

Tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida personal mehnatini baholashning mezon chegaralari qiymatlari [7]

Mezon chegarasi toifalari	Qiymat oralig‘i	Mehnat unumdorligi darajasining sifat tavsifi
Yuqori samaradorlik	$SBCh_{yu} > 100$	Yuqori mehnat unumdorligi
Barqaror samaradorlik	$91 \leq SBCh_b \leq 100$	Barqaror mehnat unumdorligi
Qoniqarli samaradorlik	$60 \leq SBCh_q \leq 90$	O‘rta mehnat unumdorligi
Past samaradorlik	$SBCh_p > 60$	Sust mehnat unumdorligi

Mezonga ko‘ra jamoadan yuqori va barqaror samaradorlikka erishgan ishchilarga KPI bo‘yicha bonus ajratiladi. Aksincha qoniqarli, past samara bergan jamoa a‘zolariga bonus ajratilmasligi belgilandi.

Agar KPI kriteriyalari korxonaning maqsadlari, muammolari va muvaffaqiyat omillaridan kelib chiqqan holda, ishchi erisha oladigan tarzda ishlab chiqilsa samaradorlik bir necha barobarga oshadi.

Xulosa va takliflar

Mazkur tadqiqot tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida jamoaviy KPI (Key Performance Indicators) tizimini joriy etishning ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat motivatsiyasiga ta'sirini o'rganishga bag'ishlandi. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, jamoaviy KPI tizimi asosiy ishlab chiqarish personalining o'zaro hamkorligini kuchaytirish, umumiy natijaga bo'lgan mas'uliyatni oshirish hamda mehnat unumdorligini barqaror ravishda yaxshilashda muhim omil hisoblanadi.

Jamoaviy KPI ko'rsatkichlari orqali ishlab chiqarish rejalarining bajarilishi, sifat ko'rsatkichlari va vaqt intizomi aniq va o'lchab bo'ladigan mezonlar asosida baholandi. Natijada xodimlar o'rtasida sog'lom raqobat bilan bir qatorda jamoaviy birdamlik shakllandi, individual manfaatlar umumiy korxona maqsadlariga uyg'unlashtirildi. Shuningdek, KPI tizimining shaffofligi va tushunarligi ishlab chiqarish jarayonida nazoratni kuchaytirib, rag'batlantirish tizimining adolatli ishlashini ta'minladi. Bu esa xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini ijobiy tomonga o'zgartirib, ishlab chiqarish natijalarining yaxshilanishiga olib keldi.

Umuman olganda, jamoaviy KPI tizimini joriy etish tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruv samaradorligini oshirish, mehnat motivatsiyasini kuchaytirish va raqobatbardoshlikni ta'minlashda samarali boshqaruv vositasi ekanligi ilmiy-amaliy jihatdan asoslandi.

Tadqiqot natijalariga asoslanib, tikuv buyumlari ishlab chiqarish korxonalarida jamoaviy KPI tizimini yanada takomillashtirish va keng joriy etish bo'yicha quyidagi takliflar ishlab chiqildi:

- avvalo soha korxonalarida umumiy andozaga muvofiq KPI kriteriyalarini doimiy ravishda korxona maqsadlari, muammolari va albatta xodimlarning muvaffaqiyat omillaridan kelib chiqqan holda ishlab chiqish lozim.

- har bir tikuv liniyasi va sex faoliyatining texnologik va tashkiliy, ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini inobatga olgan holda KPI mezonlarini ishlab chiqish zarur.

- KPI ko'rsatkichlarini hisoblash va monitoring qilishda axborot texnologiyalaridan foydalanish, xususan korxonadagi ERP dasturlariga asoslanish hisob-kitoblarning aniqligi va tezkorligini ta'minlaydi.

- Xodimlarni KPI tizimi bo'yicha muntazam o'qitish, ya'ni KPI tizimining mazmuni, maqsadi va baholash mexanizmlarini xodimlarga tushuntirish ularning tizimga bo'lgan ishonchini oshiradi.

- Bosqichli ravishda Jamoaviy KPI tizimini korxona korporativ madaniyati va umumiy qadriyatlari bilan uyg'unlashtirish lozim.

Foydalanilgan adabiyotlar ro‘yhati

1. Kovi.S.R (2020). Muvaffaqiyatli insonlarning yetti ko‘nikmasi.”Ofset-print” Mchj, Nihol nashriyoti. 384 .
2. Kibanov.A.Ya. (2005).Upravleniya personalom organizatsii, Uchebnik/Pod red. – M: INFA-M.
3. Vetlujskix. Ye.N. (2011). Motivatsiya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika. – URL: http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8206666
4. Genkin B.M. (2020). Motivatsiya i organizatsiya effektivnoy raboty.- Moskva : Norma : INFRA-M,. - 352 s
5. Rozhdestvenskaya E.M. (2017). Methodological basis of kpi motivation. Responsible research and innovation. - URL: <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2017.07.02.107>.
6. Klochkov A.K. «KPI i motivasiya personala. Polnyy sbornik prakticheskix instrumentov». Eksmo; Moskva; 2010, 103-c.
7. M.Sh.Axmedov. Korxonalarda personalni boshqarishning motivatsion tizimini takomillashtirish. Dissertatsiya. Namangan-2025
8. <https://ru.wikipedia.org/wiki>

Mehnat iqtisodiyoti va inson kapitali



+998 71 239 28 13



Tashkent, Uzbekistan



ilmiymaktab@gmail.com



www.laboreconomics.uz