

SOG'LIQNI SAQLASHDA MOTIVATSIYA USULLARI

Alimova Saboxat Gaziёvna

Toshkent davlat tibbiyot universiteti, Ijtimoiy fanlar kafedrası dotsenti, iqtisodiyot fanlari nomzodi
saboxat.alimova@mail.ru

Erkinova Sevinch Dilmurod qizi

Toshkent davlat tibbiyot universiteti, Meneyjment yo'nalishi 2 bosqich talabalasi

***Annotatsiya** – Sog'liqni saqlash sohasida motivatsiya nafaqat samaradorlik, balki tizim barqarorligining ham garovidir. Motivatsiyasi yo'q tibbiyot xodimi yordam sifatiga tahdid soladi, u insonni maqsadga erishishga undovchi ruhiy va fiziologik omildir. Samarali usullarga aniq maqsad qo'yish (SMART), kichik yutuqlarni nishonlash, ijobiy muhit yaratish, dam olishni to'g'ri tashkil etish va "Nimaga?" usuli orqali maqsadning mohiyatini anglash kiradi. Shu kabi masalalar quyidagi maqolada muxokama qilinadi.*

***Kalit so'zlar:** motivatsiya, motiv, rag'batlantirish, psixologik tahlil, motivatsion metodlar, ichki va tashqi omillar, meneyjment, so'rovnoma.*

KIRISH

Motivatsiya — bu odamlar va boshqa hayvonlarning ma'lum bir vaqtda xatti-harakatni boshlashi, davom ettirishi yoki to'xtatishi sababi. Motivatsion holatlar odatda agent ichida harakat qiluvchi, maqsadga yo'naltirilgan xatti-harakatlarga moyillikni yaratadigan kuchlar sifatida tushuniladi. Ko'pincha turli xil ruhiy holatlar bir-biri bilan raqobatlashadi va faqat eng kuchli holat xatti-harakatni belgilaydi.[1]

Nima uchun bu mavzu sog'liqni saqlash uchun juda dolzarb? Sog'liqni saqlash sohasida motivatsiya nafaqat samaradorlik, balki tizim barqarorligining ham garovidir. Motivatsiyasi yo'q tibbiyot xodimi yordam sifatiga tahdid soladi. Yani bular - Kasbiy charchoq, Hissiy zo'riqish, Kadrlar tanqisligi, Yuqori mas'uliyat. Sog'liqni saqlashda motivatsiya usullari moliyaviy rag'batlantirish (shaffof KPI, bonuslar) va nomoliyaviy chora-tadbirlar kombinatsiyasini o'z ichiga oladi: kasbiy rivojlanish (o'qitish, konferensiyalar), xizmatlarni e'tirof etish (maqtoov, mukofotlar), qulay ish sharoitlari va martaba o'sishi. Samarali tizim xodimning shaxsiy xususiyatlarini hisobga oladi, moddiy manfaatdorlikni kasbiy o'sishga bo'lgan ehtiyojni qondirish bilan birlashtiradi.

Mehnat sharoitlarini yaxshilash bugungi kunning eng dolzarb muammosidir. Shaxsning ijtimoiy etukligining yangi darajasi mehnat muhitining noqulay sharoitlarini inkor etadi. Mehnat sharoitlari nafaqat ehtiyoj, balki ma'lum daromadli mehnatni rag'batlantiruvchi motiv sifatida ham ma'lum mehnat unumdorligi va uning samaradorligining omili va natijasi bo'lishi mumkin: Ish joyidagi keraksiz narsalarni yo'q qiling; To'g'ri narsalarni to'g'ri tartibga soling va saqlang; Ish joyini doimo toza va ozoda tuting; Ish joyining ishlashga doimiy tayyorligi; Intizomni o'rganing va sanab

o‘tilgan tamoyillarga rioya qiladi.

Tibbiyotda motivatsiya xususiyatlari – bu biznesdan farqli o‘laroq, tibbiyotda moliyaviy motivatsiya yagona vosita emas; yuqori darajadagi mas’uliyat xodimning kasbiy burchi va qadriyatlarini hisobga olishni talab qiladi. Individual motivlarni tushunish (kim uchundir obro‘, kim uchundir o‘rganish muhim) muvaffaqiyatning asosiy omilidir. Tibbiyotda motivatsiya masalasi, ayrim sabablarga ko‘ra mutloq ish bermasligi haqida ham fikr yuritish kerakligini ko‘rib chiqishimiz kerak.

ADABIYOTLAR SHARHI

Sog‘liqni saqlashda samarali boshqaruv to‘g‘ri foydalanilganda mumkin bo‘ladi motivatsiya tizimi, rag‘batlantirish bo‘yicha kompleks chora-tadbirlar shaxs yoki jamoaning shaxsiy yoki jamoaviy maqsadga erishishga qaratilgan har qanday faoliyati. Sog‘liqni saqlash tizimida inson resurslari eng muhimlaridan biri. Har bir individ uchun o‘ziga xos motivatsiya mexanizmi mavjud. Bir nechta nazariyalar ko‘rib chiqiladi jamoada motivatsiyani shakllantirishda tayanch hisoblansa-da, universal nazariya mavjud emas.

Kasbiy faoliyati davomida rahbarga xodimlarga o‘z xizmat vazifalarini aniq bajarish imkonini beradigan optimal ish algoritmini tanlashga to‘g‘ri keladi, biroq qat‘iy nazoratdan tashqari, tibbiy tashkilotda (yoki boshqa har qanday tashkilotda) xodimlarning psixotipiga qarab motivatsiya omillarini qo‘llash zarur. Mashhur rus sotsiologi V.I.Gerchikov ikki asosiy motivatsiya turini ajratib ko‘rsatgan: mehnat uchun ma‘lum bir ne‘mat va mukofotga erishish, иккинчиси, jazodan qochishga intilish. Masalan, V.I.Gerchikov (2012) fikriga ko‘ra, xodimlarning motivatsiyasi mehnat xulq-atvori bilan bevosita bog‘liq. Bundan tashqari motivatsiya turlarining tasnifi mavjud: instrumental, lyumpenlashgan, vatanparvarlik, xo‘jalik, kasbiy [3].

Turiga qarab shaxsiyatni boshqarishning turli usullari mavjud shaxs tomonidan. Ba‘zi xodimlar uchun tan olish jamoa pul va boshqa rag‘batlantiruvchi omillardan ko‘ra muhimroq bo‘lishi mumkin, boshqalari uchun-aksincha, moddiy rag‘batlantirish yanada jozibali. Buni rahbar e‘tiborga olishi va rag‘batlantiruvchi omillardan oqilona foydalanish uchun o‘z xodimlarining ehtiyojlarini tushunishi lozim. Psixolog A. Maslou ta‘kidlaganidek [4], vaqt o‘tishi bilan o‘zgarishi mumkin bo‘lgan ehtiyojlar ierarxiyasi mavjud.

Sog‘liqni saqlash tizimi xodimlarini rag‘batlantirishga ham mahalliy, ham xorijiy ilmiy tadqiqotlar bag‘ishlangan [5-9]. Tibbiyot xodimlari turli xil motivatsiya darajasi, shu munosabat bilan ishni eng maqbul tarzda bajarish va davolash-tashxislash jarayonining barcha ishtirokchilarini qoniqtirish uchun ushbu jarayonning doimiy monitoringi zarur. Samarali davolash-diaagnostika jarayonining tomonlari o‘rtasidagi o‘zaro ta‘sir mehnat motivatsiyasining eng oqilona sxemasini tanlashda mumkin. Shunday qilib, ushbu mexanizmlar ishtirokchilarga nisbatan ayniqsa muhimdir bemor bilan juda ko‘p vaqt o‘tkazadilar, masalan, meditsina hamshiralari Bu holatda muhim bo‘lgan nafaqat moddiy rag‘batlantirish, balki boshqalar tomonidan mukofotlash va e‘tirof etishda adolat tuyg‘usi davolash-diaagnostika jarayoni ishtirokchilari, masalan, shifokorlar tomonidan amalga oshiriladi.

Sog‘liqni saqlash tizimi nafaqat to‘g‘ri strategiya va kadrlar siyosatini yuritish,

balki xodimlarning ish haqi shakllarini qayta ko'rib chiqish, ushbu tizimda boshqaruv mexanizmlarini takomillashtirish orqali rag'batlantirish va rag'batlantirish algoritmini ishlab chiqishga muhtoj [10, 11].

METODOLOGIYA

Motivatsiya nazariyalari shuni ko'rsatadiki, inson faqat maosh tufayli samarali ishlaydi. Asosiy, ijtimoiy va kasbiy ehtiyojlarni hisobga olish muhim.

Motivatsiya usullarini to'rtta asosiy guruhga ajratish mumkin. Samarali boshqaruv tizimi ulardan kompleks tarzda foydalanadi. **Motivatsiya usullarining tasnifi: Moddiy, Nomoddiy, Ma'muriy, Ijtimoiy-psixologik.**

Moddiy usullar: Ish haqi, Mukofot, KPI, Ustamalar, Ijtimoiy imtiyozlar. Moddiy motivatsiya - asosiy vosita. Biroq, tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, to'lovni ma'lum bir darajaga ko'tarish samarali bo'lib, shundan so'ng nomoddiy omil hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Nomoddiy usullar: Tan olish, Karyera o'sishi, O'qitish, Mas'uliyatni kengaytirish, Grafikning moslashuvchanligi. Sog'liqni saqlashda kasbiy e'tirof va rivojlanish imkoniyatlari ayniqsa muhimdir. Yosh mutaxassislar murabbiylik va o'sish istiqbolini qadrlashadi.

Ma'muriy usullar: Aniq reglamentlar, Nazorat, Intizomiy choralar, Ish standartlari. Ma'muriy motivatsiya talablar va javobgarlik tizimiga asoslanadi. Sog'liqni saqlashda u zarur, lekin boshqaruvning yagona vositasi bo'lmasligi kerak.

Ijtimoiy-psixologik usullar: Korporativ madaniyat, Jamoaviy yordam, Psixologik xavfsizlik, Yetakchilik. Ishonch muhiti tibbiy yordam sifatiga bevosita ta'sir qiladi. Agar xodim jamoaning qo'llab-quvvatlashini his qilsa, uning faolligi ortadi.

Bir tomonlama motivatsiya xavflari: Faqat pul → kuchli charchoq, Faqat nazorat → qarshilik, Faqat "ma'naviy qo'llab-quvvatlash" → intizomni pasaytirish. Samarali motivatsion siyosat - bu muvozanat. Bir tomonga og'ish natijadorlikni pasaytiradi va kadrlar qo'nimsizligini oshiradi.

Sog'liqni saqlashda motivatsiya metodologiyasini o'rganish yordam sifatini oshirish uchun moddiy rag'batlantirish (mukofotlar, KPI) va nomoddiy omillar (e'tirof etish, martaba o'sishi, kasb nufuzi)ni uyg'unlashtirishga qaratilgan. Asosiy yondashuv - nafaqat G'arb modellarini, balki xodimlarning ichki qadriyatlarini ham hisobga oladigan individual motivatsion tizim yaratish.

TAHLIL VA NATIJALAR

Sog'liqni saqlashda motivatsiya usullarini qo'llash maqsadida so'rovnoma savollari tuzildi va so'rovnoma o'tkazish uchun tarqatma ko'rinishda Toshkent davlat tibbiyot universiteti klinikasi bo'limlari: nevrologiya, klinik laboratoriya, akusherlik va ginekologiya, hamda Olmazor tuman 16-son Oilaviy poliklinikasidagi tibbiyot xodimlari, ya'ni shifokor, hamshira va tibbiy mussasa xodimlari o'rtasida o'tkazildi, jami 155 ta tibbiyot xodimlari qatnashdilar.

Barcha savollar metodologik asosga tayangan xolda shakllantirildi va ilmiy izlanishni yakunida foydali mahsulot yaratish maqsad kilib belgilangan.

Xodimlar motivatsiyasini baholash bo'yicha so'rovnoma taqdim etilgan jadval

1.

jadval 1.

Javoblar So'rovnomasavollari	Qat'iyano'shilmayman, %	Qo'shilmayman, %	Qismanqo'shilaman, %	Qo'shilaman, %	To'liqqo'shilaman, %
Moddiy motivatsiya					
Men olayotgan ish haqim mehnatimga munosib deb hisoblayman	16	18	18	24	24
Muassasadagi mukofot va qo'shimcha to'lovlar meni rag'batlantiradi	24	28	16	12	20
Moddiy rag'bat (premiya, ustama) ish samaradorligimni oshiradi	12	16	18	22	32
Ish sharoiti					
Ish joyimdagi sharoitlar (jihazlar, tozalik, qulaylik) meni qoniqtiradi	4	8	26	32	30
Ish yuklamasi adolatli taqsimlangan deb o'ylayman	12	6	20	30	32
Ish jadvalim men uchun maqbul	6	10	12	30	42
Rahbariyat va boshqaruv					
Rahbariyat mening mehnatimni munosib baholaydi	8	10	20	32	30
Rahbarim bilan ochiq muloqot qilish imkoniyatiga egaman	6	10	18	30	36

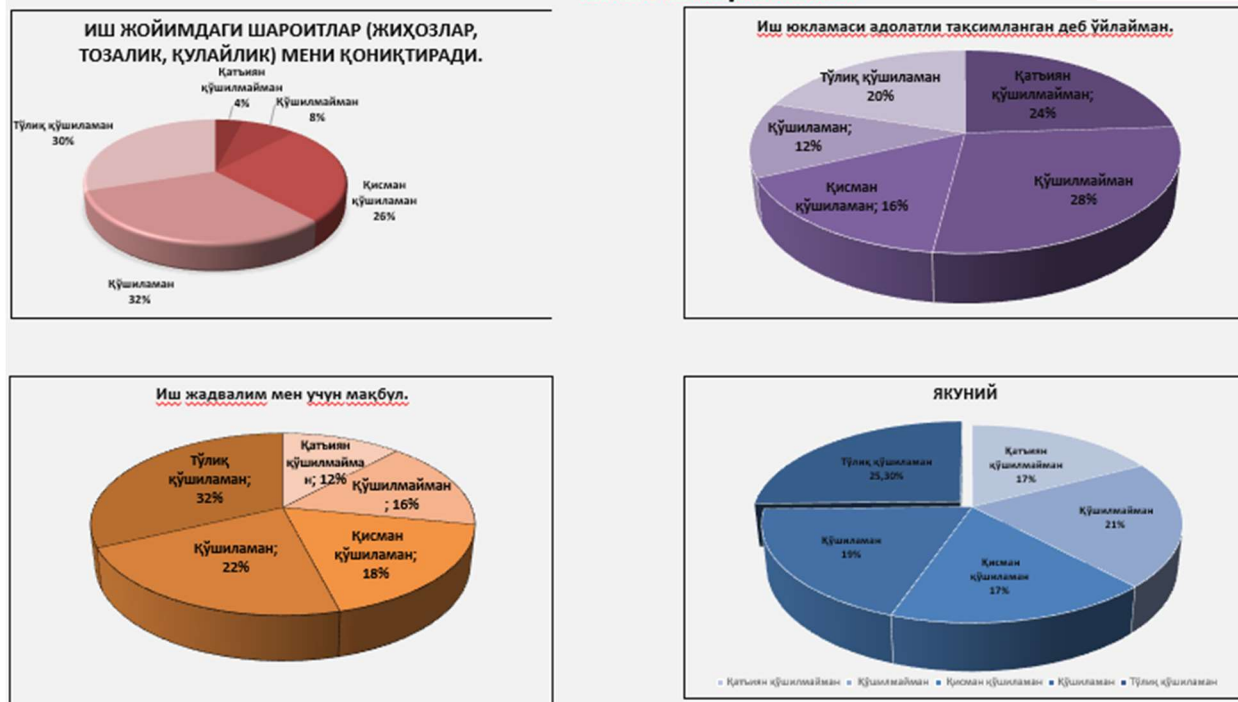
Muassasada qarorlar adolatli qabul qilinadi	8	18	12	32	30
Kasbiy rivojlanish					
Muassasada malakamni oshirish imkoniyatlari yetarli	10	8	10	32	40
Yangi ko'nikmalar o'rganishga rag'batlantirilaman	10	26	8	24	32
Kasbiy o'sish istiqbolim bor deb his qilaman	6	12	14	28	40
Ichki (nomoddiy) motivatsiya					
Ishdan ma'naviy qoniqish olaman	4	4	18	32	42
Jamoda ishlash muhiti menga yoqadi	4	6	14	26	50
Yaqin kelajakda shu muassasada ishlashni davom ettirmoqchiman	4	12	10	20	54

Aniqlangan ma'lumotlarni quyida keltirilgan diagrammalarda ko'rish mumkin.
Chizma 1.



Chizma 2.

Иш шароити



Natijada ko‘rish mumkinki – moddiy motivatsiya yangi ish samaradorligini oshirishdagi asosiy urg‘u moddiy rag‘bat (premiya, ustama)ga berilgan so‘rovdan o‘tkanlarni katta qismi moddiy rag‘bat yaxshi ish faoliyatini olib borishga sabab bo‘ladi deb ta’kidlab o‘tilgan.

Tibbiyot muassasalaridagi ish sharoiti, jihozlar, resurslar va qulayliklar ohirgi olib borilgan islohotlar natijasida ancha qoniqarli darajada o‘zgarganini ko‘rishimiz mumkin va bu berilgan natijalarda ko‘rishimiz mumkin.

Kadrlar masalasi xam nisbiy ijobiy natija bilan aniqlangan, ammo yangi ko‘nikmalarni o‘rganishga intilishini, va bunda tibbiyot xodimlarini rag‘batlantirish masalasini ko‘rib chiqish kerakligini to‘g‘ri deb o‘ylaymiz. Barcha tadqiqot materiallardan tibbiyot muassasalari tadqiqotchi va ilmiy izlanuvchilar foydalanishlari mumkin.

XULOSA

Motivatsiya tushunchasi faqatgina xodimni ma’lum bir vazifani bajarishga undovchi oddiy rag‘batlantirish chorasi sifatida talqin qilinmasligi kerak. U, avvalo, xodimlar xulq-atvori, kasbiy faolligi, tashkilot maqsadlariga sodiqligi va mehnat samaradorligini strategik jihatdan boshqarishga xizmat qiluvchi murakkab boshqaruv mexanizmi hisoblanadi. Ayniqsa, zamonaviy sog‘liqni saqlash tizimida motivatsiya masalasi alohida ahamiyat kasb etadi, chunki tibbiyot muassasalarida faoliyat yuritayotgan kadrlarning mehnat sifati nafaqat ichki tashkiliy natijalarga, balki aholiga ko‘rsatilayotgan tibbiy xizmat darajasi, bemorlar xavfsizligi va umuman sog‘liqni saqlash tizimining ijtimoiy samaradorligiga ham bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Shu nuqtai nazardan, motivatsiya sog‘liqni saqlash boshqaruvida epizodik yoki

ikkilamchi vazifa emas, balki tizimli boshqaruv faoliyatining ajralmas tarkibiy qismi sifatida qaralishi lozim. Xodimning o‘z ishiga qiziqishi, mas’uliyat bilan yondashuvi, jamoaviy hamkorlikka tayyorligi va innovatsion o‘zgarishlarni qabul qilish darajasi ko‘p jihatdan aynan motivatsion muhit bilan belgilanadi. Agar tibbiyot tashkilotida adolatli baholash, kasbiy o‘shish uchun sharoit yaratish, ijtimoiy va ma’naviy qo‘llab-quvvatlash, mehnat natijasini tan olish hamda boshqaruvning ochiqligi ta’minlansa, bu holat xodimlarning jalb qilinganligini oshiradi, ichki intizomni mustahkamlaydi va mehnat unumdorligini yuksaltiradi.

Bundan tashqari, samarali motivatsiya tizimi tibbiy yordam sifatiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Chunki o‘z mehnati qadrlanayotganini his qilgan, professional rivojlanish imkoniyatiga ega bo‘lgan hamda tashkilot maqsadlarini o‘zining shaxsiy kasbiy maqsadlari bilan uyg‘unlashtira olgan xodim bemorga nisbatan yanada e’tiborli, mas’uliyatli va sifatli xizmat ko‘rsatishga intiladi. Natijada nafaqat tibbiy xizmat sifati, balki muassasaning ichki barqarorligi, kadrlar qo‘nimsizligining kamayishi va boshqaruv samaradorligi ham ortadi.

To‘g‘ri shakllantirilgan motivatsiya tizimining eng muhim jihati shundaki, u xodimni shunchaki ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish resursi darajasida qoldirmaydi. Aksincha, uni tashkilotning raqobatbardoshligini ta’minlovchi strategik ustunlikka aylantiradi. Sog‘liqni saqlash sohasida aynan inson kapitali asosiy qiymat yaratuvchi omil ekanligini inobatga olsak, motivatsiyani kuchaytirish orqali tibbiyot muassasalari o‘zining uzoq muddatli rivojlanish salohiyatini mustahkamlaydi, boshqaruv sifatini oshiradi va barqaror faoliyat yuritish uchun zarur institutsional asoslarni yaratadi.

Shunday qilib, sog‘liqni saqlash tizimida motivatsiya masalasiga strategik boshqaruv nuqtai nazaridan yondashish bugungi davr talabi hisoblanadi. U xodimlarning individual ehtiyojlari bilan tashkilot manfaatlarini uyg‘unlashtiruvchi, mehnat samaradorligini oshiruvchi va xizmat sifati yuksalishini ta’minlovchi muhim boshqaruv vositasidir. Demak, motivatsiya tizimini ilmiy asosda takomillashtirish tibbiyot tashkilotlarining barqaror rivojlanishi, kadrlar salohiyatini samarali ro‘yobga chiqarish hamda zamonaviy sog‘liqni saqlash boshqaruvini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlaridan biri bo‘lib qoladi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. Motivation: State, Trait, or Both, *Motivation, Effort, and the Neural Network Model*, 2020 — 93–101-bet. [DOI:10.1007/978-3-030-58724-6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58724-6) 8. [ISBN 978-3-030-58724-6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58724-6)
2. Timurzieva A.B., Abramov Yu.E., Lindenbraten A.L. Vliyanie motivatsii na effektivnost vzaimodeystviya uchastnikov lechebno-diagnosticskogo protsesssa (obzor literatury). *Zdravooxranenie Rossiyskoy Federatsii*. 2023; 67(3): 217–222. *Obzornaya statya*. <https://doi.org/10.47470/0044-197X-2023-67-3-217-222>
3. Gerchikov V.I. *Upravlenie personalom: rabotnik – samyy effektivnyy resurs kompanii*. M.: Infra-M; 2012.
4. Maslow A.H. A theory of human motivation. *Psychol. Rev.* 1943; 50(4): 370–96. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

5. Sergeeva N.M. Motivasiya meditsinskix kadrov kak faktor razvitiya uchrejdennykh zdravooxraneniya. Innov: elektronnyy nauchnyy jurnal. 2017; (3): 4. <https://elibrary.ru/zhelrz>
6. Sablin I.D. Sovershenstvovanie sistemy motivatsii meditsinskogo personala v byudjetnom uchrejdennii zdravooxraneniya na primere otdeleniya ekstrakorporalnykh metodov gemokorreksii KGBUZ «Perinatalnyy sentr» Ministerstva zdravooxraneniya Xabarovskogo kraya. Liderstvo i menedjment. 2016; 3(4): 259–76. <https://doi.org/0.18334/lim.3.4.37170> <https://elibrary.ru/xuvooh>
7. Scott A., Sivey P. Motivation and competition in health care. Health Econ. 2022; 31(8): 1695–712. <https://doi.org/10.1002/hec.4533>
8. Ali S., Alam B.F., Noreen S., Anwar M., Qazi S.H., Hussain T. Motivation and job satisfaction among medical and dental college faculty in Pakistan amid the COVID-19 outbreak. Work. 2021; 69(2): 359–66. <https://doi.org/10.3233/WOR-213483>
9. Gupta J., Patwa M.C., Khuu A., Creanga A.A. Approaches to motivate physicians and nurses in low- and middle-income countries: a systematic literature review. Hum. Resour. Health. 2021; 19(1): 4. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00522-7>
10. Gottert A., McClair T.L., Hossain S., Dakouo S.P., Abuya T., Kirk K., et al. Development and validation of a multi-dimensional scale to assess community health worker motivation. J. Glob. Health. 2021; 11: 07008. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.07008>
11. Piryani R.M., Piryani S. Conflict management in healthcare. J. Nepal Health Res. Counc. 2019; 16(41): 481–2.
12. Алимova С.Г. Инновации в предпринимательской деятельности. Монография. Т.: Издательство “Тиб нашр”. 2025г. 120с.
13. Алимova С.Г. Цыфровая трансформация в сфере здравоохранения— это минимизация и снижение затрат в будущем. JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH AND STABILITY (JARS). 2021
14. Alimova S.G. " Зелёная экономика с точки зрения биоэтики" Ethics and Integration Issues in Medical Education. TTA Conference Proceedings. Vol. 2, 2021. 90-93 page.
15. Privlechenie investitsiy i usilenie ix vliyaniya pri narashivanii innovatsionnogo potentsiala v obrazovanie./ Alimova S.G. i dr. Western European Journal of Linguistics and Education Volume 3, Issue 10, October 2025 <https://westerneuropeanstudies.com/index.php/2> ISSN (E): 2942-190X rr.11-15
16. The problems of environment and green economy./ Alimova S.G. i dr. Western European Journal of Linguistics and Education Volume 3, Issue 4, April 2025 <https://westerneuropeanstudies.com/index.php/2> ISSN (E): 2942-190X rr.46-49
17. Sog‘liqni saqlash tizimida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarining roli va boshqaruv samaradorligini oshirish yo‘llari./ Alimova S.G. i dr. /“Innovations in Science and Technologies” ilmiy-elektron jurnali ISSN: 3030-3451. 2 / 2025 yil. www.innoist.uz. DOI: 10.5281/zenodo.15318939 Link: <https://zenodo.org/records/15318939> 200-205 betlar.
18. The role of information and communication technologies in the healthcare

system and ways to improve management efficiency/ Alimova S.G. i dr. / International Scientific-Electronic Journal “Pioneering Studies and Theories” ISSN: 3060-5105. Volume 1. Issue 4. 2025. pp.105-109

19. Алимова С.Г. и др. Цифровая экономика: требования к развитию технологической цифровой среды. Философские чтения. ХИИИ.4 (2021) 3152-3156 стр.