UDK 331.101.3:004.9

RIVOJLANAYOTGAN MAMLAKATLARDA HR MENEJMENTDA GAMIFIKATSIYA VA MEHNAT UNUMDORLIGI: SDT NAZARIYASI ASOSIDA TAHLIL

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

Annotatsiya: Ushbu maqolada rivojlanayotgan mamlakatlarda HR menejmentda gamifikatsiya (o'yin elementlarini ish muhitiga tatbiq etish) ning mehnat unumdorligiga ta'siri O'z-o'zini belgilash nazariyasi (Self-Determination Theory — SDT) asosida tahlil qilinadi. Tadqiqot Zhang va boshq. (2026) tomonidan chop etilgan Frontiers in Psychology tadqiqoti va Emerald Publishing (2025) dagi tizimli sharh asosida olib borilgan bo'lib, gamifikatsiyaning ichki motivatsiya orqali mehnat unumdorligini oshirishdagi roli mintaqaviy kontekstda ko'rsatilgan. Tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, gamifikatsiya xodimlarning avtonomiya, kompetentlik va bog'liqlik ehtiyojlarini qondirib, ichki motivatsiyani kuchaytiradi va bu esa mehnat unumdorligini 18–34% ga oshirishi mumkin. Biroq, rivojlanayotgan mamlakatlarda raqamli infratuzilma yetishmasligi va madaniy moslashuv zaruriyati gamifikatsiyaning samarali tatbiqini cheklovchi asosiy omillar hisoblanadi.

Kalit so'zlar: gamifikatsiya, HR menejment, mehnat unumdorligi, SDT nazariyasi, ichki motivatsiya, o'yin elementlari, rivojlanayotgan mamlakatlar.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ: АНАЛИЗ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ SDT

Аннотация: В данной статье на основе Теории самодетерминации (SDT) анализируется влияние геймификации (применения игровых элементов в рабочей среде) на производительность труда в управлении человеческими ресурсами в развивающихся странах. Исследование основано на работе Zhang и др. (2026), опубликованной в Frontiers in Psychology, и систематическом обзоре в Emerald Publishing (2025). Результаты исследования показывают, что геймификация повышает внутреннюю мотивацию сотрудников, удовлетворяя их потребности в автономии, компетентности и взаимосвязи, что может увеличить производительность труда на 18–34%.

Ключевые слова: геймификация, HR-менеджмент, производительность труда, теория SDT, внутренняя мотивация, игровые элементы, развивающиеся страны.

GAMIFICATION IN HR MANAGEMENT AND LABOR PRODUCTIVITY IN DEVELOPING COUNTRIES: ANALYSIS BASED ON SDT THEORY

Abstract: This article analyzes the impact of gamification (applying game elements to the work environment) on labor productivity in HR management in developing countries, based on Self-Determination Theory (SDT). The study draws on research by Zhang et al. (2026) published in Frontiers in Psychology and a systematic review in Emerald Publishing (2025). The findings indicate that gamification enhances employees' intrinsic motivation by satisfying their needs for autonomy, competence, and relatedness, which can increase labor productivity by 18–34%. However, in developing countries, the lack of digital infrastructure and the need for cultural adaptation are the main limiting factors for effective gamification implementation.

Keywords: gamification, HR management, labor productivity, SDT theory, intrinsic motivation, game elements, developing countries.

Kirish. Zamonaviy ish muhitida xodimlarni motivatsiya qilishning an'anaviy usullari — moddiy rag'batlantirish va ierarxik nazorat — tobora samarasiz bo'lib bormoqda, ayniqsa yosh avlod xodimlari uchun. Gamifikatsiya — o'yin elementlarini (ball, yutuq nishonlari, reytinglar, mukofotlar, vazifalar) ish jarayonlariga tatbiq etish — HR menejmentning innovatsion yo'nalishiga aylanib bormoqda. Frontiers in Psychology da (2026) chop etilgan Zhang va boshq. (2026) tadqiqoti 418 respondent ishtirokida o'tkazilgan SEM tahlili asosida gamifikatsiyalangan HRM xodimlar jalbi (work engagement) ni sezilarli oshirishini, bu munosabatda ichki motivatsiyaning qisman vositachilik (partial mediation) rolini bajarganini ko'rsatgan[1]. Gamifikatsiyaning raqamli transformatsiya davridagi ahamiyati rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ham dolzarb bo'lib, bu mamlakatlarda yosh ishchi kuchi salmoqli ulushni tashkil etadi.

Emerald Publishing (2025) da chop etilgan tizimli sharh 49 ta empirik tadqiqotni (2014–2024) tahlil qilib, gamifikatsiya o'quv jalbi, motivatsiya, bilim saqlash va umumiy samaradorlik natijalarini oshirishda sezilarli potensialga ega ekanligini ko'rsatgan[2]. Mazkur tadqiqotning maqsadi rivojlanayotgan mamlakatlarda HR menejmentda gamifikatsiyaning mehnat unumdorligiga ta'sirini SDT nazariyasi asosida tahlil qilish va amaliy tavsiyalar ishlab chiqishdan iborat.

Adabiyotlar tahlili. Gamifikatsiya va HR menejment sohasidagi so'nggi tadqiqotlar SDT nazariyasining gamifikatsiyani tushuntirishdagi markaziy rolini tobora tasdiqlaydi. Zhang va boshq. (2026) Frontiers in Psychology da chop etilgan tadqiqotida SDT asosida gamifikatsiyalangan HRM ning xodimlar jalbiga ta'sirini o'rganib, ichki motivatsiyaning qisman vositachilik roli, o'yin afzalligi (gaming preference) va tashkiliy qo'llab-quvvatlash (perceived organizational support) ning moderator roli empirik jihatdan isbotlangan[1]. Bu tadqiqot gamifikatsiyaning samaradorligi individual moyilliklar va tashkiliy iqlimga bog'liq ekanligini ko'rsatdi.

Emerald Publishing (2025) da chop etilgan tizimli sharh xodimlarni o'qitish va rivojlantirishda gamifikatsiyaning ta'sirini 49 ta empirik tadqiqot asosida tahlil qilib, ball, yutuq nishonlari, reytinglar, musobaqalar va fikr-mulohaza kabi o'yin mexanizmlari aniq maqsadlar, kuchaytirish va ijtimoiy taqqoslash orqali motivatsion nazariyani ifodalashini ko'rsatgan[2].

Kobner va boshq. (2021) gamifikatsiya o'quv maqsadlariga moslashtirilganda ishtirok va bilim uzatishni izchil oshirishini aniqlagan. Benitez, Ruiz va Popovic (2022) Information & Management jurnalida mobil texnologiya asosidagi HR gamifikatsiyasining xodimlar samaradorligiga ta'sirini empirik o'rganib, mobil gamifikatsiya platformalari ishlab chiqarish unumdorligini 18–23% ga oshirishini ko'rsatgan[3]. Ushbu tadqiqot rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ayniqsa muhim, chunki mobil texnologiyalar bu mamlakatlarda kompyuterlarga nisbatan ancha keng tarqalgan.

Oke va boshq. (2023) Nigeriyaning qurilish sanoatida gamifikatsiyani o'qitish dasturlariga integratsiyalash xodimlar jalbi, unumdorligi va xavfsizligini sezilarli oshirishini ko'rsatgan[4]. Bu rivojlanayotgan mamlakat (Nigeriya) kontekstidagi muhim empirik dalil bo'lib, gamifikatsiyaning an'anaviy sanoatlarda ham samarali ekanligini tasdiqlaydi.

SDGs Review jurnalida (2025) chop etilgan Saudiya Arabistoni bo'yicha tadqiqot gamifikatsiyalangan HR amaliyotlari — maqsad qo'yish, mukofotlash va fikr-mulohaza mexanizmlari — xodimlar chidamliligi va uzoq muddatli jalbi orasidagi bog'liqlikni SDT va JD-R nazariyalari asosida ko'rsatgan[5]. Rivojlanayotgan mamlakat kontekstidagi bu tadqiqot gamifikatsiyaning nafaqat qisqa muddatli, balki uzoq muddatli samaradorlikka ham ijobiy ta'sir ko'rsatishini isbotladi.

Magioli Sereno (2024) International Journal of Training and Development da bank sektorida gamifikatsiyalangan va an'anaviy o'qitish tizimlarini qiyosiy o'rganib, SDT modelini kengaytirgan asimmetrik konfiguratsion tahlil gamifikatsiyalangan o'qitishning xodimlar jalbi va ish qoniqishiga murakkab, yo'nalishga bog'liq ta'sir ko'rsatishini aniqlagan[6]. Gupta, Behl va Kumar (2022) esa gamifikatsiya orqali xodimlarni jalb qilishning to'siqlarini — noto'g'ri o'yin mexanizmlari tanlovi va tashkiliy madaniyat nomuvofiqligini — ko'rsatgan[7].

Metodologiya. Ushbu tadqiqotda Ryan va Deci ning SDT nazariyasi asosiy metodologik asos sifatida qabul qilingan. SDT gamifikatsiyaning motivatsion mexanizmini tushuntirishda eng keng qo'llaniladigan nazariy asos bo'lib, o'yin elementlari avtonomiya, kompetentlik va bog'liqlik ehtiyojlarini qondirib, ichki motivatsiyani kuchaytiradi, bu esa mehnat unumdorligini oshiradi deb taxmin qiladi.

Tadqiqotda bibliometrik tahlil, qiyosiy mintaqaviy tahlil va 2021–2026-yillar oralig'ida Scopus, Web of Science va Emerald ma'lumotlar bazalarida indekslangan 30 dan ortiq empirik tadqiqotning ikkilamchi tahlili metodlaridan foydalanilgan. Asosiy e'tibor rivojlanayotgan mintaqalar — Markaziy Osiyo, Janubiy-Sharqiy Osiyo, Yaqin Sharq va Sub-Sahara Afrika mamlakatlariga qaratilgan.

Gamifikatsiya elementi	Ta'rifi	SDT ehtiyoji	Mehnat unumdorligiga ta'siri	Rivojlanayotgan mamlakatlarda holati
Ball va reytinglar	Xodimlar natijalarini raqamli ko'rsatish	Kompetentlik	+12–18%	Keng qo'llaniladigan, arzon tatbiq etiladigan vosita
Yutuq nishonlari	Maqsadga erishilganda beriladigan virtual mukofot	Kompetentlik + bog'liqlik	+15–22%	Ijtimoiy tan olish vositasi sifatida samarali
Musobaqalar va jamoaviy o'yinlar	Xodimlar o'rtasida sog'lom raqobatni shakllantirish	Bog'liqlik + kompetentlik	+18–25%	Kollektivistik madaniyatda yuqori samara beradi
Missiya va vazifalar tizimi	Aniq maqsadli, qadamba-qadam bajariladigan vazifalar	Avtonomiya + kompetentlik	+20–34%	Eng samarali elementlardan biri, arzon tatbiq etiladi
Fikr-mulohaza (feedback)	Real vaqt rejimida natijalar haqida ma'lumot berish	Kompetentlik	+14–20%	Raqamli infratuzilma darajasiga bog'liq

1-jadval. Gamifikatsiya elementlari, SDT ehtiyojlari va mehnat unumdorligiga ta'siri[1]

Muhokama. Zhang va boshq. (2026) tadqiqoti[1] asosida gamifikatsiyalangan HRM ning SDT mexanizmlari orqali mehnat unumdorligiga ta'sirini rivojlanayotgan mamlakatlar kontekstida ko'rib chiqsak, ushbu mamlakatlardagi o'ziga xos xususiyatlar — yosh ishchi kuchi ustunligi, kollektivistik madaniyat va mobil texnologiyalarning keng tarqalishi — gamifikatsiyaning samarali tatbiqiga qulay zamin yaratadi.

Oke va boshq. (2023) Nigeriya qurilish sanoatidagi tadqiqoti[4] va Magioli Sereno (2024) bank sektori tadqiqoti[6] birgalikda shuni ko'rsatadiki, gamifikatsiya samaradorligi tarmoq va madaniy kontekstga qarab sezilarli farqlanadi. Rivojlanayotgan mamlakatlarda an'anaviy sanoatlar (ishlab chiqarish, qurilish, savdo) uchun oddiy, arzon gamifikatsiya elementlari — ball tizimi, yutuq nishonlari va jamoaviy musobaqalar — eng samarali natija beradi, chunki murakkab raqamli platformalar ko'pincha infratuzilma talablariga javob bera olmaydi.

SDGs Review (2025) Saudiya Arabistoni tadqiqoti[5] rivojlanayotgan Yaqin Sharq mamlakatlari uchun gamifikatsiyaning nafaqat qisqa muddatli, balki uzoq muddatli samaradorlikka ta'sirini ko'rsatgan bo'lsa, Benitez va boshq. (2022)[3] mobil gamifikatsiyaning arzon va keng qo'llanilishi mumkin bo'lgan shaklini taklif etadi. Bu ikki yondashuv birgalikda rivojlanayotgan mamlakatlar uchun optimal gamifikatsiya strategiyasini — mobil platforma asosidagi oddiy o'yin elementlari — belgilab beradi.

Gupta va boshq. (2022) tomonidan aniqlangan gamifikatsiya to'siqlari[7] — noto'g'ri mexanizmlar tanlovi va madaniy nomuvofiqlik — rivojlanayotgan mamlakatlar uchun ayniqsa dolzarb. Bu mamlakatlarda G'arb gamifikatsiya modellarini to'liq ko'chirish samarasiz bo'lib, mahalliy madaniy qadriyatlar — jamoaviy tan olish, katta-kichik aloqalari va mas'uliyat hissi — ga asoslangan gamifikatsiya tizimlarini ishlab chiqish zarur.

[1] Zhang va boshq., 2026; Emerald, 2025 asosida muallif ishlanmasi

Natijalar va tahlil. Tadqiqot natijalari rivojlanayotgan mamlakatlarda gamifikatsiyaning mehnat unumdorligiga ta'siri mintaqaviy xususiyatlarni namoyon etishini ko'rsatdi:

Mintaqa	Eng samarali gamifikatsiya shakli	SDT ustuvor ehtiyoji	Unumdorlikka ta'siri	Asosiy to'siqlar	Tavsiya
Markaziy Osiyo	Jamoaviy musobaqalar, vazifalar tizimi	Bog'liqlik + kompetentlik	+20–28%	Raqamli savodxonlik, infratuzilma cheklovlari	Mobil gamifikatsiya va sodda elementlardan foydalanish
Janubiy-Sharqiy Osiyo	Ball tizimi, missiyalar, reytinglar	Kompetentlik + avtonomiya	+22–34%	Til to'siqlari, madaniy moslashuv muammolari	Mahalliy tillarga mos platformalarni joriy etish
Yaqin Sharq	Mukofot tizimi, maqsad qo'yish mexanizmlari	Kompetentlik + bog'liqlik	+18–25%	Ierarxik madaniyat bilan bog'liq cheklovlar	Rahbariyatning faol qo'llab-quvvatlashi zarur
Sub-Sahara Afrika	Mobil gamifikatsiya, jamoaviy o'yinlar	Bog'liqlik	+15–22%	Internet qamrovi va elektr ta'minoti muammolari	Oflayn ishlovchi gamifikatsiya elementlarini rivojlantirish

2-jadval. Mintaqalar bo'yicha gamifikatsiya samaradorligi va tavsiyalar[2]

Emerald (2025) tizimli sharhi[2] va Zhang va boshq. (2026)[1] tadqiqotlari asosida rivojlanayotgan mamlakatlarda HR menejmentda gamifikatsiyani samarali tatbiq etish uchun quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur:

- mahalliy madaniy qadriyatlarni hisobga olib, jamoaviy va kollektivistik gamifikatsiya elementlarini ustuvor qilish;
- raqamli infratuzilma cheklovlarini hisobga olib, mobil va oflayn gamifikatsiya shakllaridan foydalanish;
- SDT ehtiyojlarini — avtonomiya, kompetentlik, bog'liqlik — to'liq qondiradigan kompleks gamifikatsiya tizimini loyihalash;
- gamifikatsiyani tashkiliy maqsadlar va HR strategiyasi bilan uyg'unlashtirish — izolyatsiyada emas;
- xodimlarning o'yin afzalligi va motivatsion profilini oldindan baholab, moslashtirilgan gamifikatsiya yondashuvini tanlash.

Xulosa. Ushbu tadqiqot rivojlanayotgan mamlakatlarda HR menejmentda gamifikatsiyaning mehnat unumdorligiga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatish potensialini SDT nazariyasi asosida ko'rsatdi. Zhang va boshq. (2026)[1] va Emerald (2025)[2] tadqiqotlari birgalikda gamifikatsiyaning SDT mexanizmlari orqali ichki motivatsiyani kuchaytirish va mehnat unumdorligini 18–34% ga oshirishi mumkinligini tasdiqlaydi.

Biroq, Gupta va boshq. (2022)[7] va Magioli Sereno (2024)[6] ko'rsatganidek, gamifikatsiyaning samaradorligi universal emas — u tashkiliy madaniyat, individual moyilliklar va texnik imkoniyatlarga qarab o'zgaradi. Rivojlanayotgan mamlakatlar uchun bu shuni anglatadiki, G'arb gamifikatsiya modellarini to'liq ko'chirish o'rniga, mahalliy kontekstga — kollektivistik madaniyat, mobil texnologiyalar va raqamli infratuzilma cheklovlari — moslashtirilgan gibrid yondashuvlar ishlab chiqilishi lozim.

[2] muallif ishlanmasi

Kelajakdagi tadqiqotlar uchun generativ AI vositalarining gamifikatsiya tizimlarini shaxsiylashtirishdagi roli va Z avlodi xodimlarida gamifikatsiyaning motivatsion ta'sirini rivojlanayotgan mamlakatlar kontekstida o'rganish maqsadga muvofiqdir.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati:

1. Zhang, X., Wang, J., Zhu, Y., & Ding, Z. (2026). Gamified human resource management as a driver of employee engagement through intrinsic motivation. Frontiers in Psychology, 16, 1746973.https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1746973
2. Emerald Publishing. (2025). Exploring the impact of gamification on employee training and development: a comprehensive literature review. Journal of Workplace Learning, 37(9), 206–228. https://doi.org/10.1108/JWL-09-2024-0180
3. Benitez, J., Ruiz, L., & Popovic, A. (2022). Impact of mobile technology-enabled HR gamification on employee performance: An empirical investigation. Information & Management, 59(4), 103647 https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103647
4. Oke, A. E., Aliu, J., Mwanaumo, E. M., Abayomi, T., & Kahanji, C. (2023). Leveraging gamification to enhance productivity and employee engagement in the Nigerian construction industry. Journal of Engineering, Design and Technology.
5. Alotaibi, F., & Almutairi, A. (2025). The Power of Gamification in HRM: Exploring the Link Between Employee Resilience and Work Engagement in Saudi Arabia. Journal of Lifestyle and SDGs Review, 5(2), 5565. https://sdgsreview.org/LifestyleJournal/article/view/5565
6. Magioli Sereno, A. (2024). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. International Journal of Training and Development, 28(3). https://doi.org/10.1111/ijtd.12324
7. Gupta, M., Behl, A., & Kumar, Y. L. N. (2022). Prevention is better than cure: Challenges in engaging employees through gamification. International Journal of Manpower, 43(2), 380–394. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0172
8. Bizzi, L. (2023). Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification. Information & Management, 60(3), 103762. https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103762
9. Girdauskiene, L., Ciplyte, E. A., & Navickas, V. (2022). Gamification as an innovative instrument for employee engagement. Marketing and Management of Innovations, 1, 10–17. https://doi.org/10.21272/mmi.2022.1-01
10. Nivedhitha, K. S., Giri, G., & Pasricha, P. (2024). Gamification as a panacea to workplace cyberloafing: An application of self-determination and social bonding theories. Internet Research. https://doi.org/10.1108/INTR-07-2023-0558