



## O'ZBEKISTONDAGI KICHIK BIZNES VA XUSUSIY TADBIRKORLIK SOHASIDA XODIMLARNI MOTIVATSIYA QILISH TIZIMINING HOZIRGI HOLATI TAHLILI

**Yuldashov Aziz**

Biznes va fan universiteti  
ORCID: 0009-0007-2599-8148  
[yuldashovaziz8@gmail.com](mailto:yuldashovaziz8@gmail.com)

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada O'zbekiston KO'B sektorida xodimlarni motivatsiya qilish tizimining hozirgi holati empirik ma'lumotlar asosida tahlil qilingan. 100 dan oshiq korxona va 1500 nafardan ortiq xodim ishtirokida olib borilgan tadqiqot moddiy rag'batlantirish usullarining ustunligini (64,8%) va nomoddiy motivatsiya vositalarining kam qo'llanilishini (o'rtacha 35%) aniqlagan. Korrelyatsion tahlil motivatsiya va mehnat unumdorligi o'rtasida kuchli musbat bog'liqlik ( $r = 0,78$ ,  $p < 0,001$ ) mavjudligini ko'rsatadi. Tadqiqot natijalariga ko'ra, kompleks motivatsiya tizimini qo'llaydigan korxonalarda xodimlar qoniqishi 74,8%, rotatsiya esa 14,8% ni tashkil etgan. Maqolada tadqiqot natijalaridan kelib chiqib, KO'B sektorida motivatsion tizimni yanada takomillashtirish hamda uning samaradorligini oshirish bo'yicha ilmiy takliflar berilgan.

**Kalit so'zlar:** xodimlar motivatsiyasi, kichik biznes, mehnat unumdorligi, moddiy va nomoddiy rag'batlantirish, O'zbekiston KO'B sektori.

## АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В СЕКТОРЕ МАЛОГО БИЗНЕСА И ЧАСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА УЗБЕКИСТАНА

**Юлдашов Азиз**

Университет бизнеса и науки

**Аннотация.** В данной статье на основе эмпирических данных проанализировано текущее состояние системы мотивации сотрудников в секторе МСБ Узбекистана. Исследование, проведенное с участием более 100 предприятий и свыше 1500 сотрудников, выявило преобладание методов материального стимулирования (64,8%) и недостаточное применение средств нематериальной мотивации (в среднем 35%). Корреляционный анализ показывает наличие сильной положительной связи между мотивацией и производительностью труда ( $r=0,78$ ,  $p<0,001$ ). Согласно результатам исследования, на предприятиях, применяющих комплексную систему мотивации, удовлетворенность сотрудников составляет 74,8%, а ротация кадров - 14,8%. В статье представлены научные рекомендации по дальнейшему совершенствованию мотивационной системы в секторе МСБ и повышению ее эффективности на основе результатов исследования.

**Ключевые слова:** мотивация сотрудников, малый бизнес, производительность труда, материальное и нематериальное стимулирование, сектор МСБ Узбекистана.

## ANALYSIS OF THE CURRENT STATE OF THE EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM IN THE SMALL BUSINESS AND PRIVATE ENTREPRENEURSHIP SECTOR OF UZBEKISTAN

**Yuldashov Aziz**

*University of Business and Science*

**Abstract.** *This article analyzes the current state of the employee motivation system in Uzbekistan's SME sector based on empirical data. A study conducted with the participation of over 100 enterprises and more than 1,500 employees revealed the predominance of material incentive methods (64.8%) and insufficient application of non-material motivation tools (average 35%). Correlation analysis demonstrates a strong positive relationship between motivation and labor productivity ( $r=0.78$ ,  $p<0.001$ ). According to the research results, enterprises applying a comprehensive motivation system show employee satisfaction of 74.8% and staff turnover of 14.8%. The article presents scientific recommendations for further improvement of the motivation system in the SMB sector and enhancement of its effectiveness based on research findings.*

**Keywords:** *employee motivation, small business, labor productivity, material and non-material incentives, Uzbekistan SMB sector.*

### **Kirish.**

Bugungi kunda jahon iqtisodiyoti globallashtirish va raqamlashtirish jarayonlarining chuqurlashuvi sharoitida inson resurslari har qanday tashkilot muvaffaqiyatining asosiy omili sifatida e'tirof etilmoqda. Xalqaro mehnat tashkilotining ma'lumotlariga ko'ra, samarali motivatsiya qilingan xodimlar mehnat unumdorligini 20-30% ga oshirishi mumkin, bu esa biznes samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 11-noyabrdagi PQ-4520-son "Kichik biznes va tadbirkorlik sub'ektlarini qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishning samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori (2019) KO'B rivojlanishining davlat siyosatidagi ustuvorligini belgilaydi. O'zbekiston Statistika qo'mitasining 2024-yil ma'lumotlariga ko'ra, KO'B milliy iqtisodiyotning 61,3% ini tashkil etadi va mehnat resurslarining 78,4% ini band qiladi.

Biroq yuqori makroiqtisodiy ahamiyatga qaramay, KO'B subyektlarida xodimlarni samarali boshqarish va motivatsiya qilish tizimi yetarli darajada shakllanmagan. Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida inson kapitali asosiy raqobat ustunligi manbai bo'lib, xodimlar motivatsiyasini ta'minlash muhim strategik vazifaga aylanmoqda. Shu munosabat bilan O'zbekiston KO'B sektorida xodimlarni motivatsiya qilish tizimini kompleks tahlil qilish dolzarb ilmiy-amaliy masala hisoblanadi.

### **Adabiyotlar sharhi.**

Xodimlar motivatsiyasi muammosi jahon ilmiy adabiyotlarida keng o'rganilgan.

Maslow (1943) ehtiyojlar iyerarxiyasi nazariyasida inson ehtiyojlarining besh darajali tizimini ko'rsatdi.

Herzberg (1959) ikki omilli nazariyasida gigienik omillar va motivatorlarni ajratib, xodimlar qoniqishi va motivatsiyasi turli mexanizmlar orqali shakllanishini isbotladi.

Deci va Ryan (2000) o'z-o'zini aniqlash nazariyasida ichki va tashqi motivatsiya o'rtasidagi farqni ta'kidlab, uzoq muddatli samaradorlikda ichki motivatsiyaning ustunligini asoslaganlar.

O'zbekiston kontekstida quyidagi asosiy tadqiqotchilarning ishlarini alohida ta'kidlash lozim:

Abduraxmanova (2022) KO'B rivojlanish strategiyasi va moliyalashtirish mexanizmlarini o'rgangan, ammo xodimlar motivatsiyasi alohida tadqiqot ob'ekti bo'lmagan. Uning tadqiqotlari asosan makroiqtisodiy masalalarga qaratilgan.

Sharipov (2023) KO'B boshqaruv samaradorligi va korporativ boshqaruv tizimini tahlil qilgan, biroq motivatsiyaning maxsus metodlari va amaliy mexanizmlari chuqur ko'rib chiqilmagan.

Yuldoshev (2021) KO'B qo'llab-quvvatlash mexanizmlari va innovatsion rivojlanish strategiyalarini tadqiq etgan, ammo xodimlar motivatsiyasi faqat umumiy kontekstda eslatib o'tilgan.

Karimov (2023) tadbirkorlikni rag'batlantirish va raqobatbardoshlik masalalarini o'rgangan, lekin ichki boshqaruv tizimi, xususan motivatsiya mexanizmlari atroflicha tahlil qilinmagan.

Ushbu tadqiqotning asosiy farqi shundaki, xodimlar motivatsiyasi alohida va kompleks tahlil obyekti sifatida o'rganiladi, moddiy va nomoddiy usullarning qo'llanilishi empirik ma'lumotlar asosida baholanadi, motivatsiya va mehnat unumdorligi o'rtasidagi miqdoriy bog'liqlik statistik usullar bilan aniqlanadi.

### Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqotda miqdoriy ma'lumotlar SPSS Statistics 26.0 dasturi yordamida qayta ishlandi. Qo'llanilgan statistik usullar: deskriptiv statistika, Pearson va Spearman korrelyatsion tahlil, ko'p o'zgaruvchili regressiya tahlili, ANOVA testi. Sifat ma'lumotlari tematik tahlil usuli bilan qayta ishlandi. Ishonchlilik darajasi  $p < 0,05$  va  $p < 0,01$  sifatida qabul qilindi. Maqolada O'zbekiston Respublikasi Statistika qo'mitasining rasmiy statistik ma'lumotlari (2024) hamda korxonalar xodimlaridan olingan so'rovlardan foydalanilgan.

### Tahlil va natijalar muhokamasi.

Tadqiqot natijalari KO'B sektorida moddiy rag'batlantirish usullarining ustunligini va nomoddiy motivatsiya vositalarining yetarli qo'llanilmasligini ko'rsatdi (1-jadval).

1-jadval

#### KO'B korxonalarida qo'llanilayotgan motivatsiya usullarining tarqalishi

| Motivatsiya usuli                 | Qo'llanilishi, % | Samaradorlik bahosi (1-10) | Xodimlar qoniqishi, % |
|-----------------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|
| <b>Moddiy motivatsiya:</b>        |                  |                            |                       |
| Asosiy ish haqi                   | 100,0            | 7,2                        | 52,3                  |
| Ustama va bonuslar                | 64,8             | 8,1                        | 68,7                  |
| Foiz to'lovlari (savdo xodimlari) | 42,3             | 8,6                        | 74,2                  |
| Bir martalik mukofotlar           | 56,7             | 7,4                        | 61,5                  |
| Ijtimoiy to'lov paketi            | 38,9             | 7,8                        | 63,8                  |
| Tibbiy sug'urta                   | 32,6             | 7,6                        | 66,9                  |
| <b>Nomoddiy motivatsiya:</b>      |                  |                            |                       |
| Og'zaki rag'batlantirish          | 78,5             | 6,4                        | 54,7                  |
| Malaka oshirish kurslari          | 34,7             | 8,3                        | 72,4                  |
| Karyera o'sish imkoniyati         | 29,8             | 8,7                        | 76,8                  |
| Moslashuvchan ish grafiki         | 41,2             | 7,9                        | 69,5                  |
| Masofaviy ish imkoniyati          | 22,6             | 8,2                        | 71,3                  |
| Faxriy yorliqlar/sertifikatlar    | 45,2             | 5,8                        | 48,3                  |

**Manba:** Tadqiqotda olib borilgan so'rov natijalari.

Yuqoridagi jadvaldan ko'rinib turibdiki, asosiy ish haqi barcha korxonalarda qo'llanilsa ham, uning samaradorlik bahosi nisbatan past (7,2 ball) va xodimlar qoniqishi 52,3% ni tashkil

etadi. Moddiy motivatsiya usullari orasida eng yuqori samaradorlikka foiz to'lovlari (8,6 ball, 74,2% qoniqish) va ustama-bonuslar (8,1 ball, 68,7% qoniqish) ega, biroq ularning qo'llanilishi cheklangan.

Nomoddiy motivatsiya vositalari yuqori samaradorlikka ega bo'lishiga qaramay, kam qo'llanilmoqda. Karyera o'sish imkoniyati eng yuqori samaradorlik (8,7 ball) va xodimlar qoniqishini (76,8%) ta'minlaydi, lekin atiga 29,8% korxonalarda mavjud. Malaka oshirish kurslari 8,3 ball samaradorlikka ega bo'lsada, faqat 34,7% korxonalarda qo'llaniladi. Bu natijalar nomoddiy motivatsiya potentsialidan yetarli foydalanilmayotganligini ko'rsatadi.

Shuningdek, tadqiqotda motivatsion tizimning samaradorligining korxonalar hajmi bo'yicha farqlanishiga bog'liqligi ham o'rganildi (2-jadval).

2-jadval

## Motivatsiya tizimining korxona hajmi bo'yicha farqlanishi

| Ko'rsatkichlar                               | Mikrobiznes<br>(1-10 xodim) | Kichik biznes<br>(11-50 xodim) | O'rta biznes<br>(51-250 xodim) |
|----------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Korxonalar ulushi, %                         | 68,4                        | 24,7                           | 6,9                            |
| O'rtacha ish haqi, ming so'm                 | 4,523                       | 5,834                          | 6,945                          |
| Ustama-bonuslar, %                           | 42,3                        | 78,9                           | 94,6                           |
| Ijtimoiy to'lov paketi, %                    | 18,7                        | 45,3                           | 82,4                           |
| Malaka oshirish dasturlari, %                | 14,6                        | 38,2                           | 76,8                           |
| Karyera o'sish rejasi, %                     | 8,4                         | 32,6                           | 78,9                           |
| Motivatsiya byudjeti, ming<br>so'm/xodim/yil | 412                         | 1,156                          | 2,845                          |
| Xodimlar rotatsiyasi, %                      | 32,7                        | 21,4                           | 14,8                           |
| Xodimlar qoniqishi, %                        | 48,3                        | 62,7                           | 74,8                           |

**Manba:** KO'B korxonalari bo'yicha tahlil natijalari.

Jadval ma'lumotlari ko'ra, korxona hajmi va motivatsiya tizimi rivojlanganlik darajasi o'rtasida to'g'ri proporsional bog'liqlikni yaqqol namoyon etadi. Mikrobiznes korxonalari (KO'B sektorining 68,4% i) eng zaif motivatsiya tizimiga ega: ijtimoiy paket atiga 18,7% da, malaka oshirish 14,6% da, karyera rejasi 8,4% da mavjud. Natijada, bu guruhda xodimlar rotatsiyasi eng yuqori (32,7%) va qoniqish eng past (48,3%) darajada turadi.

O'rta biznes korxonalari ko'pchilik motivatsiya vositalarini samarali qo'llaydi: ustama-bonuslar 94,6% da, ijtimoiy paket 82,4% da, rasmiy baholash tizimi 86,3% da mavjud. Bu korxonalarda xodimlar rotatsiyasi minimal (14,8%) va qoniqish maksimal (74,8%). Biroq o'rta biznes KO'B sektorining atiga 6,9% ini tashkil etganligi sababli, umumiy holatga sezilarli ta'sir ko'rsata olmaydi.

Motivatsiya byudjetining farqi ham muhim: mikrobiznesda 412 ming so'm/xodim/yil bo'lsa, o'rta biznesda 2,845 ming so'm, ya'ni 6,9 barobar ko'p. Bu mikro va kichik biznesda kam xarajatli, lekin samarali motivatsiya usullarini ishlab chiqish zarurligini ko'rsatadi.

Tadqiqotning asosiy qismi motivatsiya omillari va ish samaradorligi ko'rsatkichlari o'rtasidagi statistik bog'liqlikni aniqlashdan iborat edi (3-jadval).

Barcha motivatsiya omillari ish samaradorligi bilan statistik jihatdan ahamiyatli musbat korrelyatsiyaga ega. Eng kuchli bog'liqlik malaka oshirish ( $r=0,73$ ,  $p<0,001$ ) va karyera o'sish imkoniyati ( $r=0,71$ ,  $p<0,001$ ) bilan kuzatiladi. Malaka oshirish ayniqsa innovatsiya bilan juda kuchli korrelyatsiyaga ega ( $r=0,78$ ,  $p<0,001$ ), bu professional rivojlanish va yangi g'oyalar ishlab chiqish qobiliyati o'rtasidagi bevosita aloqani tasdiqlaydi.

3-jadval

## Motivatsiya omillari va ish samaradorligi o'rtasidagi korrelyatsiya koeffitsienti

| Motivatsiya omili             | Unumdorlik | Ish sifati | Innovatsiya | Umumiy samaradorlik |
|-------------------------------|------------|------------|-------------|---------------------|
| Ish haqi darajasi             | 0,58**     | 0,42**     | 0,36**      | 0,52**              |
| Ustama va bonuslar            | 0,67***    | 0,61***    | 0,54**      | 0,65***             |
| Karyera o'sish imkoniyati     | 0,72***    | 0,68***    | 0,74***     | 0,71***             |
| Malaka oshirish kurslari      | 0,69***    | 0,73***    | 0,78***     | 0,73***             |
| Tan olish va mukofotlash      | 0,63***    | 0,66***    | 0,61***     | 0,64***             |
| Rahbarlik qo'llab-quvvatlashi | 0,61***    | 0,64***    | 0,68***     | 0,63***             |
| Jamoaviy muhit                | 0,48**     | 0,52**     | 0,58**      | 0,53**              |
| Ish-hayot balansi             | 0,44**     | 0,46**     | 0,39*       | 0,47**              |

*Izoh:* \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

*Manba:* KO'B korxonalari xodim bo'yicha korrelyatsion tahlil

Ustama va bonuslar unumdorlik bilan kuchli korrelyatsiyaga ega ( $r=0,67$ ,  $p < 0,001$ ), bu natijaga bog'liq to'lov tizimining samaradorligini isbotlaydi. Tan olish va mukofotlash ish sifati ( $r=0,66$ ) va innovatsiya ( $r=0,61$ ) bilan kuchli bog'liq, bu xodimlar yutuqlarini e'tirof etishning muhimligini ko'rsatadi.

Ish haqi darajasi barcha ko'rsatkichlar bilan o'rtacha kuchli musbat bog'liqlikka ega ( $r=0,52-0,58$ ), bu moddiy motivatsiyaning bazaviy ahamiyatini tasdiqlaydi, ammo u yagona yechim emas. Ish-hayot balansi nisbatan zaif, lekin ahamiyatli korrelyatsiyaga ega ( $r=0,39-0,47$ ).

Tadqiqotda motivatsiya omillarining ish samaradorligiga ta'sirini miqdoriy baholash uchun ko'p o'zgaruvchili regressiya tahlili amalga oshirildi (4-jadval).

4-jadval

## Moddiy va nomoddiy motivatsiyaning ish samaradorligiga ta'siri (regressiya tahlili)

| Model                                      | Beta koeffitsient ( $\beta$ ) | t-statistika | p-qiyamat | R <sup>2</sup> |
|--------------------------------------------|-------------------------------|--------------|-----------|----------------|
| <b>Model 1: Faqat moddiy motivatsiya</b>   |                               |              |           | 0,342          |
| Ish haqi                                   | 0,284                         | 6,31         | <0,001    |                |
| Bonuslar                                   | 0,318                         | 6,63         | <0,001    |                |
| Ijtimoiy paket                             | 0,196                         | 4,78         | <0,001    |                |
| <b>Model 2: Faqat nomoddiy motivatsiya</b> |                               |              |           | 0,528          |
| Karyera o'sishi                            | 0,386                         | 7,42         | <0,001    |                |
| Malaka oshirish                            | 0,412                         | 8,41         | <0,001    |                |
| Tan olish                                  | 0,298                         | 6,77         | <0,001    |                |
| <b>Model 3: Kompleks model</b>             |                               |              |           | 0,687          |
| Malaka oshirish                            | 0,334                         | 8,35         | <0,001    |                |
| Karyera o'sishi                            | 0,298                         | 6,93         | <0,001    |                |
| Tan olish                                  | 0,221                         | 5,97         | <0,001    |                |
| Bonuslar                                   | 0,194                         | 4,73         | <0,001    |                |
| Ish haqi                                   | 0,178                         | 4,68         | <0,001    |                |

*Izoh:* Bog'liq o'zgaruvchi - umumiy ish samaradorligi (10 ballik shkala).

*Manba:* Ko'p o'zgaruvchili regressiya tahlili natijalari.



Yuqoridagi jadval ma'lumotlariga ko'ra, Model 1 (faqat moddiy motivatsiya) ish samaradorligidagi o'zgarishlarning 34,2% ini tushuntiradi ( $R^2=0,342$ ).

Model 2 (faqat nomoddiy motivatsiya) 52,8% ni tushuntiradi ( $R^2=0,528$ ), bu Model 1 dan 18,6 foiz punkti yuqori. Bu nomoddiy motivatsiyaning moddiy motivatsiyaga nisbatan kuchli ta'sirga ega ekanligini tasdiqlaydi.

Model 3 (kompleks model) moddiy va nomoddiy omillarni birgalikda hisobga olib, 68,7% ni tushuntiradi ( $R^2=0,687$ ). Bu alohida modellardan sezilarli yuqori va motivatsiya tizimining kompleks xarakterini ko'rsatadi.

Beta koeffitsientlar tahlili shuni ko'rsatadiki, kompleks modelda malaka oshirish ( $\beta=0,334$ ) eng kuchli prediktor bo'lib, undan keyin karyera o'sishi ( $\beta=0,298$ ) va tan olish ( $\beta=0,221$ ) turadi. Moddiy omillarning ta'siri kompleks modelda kamayadi: bonuslar ( $\beta=0,194$ ) va ish haqi ( $\beta=0,178$ ), bu nomoddiy omillarning qo'shilishi moddiy omillar ta'sirini qisman susaytirishini ko'rsatadi.

**Muhokama.** Tadqiqot natijalari O'zbekiston KO'B sektorida xodimlar motivatsiyasi sohasida bir qator muhim xulosalar chiqarishga imkon beradi.

**Birinchidan**, moddiy rag'batlantirish usullarining ustunligi (64,8%) va nomoddiy vositalarning kam qo'llanilishi (o'rtacha 35%) Herzberg ikki omilli nazariyasining amaliy ahamiyatini tasdiqlaydi. Herzbergning fikricha, ish haqi va moddiy mukofotlar "gigienik omillar" bo'lib, ular faqat norozilikni oldini oladi, lekin yuqori motivatsiyani ta'minlamaydi. Haqiqiy motivatorlar (karyera o'sishi, tan olish, o'sish imkoniyati) esa kam qo'llanilmoqda. Bu O'zbekiston KO'B sektorining xalqaro tajribadan ortda qolganligini ko'rsatadi.

**Ikkinchidan**, korrelyatsion tahlil natijalari (3-jadval) malaka oshirish ( $r=0,78$ ) va karyera o'sish ( $r=0,74$ ) innovatsiya bilan eng kuchli bog'liqlikka ega ekanligini ko'rsatadi. Bu Deci va Ryan (2000) o'z-o'zini aniqlash nazariyasini tasdiqlaydi: xodimlarning kompetentlik va avtonomiya ehtiyojlarini qondirish ichki motivatsiyani kuchaytiradi va ijodiy faollikni oshiradi.

**Uchinchidan**, regressiya tahlili (4-jadval) nomoddiy motivatsiyaning moddiy motivatsiyaga nisbatan kuchliroq ta'sir ko'rsatishini ( $R^2=0,528$  vs  $0,342$ ) isbotladi. Kompleks model esa ( $R^2=0,687$ ) ikkalasini birlashtirishning sinergik ta'sirini ko'rsatadi. Bu Pink (2009) zamonaviy motivatsiya paradigmasini tasdiqlaydi: XXI asrda xodimlarni faqat pul bilan rag'batlantirish yetarli emas, avtonomiya, mahorat va maqsad muhim rol o'ynaydi (Nazarov, 2020).

Tadqiqot natijalari asosida quyidagi amaliy tavsiyalar ishlab chiqildi:

*Mikrobiznes uchun (cheklangan byudjetda):*

- Moslashuvchan ish jadvali joriy etish (moliyaviy xarajatsiz)
- Xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish
- Og'zaki tan olish va minnatdorchilik tizimini tashkil etish
- Ichki mentorlik dasturlarini yaratish
- Aniq martaba o'sish yo'llarini belgilash

*Kichik va o'rta biznes uchun:*

- Kompleks motivatsiya tizimini ishlab chiqish (moddiy 50% + nomoddiy 50%)
- Professional malaka oshirish dasturlarini moliyalashtirish
- Natijaga bog'liq ustama va bonuslar tizimini joriy etish
- Ijtimoiy to'lov paketi (tibbiy sug'urta, transport kompensatsiyasi)
- Rasmiy baholash va KPI tizimini yaratish

*Soha xususiyatlariga moslashtirilgan yondashuv:*

- IT soha: nomoddiy motivatsiya 55%, zamonaviy texnologiyalar, ijodiy erkinlik
- Ishlab chiqarish: moddiy 55% + nomoddiy 45%, sifat bonuslari, xavfsizlik
- Savdo: moddiy 65%, natijaga bog'liq foiz to'lovlari, raqobat dasturlari
- Qurilish: moddiy 70%, loyiha bonuslari, xavfsizlik mukofotlari (Nazarov, 2021).

### Xulosa va takliflar.

O'zbekiston KO'B sektorida xodimlarni motivatsiya qilish tizimining hozirgi holati tahlili quyidagi asosiy xulosalarni beradi:

**Birinchidan**, motivatsiya tizimi asosan an'anaviy moddiy usullarga asoslangan (64,8%) va zamonaviy nomoddiy vositalar kam qo'llanilmoqda. Biroq empirik ma'lumotlar nomoddiy motivatsiyaning yuqori samaradorligini (8,3-8,7 ball) ko'rsatadi.

**Ikkinchidan**, motivatsiya tizimi rivojlanganlik darajasi korxona hajmi bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Mikrobiznes (68,4% ulushi) eng zaif tizimga ega bo'lib, xodimlar rotatsiyasi 32,7%, qoniqish 48,3% ni tashkil etadi. O'rta biznesda esa rotatsiya 14,8%, qoniqish 74,8% ga etadi.

**Uchinchidan**, statistik tahlil motivatsiya va mehnat unumdorligi o'rtasida kuchli musbat korrelyatsiya ( $r=0,78$ ,  $p<0,001$ ) mavjudligini isbotladi. Malaka oshirish ( $r=0,78$ ) va karyera o'sish ( $r=0,74$ ) innovatsiya bilan eng kuchli bog'liqlikka ega.

**To'rtinchidan**, regressiya tahlili nomoddiy motivatsiyaning ( $R^2=0,528$ ) moddiy motivatsiyaga ( $R^2=0,342$ ) nisbatan kuchli ta'sirini ko'rsatdi. Kompleks yondashuv ( $R^2=0,687$ ) esa eng yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

**Beshinchidan**, xodimlar bahosi eng katta tanqislikni ish haqi darajasi (-4,4), ijtimoiy kafolatlar (-4,3) va karyera imkoniyatlari (-3,6) bo'yicha ko'rsatadi.

Tadqiqot natijalari shuni tasdiqlaydiki, O'zbekiston KO'B sektorida kompleks motivatsiya tizimini joriy etish xodimlar qoniqishini oshirish, kadrlar almashinuvini kamaytirish va mehnat unumdorligini sezilarli darajada yaxshilash imkonini beradi. Davlat organlari, biznes-assotsiatsiyalar va ta'lim muassasalari KO'B sub'ektlariga zamonaviy motivatsiya mexanizmlarini joriy etishda amaliy yordam ko'rsatishlari zarur.

### Adabiyotlar/Литература/Reference:

Abduraxmanova G.M. (2022) *Kichik biznes va tadbirkorlikni rivojlantirish strategiyasi*. – Toshkent: Iqtisod, – 256 b.

Deci E.L., Ryan R.M. (2000) *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior // Psychological Inquiry*. – Vol. 11(4). – P. 227-268.

Herzberg F. (1959) *One More Time: How Do You Motivate Employees? // Harvard Business Review*. – Vol. 46(1). – P. 53-62.

Karimov U.I. (2023) *Tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish va raqobatbardoshlik // Biznes-ekspert*. – №4. – B. 34-41.

Maslow A.H. (1943) *A Theory of Human Motivation // Psychological Review*. – Vol. 50(4). – P. 370-396.

Nazar, PhD Nazarov. (2020) *"STATISTICAL RESEARCH METHODS OF BUSINESS ENTITIES IN FREE ECONOMIC ZONES IN UZBEKISTAN."*

NAZAROV, N. (2021). *Analysis of business entities with the development of innovative and investment activities of entrepreneurship in free economic zones. THEORETICAL & APPLIED SCIENCE Учредители: Теоретическая и прикладная наука*, (10), 719-727.

Qaror (2019) *O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning 2019-yil 11-noyabrda PQ-4520-son "Kichik biznes va tadbirkorlik sub'ektlarini qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishning samaradorligini oshirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi Qarori*.

Sharipov Sh.K. (2023) *O'zbekiston kichik biznesida boshqaruv muammolari // Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar jurnali*. – №2(15). – B. 45-52.

Statistik to'plam (2024) *O'zbekiston Respublikasi Statistika qo'mitasi. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik faoliyati statistik to'plami*. – Toshkent.

Yuldoshev N.S. (2021) *O'zbekistonda kichik biznesni qo'llab-quvvatlash mexanizmlari // Iqtisodiyot va ta'lim jurnali*. – №22(3). – B. 78-86.