

**SAMARQAND DAVLAT VETERINARIYA MEDITSINASI,  
CHORVACHILIK VA BIOTEXNOLOGIYALAR UNIVERSITETI**



**IQTISODIYOT FAKULTETI**

**“IQTISODIYOT VA BUXGALTERIYA HISOBI”  
kafedrasi katta o‘qituvchisi, i.f.n. R.T.Kudratovning**

**“Korxonalarni rivojlantirish strategiyasi”**

**FANIDAN**

**“Korxonalarni strategik rivojlanishida xodimlar va mehnat  
motivatsiyasi tizimi”**

**mavzusi bo‘yicha 70310101 Iqtisodiyot (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha)  
ta’lim mutaxassisligi magistrлари uchun**

**OCHIQ MA’RUZA MASHG‘ULOT DARSİ UCHUN ISHLANMA**

**Samarqand -2023**

**Tuzuvchi:**

**Kudratov R.T.** -“Iqtisodiyot va buxgalteriya hisobi” kafedrası katta o‘qituvchisi, i.f.n.

**Taqrizchilar:**

**Salamov I.S.** - “Iqtisodiyot va buxgalteriya hisobi” kafedrası dotsenti, i.f.n.

**Xolmurzayev M.**- TDIU SF “Bugalteriya hisobi, moliya va soliq” kafedrası dotsenti, i.f.n.

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>2.1.mavzu.</b> | <b>Korxonalarni strategik rivojlanishida xodimlar va mehnat motivatsiyasi tizimi</b> |
|-------------------|--|

### 2.1.1. Ma'ruzani olib birish texnologiyasi

|   |  |
|---|--|
| <b>O'quv soati:</b> 2 soat  | <b>Talabalar soni - 4 nafar</b>  |
| <b>O'quv mashg'ulotining Shakli:</b>  | Kirish. Vizual ma'ruza   |
| <b>Ma'ruza rejasi:</b>  | <p>2.1.1. Xodimlari mehnatini rag'batlantirish usullarining iqtisodiy mazmuni.</p> <p>2.1.2. Boshqaruvning motivlashtirish nazariyalarini qo'llash orqali xodimlar mehnatini rag'batlantirish usullari.</p> <p>2.1.3. Korxonada boshqaruv samaradorligini oshirishda rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi motivlashtirish omillari.</p>  |
| <b>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</b>   | Talabalarga korxonalarni strategik rivojlantirish sharoitida korxonada xodimlari mehnat motivatsiyasini tashkil etish tizimi va shakllari, mehnat samaradorligini oshirishda mehnat motivatsiyasining o'rnini, mehnat motivatsiyasini tashkil etish orqali korxonada personalini ijodiy salohiyatini yuksaltirish yo'nalishlari bilan bog'liq jarayonlar to'g'risida bilim, ko'nikma va malakalarni shakllantirish.  |
| <b>Pedagogik vazifalar:</b>   | <b>O'quv faoliyatining natijalari:</b>   |
| <p><i>Pedagogik vazifalar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ mehnat motivatsiyasi va uning mehnat samaradorligini oshirishdagi o'rnini haqida tushuncha berish;</li> <li>✚ korxonada xodimlari mehnat motivatsiyasini tashkil etish tizimi mohiyatini tushuntirish;</li> <li>✚ korxonada xodimlari mehnat motivatsiyasini shakllarini tushuntirish;</li> <li>✚ mehnat motivatsiyasini tashkil etish orqali korxonada personalini ijodiy</li> </ul> | <p><i>O'quv faoliyatining natijalari:</i></p> <p>Talabalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mehnat motivatsiyasi va uning mehnat samaradorligini oshirishdagi o'rnini haqida ma'lumotga, bilimga hamda ko'nikmaga ega bo'ladi;</li> <li>✓ korxonada xodimlari mehnat motivatsiyasini tashkil etish tizimi va shakllari haqida tasavvur shakllanadi;</li> <li>✓ mehnat motivatsiyasini tashkil etish orqali korxonada personalini ijodiy salohiyatini yuksaltirish yo'nalishlari bilan bog'liq jarayonlar haqida bilimga ega bo'ladi.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| salohiyatini yuksaltirish yo'nalishlari bilan bog'liq jarayonlar |  |
| <b>Ta'lim usullari:</b>  | aqliy hujim, blis so'rov, o'zaro o'qitish metodi,  |
| <b>Ta'lim vositalari:</b>  | Ma'ruza matni, videoproyektor, slaydlar, asosiy ma'lumot va tayanch tushunchalardan iborat ma'ruza bo'yicha tarqatma material, doska, bo'r |
| <b>Ta'lim shakllari:</b>   | Ommaviy, jamoaviy.   |
| <b>Ta'lim shart-sharoiti:</b>                                    | Texnik vositalardan foydalanish va guruhlarda ishlashga mo'ljallangan auditoriya   |
| <b>Monitoring va baholash:</b>                                   | Og'zaki nazorat, savol-javob,  |

**2.1.2. Ma'ruzaning texnologik xaritasi.**  
**“Korxonalarni strategik rivojlanishida xodimlar va mehnat motivatsiyasi tizimi”**  
**mavzusi bo'yicha texnologik xaritasi**

| <b>Ish bosqichlari va vaqti</b>                           | <b>Faoliyat mazmuni</b>  |  |
|---|--|--|
|   | <b>ta'lim beruvchi</b>   | <b>ta'lim oluvchi</b>  |
| 1 - bosqich.<br>O'quv mashg'ulotiga kirish<br>(10 daqiqa) | 1. Talabalar davomati aniqlanadi, auditoriya va talabalarning darsga tayyorgarligi tekshiriladi.<br>2. Bugungi kundagi yangiliklar va mavzuning ahamiyati.<br>3. O'tilgan mavzu bilan bog'lash, mavzu, uning maqsadi, o'quv mashg'ulotidan kutilayotgan natijalar ma'lum qilinadi.   | 1.1. Eshitadi, yozib oladi.  |
| 2 - bosqich.<br>Asosiy qism<br>(60 daqiqa)                | 2.1. Ma'ruza ishlanmasi tarqatiladi. Reja, tayanch tushunchalar bilan tanishish taklif etiladi.<br>2.2. Talabalar e'tiborini jalb etish va bilim darajalarini aniqlash uchun tezkor savol-javob o'tkazadi.<br>-motiv va motivatsiya deganda nimani tushunasiz?<br>-Rag'batlantirish, korxonada foydasi va rentabellik darajasini tushuntirib bering?<br>2.3. <b>Ma'ruza aqliy hujum usulidan foydalanilgan holda olib boriladi va B/B/B usulini tuzish qoidasidan foydalangan holda, auditoriyaning tayyorgarlik darajasini aniqlaydi.</b> | 2.1. Eshitadi.<br>Navbat bilan bir-birini takrorlamay atamalarni aytadi. O'ylaydi, javob beradi va to'g'ri javobni eshitadi.<br>2.2. Muammoli vaziyatda o'z fikri bilan, muammoni hal qilish yo'llarini qidiradi.<br>2.3. Eslab qoladi, yozadi.<br>Har bir savolga javob berishga harakat qiladi.<br>Ta'rifni yozib oladi, |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p><b>B/B/B uzi nima? B/B/B tuzilishi haqida tushuncha bering? Bu usul orqali talabalarda nima shakllanadi sharhlab bering? O'qituvchi savollar berib talabalarning bilimlarini faollashtiradi.</b></p> <p>2.4. Yangi pedagogik texnologiyalarni ta'limda to'laqonli tarzdagi texnologik jarayon sifatida Vizual materiallardan foydalanilgan holda ma'ruzaning asosiy nazariy qismlari bayon qilinadi.</p> <p>2.5. Slaydlardagi ko'rgazma va sharhlar asosida qo'llaniladigan nazariy usullar bilan tanishtiriladi. Dars davomida talabalarni faollashtiruvchi savollar o'rta tashlanadi. Har bir rejadagi savol bo'yicha xulosalar qilinadi.</p> <p>2.6. Talabalarga mavzuning asosiy tushunchalariga e'tibor qilishni va yozib olishlarini ta'kidlaydi.</p> | misollar keltiradi   |
| 3 - bosqich.<br>Yakuniy<br>(10 daqiqa) | <p>3.1. Mavzu bo'yicha yakun qiladi, qilingan ishlarni kelgusida kasbiy faoliyatida muhim ahamiyatga ega ekanligiga talabalar e'tiborini qaratadi.</p> <p>3.2. Faol qatnashgan talabalarni baholaydi.</p> <p>3.3. Mavzu bo'yicha test topshiriqlarini beradi.</p> <p>3.4. Mustaqil ishlash uchun topshiriq beradi.</p>   | <p>3.1. O'z-o'zini, o'zaro baholashni o'tkazadi.</p> <p>3.2. Savol beradilar, javob beradilar.</p> <p>3.3. Mavzu bo'yicha test topshiriqlarini bajaradilar.</p> <p>3.4. Mustaqil ishlash uchun topshiriqlarni yozadilar.</p> |

### **Aqliy hujum (Breynstorming).**

Aqliy hujum - g'oyalarni generatsiya qilish usuli. Bu metodning mohiyati jamoa hamkorligi asosida muammoni yechish jarayonlarini vaqt bo'yicha bir qancha bosqichlarga (g'oyalarni generatsiyalash, ularni tanqidiy va konstruktiv holatda ishlab chiqish) ajratishdan iborat.

### **B.B.B. JADVALI**

| <b>t/r</b> | <b>Mavzu savoli</b>             | <b>Bilaman</b> | <b>Bilishni xohlayman</b> | <b>Bildim</b> |
|------------|---------------------------------|----------------|---------------------------|---------------|
| <b>1</b>   | <b>Motiv va motivatsiya</b>     |                |                           |               |
| <b>2</b>   | <b>Rag'batlantirish</b>         |                |                           |               |
| <b>2</b>   | <b>Motivlashtirish omillari</b> |                |                           |               |

## **2.1. Mavzu. KORXONALARNI STRATEGIK RIVOJLANISHIDA XODIMLAR VA MEHNAT MOTIVATSIYASI TIZIMI**

### **Reja**

- 2.1.1. Xodimlari mehnatini rag'batlantirish usullarining iqtisodiy mazmuni.
- 2.1.2. Boshqaruvning motivlashtirish nazariyalarini qo'llash orqali xodimlar mehnatini rag'batlantirish usullari.
- 2.1.3. Korxonada boshqaruv samaradorligini oshirishda rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi motivlashtirish omillari.

### **Maruzaning maqsadi:**

Talabalarga korxonalarini strategik rivojlantirish sharoitida korxonada xodimlari mehnat motivatsiyasini tashkil etish tizimi va shakllari, mehnat samaradorligini oshirishda mehnat motivatsiyasining o'рни, mehnat motivatsiyasini tashkil etish orqali korxonada personalini ijodiy salohiyatini yuksaltirish yo'nalishlari bilan bog'liq jarayonlar to'g'risida bilim, ko'nikma va malakalarni shakllantirish.

### **Tayanch iboralar:**

Mehnatni rag'batlantirish, mehnatni rag'batlantirish tizimi, mehnatni tashkiliy rag'batlantirish, mehnatni ma'naviy rag'batlantirish, ehtiyoj darajalari, mehnat sharoiti, mehnat xavfsizligi, ichki rag'batlantirish, tashqi rag'batlantirish.

### **2.1.1. Xodimlari mehnatini rag'batlantirish usullarining iqtisodiy mazmuni**

Zamonaviy sharoitlarda xodimlar mehnatni rag'batlantirishni o'rganar ekanmiz boshqaruv jarayonida inson - boshqaruvning bosh subyektidir. Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi. Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Mehnatni rag'batlantirish - muayyan, oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqishni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi.

Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni

yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi.

Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda shartli va o'zgaruvchandir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida munosabatda bo'ladi.

Korxonaga maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash- personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlarni o'z ishlariga chinakamiga qiziqtirish kerak. Qiziqtirish (motiv) - "motiv" fransuzcha atama hisoblanib, lotincha "moveo" ("harakat qildiraman") so'zidan olingan. Bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi.

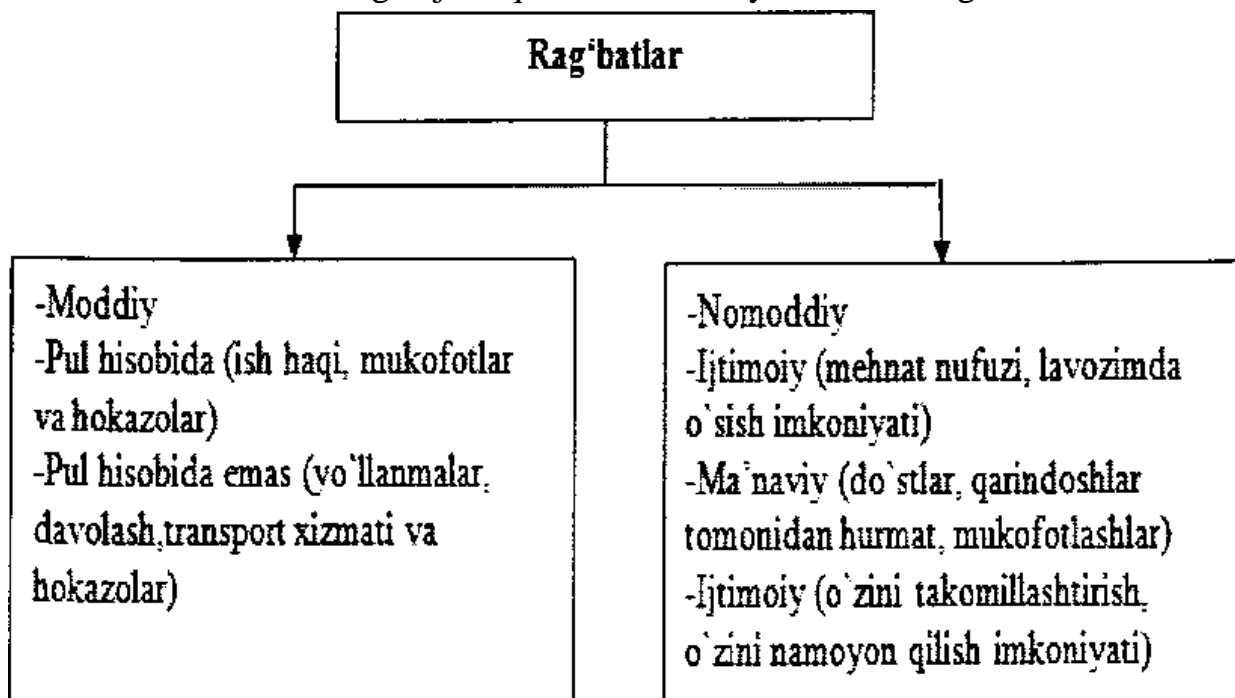
Rag'bat- insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib ko'rish sifatida taklif etiladi. "Rag'bat — bu tashkilot maqsadlariga erishishning umumiy rejasiga binoan korxonaga xodimlarida ularga topshirilgan vazifalarga muvofiq holda harakat qilishga intilish yaratishdir" (Ильин Е. П. Мотивация и мотивация. Учебное пособие -СПб: 2011. ).

Rag'bat- insonga uning mehnat faoliyati natijalarini munosib baholash sifatida taklif etiladi. Inson ko'pgina rag'batlarni ularning mohiyatini anglab yetmasdan, ya'ni beixtiyor qabul qiladi. Turli insonlarda rag'batlarga munosabat bir xil emas.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan, rag'bat va qiziqish sabablarini, eng awalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirib turadi. Biroq agar rag'bat manfaat orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.

Mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina, samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

O'z navbatida, rag'batlar moddiy va nomoddiy bo'ladi. Mehnatni rag'batlantirish murakkab jarayon hisoblanadi. Bu ishni tashkil etish uchun muayyan talablar qo'yiladi. Ular asosan quyidagilardan iborat: Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi. Mehnatni rag'batlantirish - oldindan belgilab qo'yilgan natijalarga erishish imkonini beradigan jo'shqin mehnat faoliyati xodimning



1-rasm. Rag'bat turlari

muhim ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, unda mehnatga qiziqish (motiv)ni shakllantirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratishni ko'zda tutadi. Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos — mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas.

Mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina, samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi - insonni



mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir.

Mehnatni rag'batlantirishning bir necha funksiyalari mavjud:

**-Iqisodiy fiinksiya.** U, eng awalo, mehnatni rag'batlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga ko'maklashishda namoyon bo'ladi. Bu mehnat unumdorligining oshishi va mahsulot sifatining yaxshilanishida o'z ifodasini topadi.

**-Axloqiy funksiya.** U mehnatni rag'batlantirish, faol hayotiy pozitsiyani, jamiyatda sog'lom axloqiy-ijtimoiy muhitni shakllantiradi. Bunda rag'batlantirish tizimini an'analar va tarixiy tajribani hisobga olgan holda shakllantirish katta ahamiyatga ega.

**-Ijtimoiy fiinksiya.** U jamiyatning ijtimoiy tizimini daromadlarning turli darajasini hisobga olgan holda shakllantirish bilan ta'minlanadi. Ushbu daromadlar esa rag'batlantirish omillarining turli insonlarga ta'siriga ko'p jihatdan bog'liqdir. Umuman olganda ehtiyojlamini shakllantirish pirovard darajada shaxsni rivojlantirish, jamiyatda mehnatni tashkil etish va rag'batlantirishga bog'liqligi yaxshi ma'lum.

Qiziqtirish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqтира olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi. Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Qiziqtirish (motiv) sabablari darajasiga ko'ra ko'p yoki kam bo'lib, shaxsiy qiziqtirish va guruhiy qiziqtirishga bo'linadi.

**Shaxsiy qiziqtirish** quyidagilar: o'zini namoyon etish maqsadi, mavqei, nufuz, g'urur, aloqa qilishga, o'zaro tenglik asosida munosabat o'rnatishga intilish, barqarorlikka intilish, tavakkalchilikdan himoyalaniş kabilar ikkilamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi.

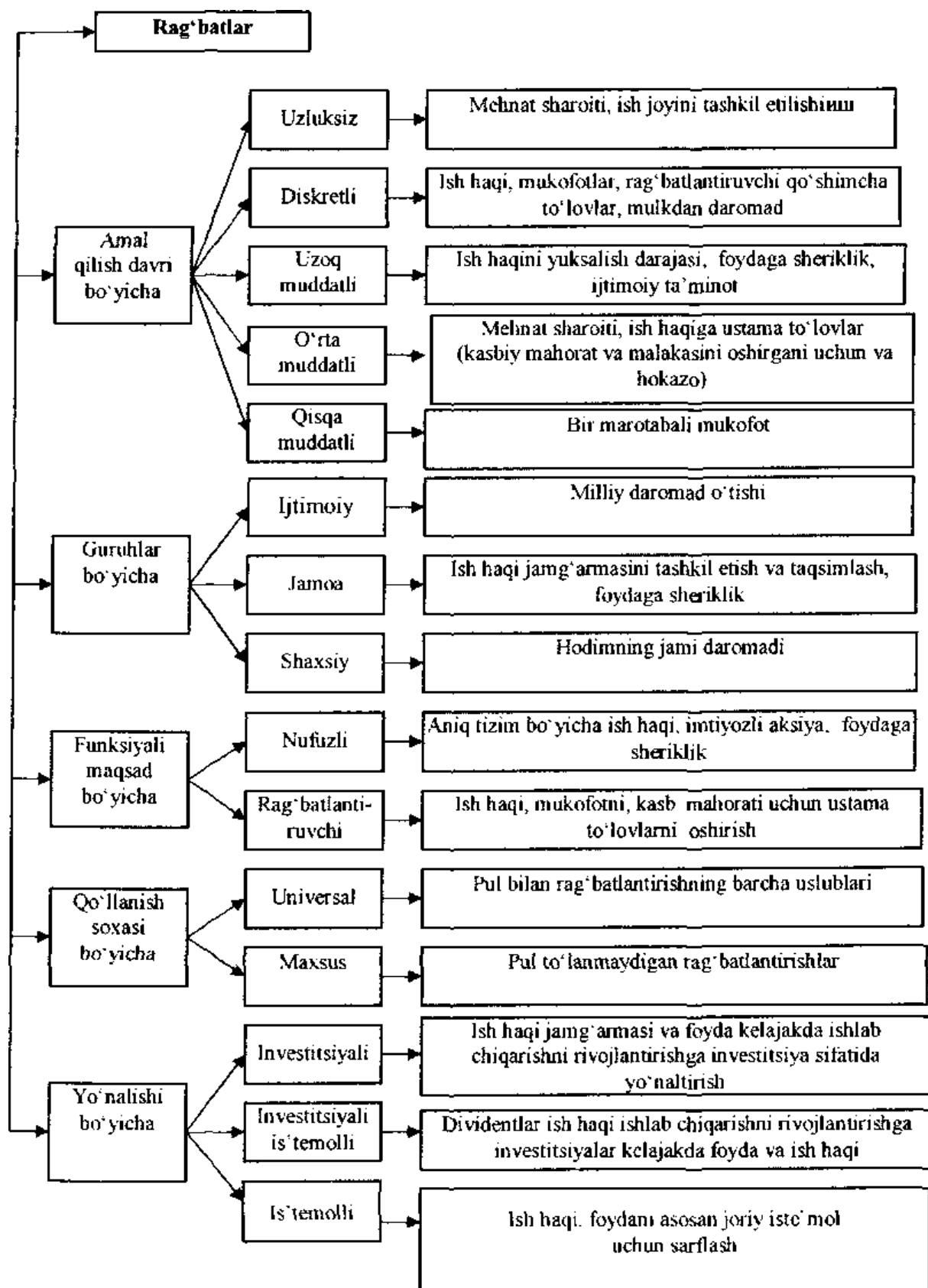
Fiziologik ehtiyojlar: suvga tashnalk, ochlik, nafas olish kiyim- kechak va sh.k. birlamchi ehtiyojlar tarkibiga kiradi.

**Guruhiy qiziqtirish** quyidagilar: jamoa uchun faxrlanish, guruhiy takabburlik, javobgarlik ruhi, raqobatda g'alabaga erishishga intilish, guruhiy muhit, guruhiy nafrat, guruhiy qiziqishlar, yetakchilarga ergashish hamfikrlik, jamoaning tashkil etilishi manfaatlarning mosligi, bosim, ikkilamchi guruhlar va hokazolar.

Shaxsiy qiziqishlar inson bajarishi kerak bo'lgan ishga tola-to'kis mos bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Jumladan, insonni samarali mehnat qilishga quyidagi asosiy qiziqishlar undaydi:

kasbga qiziqish,  
iloji boricha ko'proq moddiy rag'bat olishga intilish,  
xodim bajarayotgan ishining uni bu ish moddiy jihatdan uncha qiziqtirmasa ham muhimligi va zarurligini anglab yetishi.

Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Hozirgi davrda insonning mehnat faoliyati bilan shug'ullanishga qiziqishi sabablari ancha murakkab, odatda ularni tushunib yetish qiyin, demakki bu qiziqishga ta'sir o'tkazish ham oson emas. Mehnatga qiziqtirish va rag'batlantirish tizimi muayyan asos - mehnat faoliyatining me'yoriy darajasiga tayanishi kerak. Xodimning mehnat munosabatlariga jalb etilishining o'zi uning oldindan kelishilgan, muayyan ish haqi hisobiga muayyan vazifalarni bajarishini nazarda tutadi. Bu munosabatlarda rag'batlantirish shart emas. Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog'liqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo'lmagan qiziqtirish va katta qobiliyat hamda ko'nikma orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa xodimlarning maxsus uquvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish darkor.



2-rasm. Rag'batlarni sinflashuvi

1-jadval Korxonada (tashkilotda) rag'batlantirish tarkibi

| t/r | Rag'batlantirish |   | Asosiy mazmuni va manbalari  |
|-----|------------------|---|--|
|     | Turlari          | Shakli                                      |  |
| 1   | 2                | 3   |  |
| 1.  | Moddiy pulli     | Ish haqi                                    | Xodimning ish haqi, shu jumladan, asosiy (ishbay, vaqtbay, oklad) ish haqi va qo'shimcha to'lovlar.  |
| 2.  |                  | Mukofotlar                                  | Korxonada foydasi hisobidan to'lovlar (mukofotlar, qo'shimcha mukofotlar). Chet ellarda bu bonus shaklda bo'ladi: yillik, yarim yillik, yangi yil munosabati bilan.  |
| 3.  |                  | Aksiyadorlik kapitalida ishtirok            | Korxonada (tashkilot) aksiyalarini sotib olish va ularga dividend olish, aksiyalarni imtoyozli narxlarda hamda bepul olish.  |
| 4.  |                  | Foydaga sheriklik                           | Foyda ulushi belgilanib, undan mukofot jamg'armasi tashkil etiladi.  |
| 5.  |                  | Qo'shimcha to'lov rejalari                  | Bu rejalar aksariyat hollarda mahsulotlarni realizatsiya qiluvchi korxonada bo'limlariga mo'ljallangan hamda mahsulot sotish uchun yangi bozorlar topish, sotuv hajmini ko'paytirishni rag'batlantirishga qaratilgan.  |
| 6.  | Nomodiy          | Bo'sh vaqt ajratish orqali rag'batlantirish | Ish bilan bandlik bo'yicha vaqtni mukofotlashtirish: 1) Xodimning faol va ijodiy mehnati uchun unga qo'shimcha dam olish kunlari, ta'til berish, xodimga mehnat ta'tili vaqtini tanlash huquqini berish va bokazolar; 2) Ish grafisini egiluvchan tarzda tashkil etish hisobiga; 3) Mehnat unumdorligi hisobiga ishchi kuchi miqdorini qisqartirish. |
| 7.  |                  | Tashkiliy rag'batlantirish                  | Xodimning faoliyatini uning mehnatidan qoniqish hosil qilish his-tuyg'usini o'zgartirish asosida boshqaradi. Bu xodimning mehnat faoliyatini tashkil etish jarayonida ijodiy yondashuvni; boshqaruvda ishtirok etish imkoniyatini, xizmat lavozimida siljishni; ijodiy safarlarni ko'zda tutadi.   |
| 8.  |                  | Ma'naviy rag'batlantirish                   | Xodim faoliyatini ijtimoiy e'tirof qilish asosida boshqariladigan rag'batlantirish - Yorliqlar, nishonlar, belgilar taqdim etish   |
| 9.  |                  | Transport xarajatlari ni qoplash yoki o'z   | Mablag' ajratish: 1. Transport xarajatlarini qoplash uchun. 2. Transport xarid qilish uchun. a) To'la xizmat ko'rsatish uchun (transport haydovchisi bilan); b) Tez-tez sarf qiladigan xodimlar, rahabarlarga, qisman xizmat ko'rsatish.   |

|     |  |   |   |
|-----|--|---|---|
|     |  | transporti bilan xizmat ko'rsatish                        |   |
| 10. |  | Omonat jamg'armalari                                      | Korxonada xodimlari uchun tijorat banklarida belgilangan foizdan kam miqdorda bo'lmagan omonat jamg'armalari tashkil etish. Mablag'larni jamg'arishning imtiyozli tartiblari. |
| 11. |  | Ovqatlanishni tashkil etish                               | Mablag' ajratish:<br>1. Korxonada ovqatlanish uchun. 2. Ovqatlanish uchun to'lovlar.  |
| 12. |  | Korxonada mahsulotini imtiyozli narxiarda sotish          | Ushbu tovarlarini chegirma bilan sotish uchun mablag' ajratish  |
| 13. |  | Stipendiya dasturlari                                     | Chetda ta'lim olish uchun mablag' ajratish (ta'lim olish uchun sarf-xarajatlarini qoplash).   |
| 14. |  | Korxonaning o'qitish dasturlari                           | O'qitishni (qayta o'qitishni) tashkil etish uchun xarajatlarni qoplash.   |
| 15. |  | Tibbiy xizmat ko'rsatish dasturlari                       | Tibbiy xizmat ko'rsatishni tashkil etish yoki tibbiyot muassasalari bilan personalga xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma tuzish. Shu maqsadlarga mablag' ajratish.      |
| 16. |  | Maslahat xizmatlari                                       | Maslahat xizmatini tashkil etish yoki shunday xizmatlar bilan personalga maslahat xizmatini ko'rsatish haqidagi shartnoma tuzish.   |
| 17. |  | Uy-joy qurilishi dasturlari                               | Xodimlarga o'zlari uchun uy qurishga mablag' ajratish.  |
| 18. |  | Bolalarni tarbiyalash va o'qitish bilan bog'liq dasturlar | Korxonada personalni farzandlarning maktabgacha tarbiyasi, maktab, litsey va oliy o'quv yurtlarida o'qitishini tashkil etish uchun mablag', imtiyozli stipendiyalar ajratish. |
| 19. |  | Egiluvchan ijtimoiy                                       | Korxonada zarur imtiyozlar va xizmatlar uchun muayyan mablag'lar ajratadi. Xodim ajratilgan ushbu mablag' doirasida   |

|     |        |  |  |
|-----|--------|--|--|
|     |        | to'lovlar  | o'zi uchun zarur imtiyoz va xizmatlarni tanlab olish huquqiga ega bo'ladi.   |
| 20. | Moddiy | Hayotni sug'urta qilish  | Korxonada mablag'lari hisobiga: Xodim hayotini sug'urta qilish hamda imtiyozli ravishda xodim oila a'zolari hayotini sug'urta qilish.<br>Xodim daromadi hisobidan ushlab qolinadigan mablag' hisobiga:<br>Baxtsiz hodisa uchun xodimning yillik daromadi darajasida; inson halok bo'lishiga olib kelgan baxtsiz hodisa uchun ushbu to'lov ikki karra ko'paytiriladi. |
| 21. |        | Vaqtincha ikki mehnat qobiliyati yo'qotilganligi uchun to'lovlar | Nogironligi uchun qo'shimcha mablag' ajratish, bir martali yordam ko'rsatish.  |
| 22. |        | Tibbiy sug'urta  | Xodimlar ham, ular oila a'zolari ham tibbiy sug'urta qilinadi.   |

Yaqin-yaqingacha ba'zi korxonalarda mehnat samaradorligi xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ularni o'qitishga bog'liq, deb hisoblab kelinardi. Va hozir ham shunday deb o'ylanmoqda. Holbuki, yuksak samara bilan faoliyat ko'rsatayotgan kompaniya va firmalarning tajribasi samaradorlikka erishishda ishga qiziqtirishning ahamiyati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Bu quyidagicha hisoblab chiqilishi mumkin:

### **Samara = qobiliyat (bilim va tajriba) x ishga qiziqtirish**

Inson qobiliyati uning jismoniy va bilim imkoniyatlari bilan belgilanadi. Bu imkoniyatlar bilan birga mehnat sharoiti hamda ishlashga tayyorgarlik samaradorlikni ta'minlaydi. Ishlashga tayyorlik esa shaxsning ishga qiziqishi va undan qanoatlanishi, ehtiyojlari, mehnat natijalariga muvofiq rag'batlantirilishi bilan belgilanadi.

Ishga qiziqishni tahlil etishda qiziqtirish omillari - ehtiyoj, qiziqish sabablari (motivlari) va rag'batiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Shaxs uchun biror narsa yetishmasa, u shu ehtiyojni qondirishga qaratilgan aniq maqsadli harakatlar qiladi. Shuning uchun ehtiyojlar insonni faollashtiruvchi manba vazifasini o'taydi. Ehtiyojlarni faqat maqsadga erishish orqali qondirish mumkin.

Bunda birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar farqlanadi. Birlamchi ehtiyojlar fiziologik tabiatga ega. Bu ovqatlanish, tashnalikni qondirish, uxlash va hokazo

tug'ma ehtiyojlardir. Ikkilamchi ehtiyojlar psixologik xarakterga ega va tajriba orqali anglanadi. Bu muvaffaqiyatga erishish, hurmatga sazovor bo'lish, rahbarlik qilish, biror narsaga o'zini dahldor deb his etish ehtiyojlaridir. Insonlar orttiradigan tajriba turlicha bo'lishi sababli ularning ikkilamchi ehtiyojlari bir-birlarinikidan ko'proq darajada farqlanadi.

Ko'pgina tadqiqotlarda rag'batlar faoliyat uchun tashqi da'vat, qiziqish sabablari esa ichki da'vat deb ta'riflanadi. Shunday ekan rag'bat va qiziqish sabablarini, eng awalo, ularning insonni faoliyat ko'rsatishiga undashi birlashtirish turadi. Biroq agar rag'bat manfaat (moddiy, ma'naviy, guruhiy, shaxsiy) orqali faoliyat ko'rsatishga undasa, qiziqish asosida esa ham manfaat (mukofotlash, lavozimda ko'tarilish), ham shaxsiy sabab (burch, qo'rqish, mas'uliyat hissi va hokazolar) yotadi. **Shuning uchun qiziqish sabablari (motiv) rag'batga nisbatan kengroq ma'noga ega.**

Rag'batlantirish chora-tadbirlari muayyan shaxslar ehtiyojlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilishi darkor. Xodimning ishga qiziqishini tegishli rag'batlantirish usuli orqali o'zgartirish mumkin. Rahbarlar uchun bu rag'batlantirishlar bir xil shaklda emas, balki xodimlarning shaxsiy ehtiyojlariga muvofiq ishlatilishi kerak, degan ma'noni anglatadi.

Inson oldida turgan vaziyatga duch kelar ekan, uni hal etish uchun o'zini-o'zi qiziqtirishi mumkin. Bu insonning o'zida uning irodasi bilan paydo bo'ladi. Ana shu qiziqish muvaffaqiyatga erishishga, ishni oxiriga yetkazishga, bilimni egallashga, manfaatga intilish va hokazolar bolislii mumkin. Shu bilan birga qiziqishni tashqi muhit, jumladan bevosita rahbar rag'batlar orqali uyg'otishi mumkin. Xodimni rag'batlar orqali vazifani hal etishga undash **ekstravert qiziqtirish, deb nomlanadi.** Korxonada ishga qiziqtirish jarayonlari, masalan mukofotlash, ijtimoiy e'tirof etish va hokazolar qiziqtirishning xuddi shu turiga taalluqlidir.

Maqsadlarni oddiy ijrochilar uchun tushunarli holda yetkazish, bu xodimlarda ushbu maqsadlarga erishishda o'zlarining rolini anglab yetishlari, o'z kuch-g'ayratlarini iqtisodiy va texnik vazifasini bajarishga yo'naltirish, topshiriq bilan maqsad o'rtasidagi bog'liqlikni anglab yetishdan iborat personalning o'z-o'zini qiziqtirishlarini ta'minlash yuqori bo'g'in rahbariyatining birinchi darajali vazifasi deb hisoblanadi.

Qiziqish tarkibini tushunish menejerlarga xodimlarning qaysi birlarini maqsadga erishish uchun o'z-o'zlarini qiziqtirish olishlari, qaysilari uchun esa tashqi ta'sir talab qilinishini farqlay olishlariga imkon beradi. Amalda ichki - introvert va tashqi - ekstrovert qiziqtirishlar o'rtasida aniq chegara bo'lmaydi. Ba'zi hollarda ichki, boshqa hollarda tashqi, yana bir vaziyatda har ikki tur qiziqtirishga duch kelinadi. Faqat personalga samarali rahbarlik qilish uchun qiziqtirishning ushbu turlari mavjud ekanligini bilish darkor.

Mazkur munosabatlar nazorat qilinadi, belgilangan talablar bajarilmasligi uchun jazo choralari qo'llash bilan bog'liq omillar kuchda bo'ladi. Moddiy ne'matlarni yo'qotish bilan bog'liq bu jazolar kelishilgan ish haqini qisman to'lash yoki mehnat munosabatlarini bekor qilishga olib kelishi mumkin.

Xodim unga qanday talablar qo'yilganligi, bu talablarga u qat'iy rioya etgan taqdirda qanday ish haqi olishi, belgilangan talablarni buzgan taqdirda qanday jazolanishini bilishi shart. Intizom hamisha majbur etish xususiyatlariga ega bo'ladi va o'zini tutish imkoniyatlarini muayyan doirada cheklaydi. Biroq nazorat qilinadigan va qiziqtiriladigan faoliyatlar o'rtasidagi farq juda shartli va o'zgaruvchidir. Jumladan, mehnatga qiziqishi kuchli xodim intizomli, talablarni sidqidildan bajaruvchan va bu narsalarga o'zining axloqiy me'yorlari sifatida muno- sabatda bo'ladi.

Xulosa. Mehnatni rag'batlantirish tizimi boshqaruvning ma'muriy-huquqiy uslubidan kelib chiqadigan bo'lsa, bu uslub o'rnini egallamaydi. Mehnatni rag'batlantirish boshqaruv organlari o'zlari haq to'layotgan ish darajasiga erishib, uni shu me'yorda ushlab tura olsalargina samarali bo'ladi. Rag'batlantirishning maqsadi insonni mehnat qilishga undab qolmasdan, balki uni mehnat munosabatlarida belgilab qo'yilganidan samaraliroq mehnat qilishga undashdir

### **2.1.2. Boshqaruvning motivlashtirish nazariyalarini qo'llash orqali xodimlar mehnatini rag'batlantirish usullari**

Motivatsiya insonni maqsadga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir. Motivatsiyaning inson o'zini tutishiga ta'siri ko'plab omillarga bog'liq, u individual holat va motivlar ta'sirida hamda inson bilan teskari aloqa ta'sirida o'zgarishi mumkin. Motiv insonning ma'lum bir harakatlarga undaydigan, uning ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlaridir. Bugungi kunda juda ko'p mashhur olimlar tomonidan yaratilgan motivlashtirish nazariyalari mavjud. Korxonada boshqaruvchilari bu nazariyalardan foydalanib xodimlar mehnatini rag'batlantirish va natijada korxonani boshqaruv samaradorligini oshirish mumkin. Masalan S. Bernard nazariyasi. Ushbu nazariyaga muvofiq:

1. Korxonada mehnat jamoasi a'zolari bo'lgan shaxslar o'zaro bir- birlariga bog'liq holda faoliyat ko'rsatadigan tizimni tashkil etadi.

2. Korxonada o'z mehnat jamoasi a'zolariga rag'batlantirish orqali ta'sir ko'rsatadi, ana shu rag'batlantirish hisobiga xodimlar korxonada maqsadlariga erishish uchun o'zlaridan talab qilinadigan mehnat ulushini qo'shadilar.

3. Xodimlarni rag'batlantirish ularning korxonaga qo'shayotgan hissalariga mos kelsa yoki bu hissadan ortiq bo'lsagina ularning mehnat samaradorligi yuqori bo'ladi.

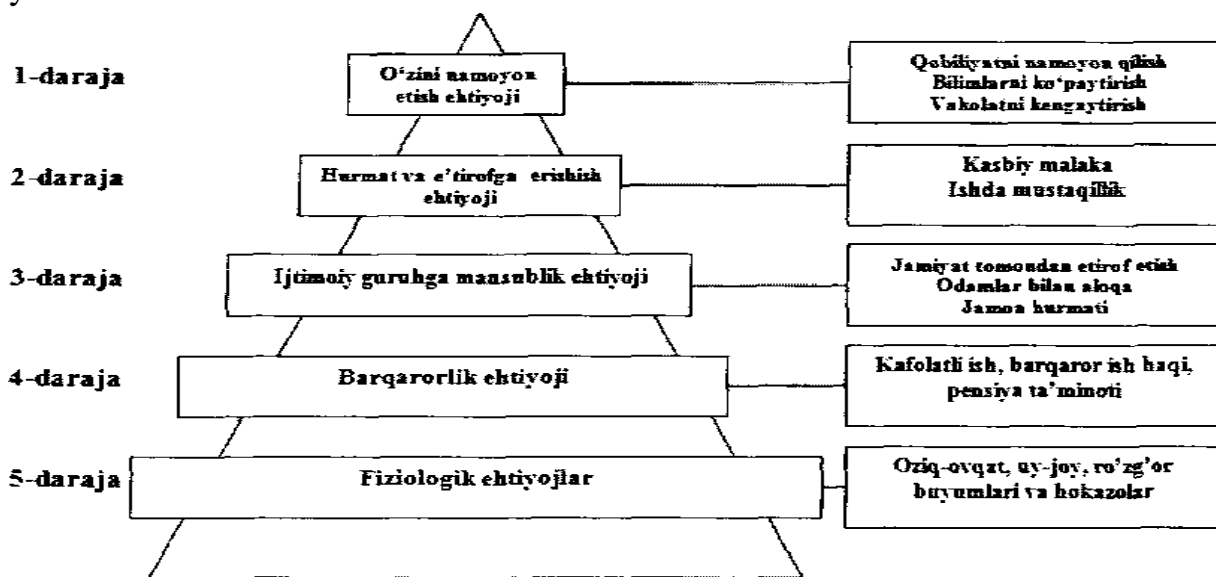
Mashhur psixolog A. Maslou nazariyasi qiziqtirishning eng mashhur nazariyasi hisoblanadi. Bu nazariyaga binoan insonlar hamisha qandaydir narsaga ehtiyoj



sezadilar. Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi, besh darajali bo'ladi. Bu ehtiyoj darajalari ustuvorligi bo'yicha bosqichma-bosqich joylashadi. Ehtiyojlar qondirilmagan bo'lsa insonni faoliyatga undaydi. Qondirilgan ehtiyojlar insonlarda qiziqishni so'ndiradi. Birorta ehtiyoj qondirilgan bo'lsa, uning o'rnini boshqa ehtiyoj egallaydi. Odatda inson birdaniga bir necha narsaga ehtiyoj sezadi. Piramidaning pastki qismidagi ehtiyoj birinchi navbatda qondirilishi talab etiladi. Quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan so'ng yuqori darajadagi ehtiyojlar insonga kuchliroq ta'sir ko'rsata boshlaydi.

Birinchi o'rindagi ehtiyojlar - bu bazis ehtiyojlar, ya'ni, yashashni ta'minlash uchun zarur bo'lgan ehtiyojlar. A.Maslouning fikricha, inson eng awalo ana shu bazis ehtiyojlarini qondirish uchun ishlaydi. Bazis ehtiyojlar, ya'ni oziq-ovqatga, kiyim-kechakka, uy-joyga, uyquga bo'lgan ehtiyoj qondirilgan, boshqa darajadagi ehtiyojlar ham asta-sekin ahamiyat kasb etib boradi.

Masalan, xavfsizlikka, ya'ni tinchlik, tartib, himoyaga ho'lgan ehtiyoj ham birlamchi bosqichdagi ehtiyojning yangi darajasidagi zaruriyatdir. Biron ijtimoiy guruhda bo'lish, boshqa kishilar bilan aloqaga kirishish ehtiyoji iyerarxiyaning uchinchi bo'g'iniga kiradi. Bu guruhdagi ehtiyojlarni sotsial ehtiyojlar deb ham yuritiladi.



3-rasm. A. Masloun bo'yicha ehtiyoj darajalari piramidasi

Hurmatga bo'lgan ehtiyoj ehtiyojlar piramidasi to'rtinchi bo'g'inini tashkil qiladi. Bu ehtiyojlar kishining boshqalar tomonidan tan olinishiga bo'lgan ehtiyoj, ya'ni mavqe, nufuz, shon-shuhrat, muvaffaqiyat, diqqat-e'tibor. O'zligini isbotlash ehtiyoji, ya'ni Masloun iyerarxiyasidagi eng yuqori daraja yashirin imkoniyatlarning haqiqatga aylanishi, nimaga erishish mumkin bo'lsa shunga erishish. Bu ehtiyojlar shaxsning o'sishida o'z aksini topadi.

Yuqori darajadagi ehtiyojlarni quyi darajadagi ehtiyojlarga qaraganda ko'proq vositalar orqali qondirish mumkin.

A.Maslou, odamlar- bu qonmagan ehtiyojlarini qondirishga intiluvchi "ochko'z maxluq"lardir, degan edi.

Birlamchi ehtiyojlar qondirilgach, boshqa zaruriyatlar kishilarni yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab harakat qilishga majbur qiladi. Xo'sh, bu ehtiyojlarni qondirish uchun rahbar qanday usul va yondoshuvlarni qo'llashi kerak. Shularning ayrimlarini quyidagi jadvalda keltiramiz.

2-jadval. Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari

|  |   |
|--|---|
| Sotsial ehtiyojlar                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- xodimlarga shunday ish heringki, ular bir-biri bilan aloqada bo'lish imkoni bo'lsin</li> <li>- ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg'usini yarating</li> <li>- bo'ysinuvchilar bilan davriy kengashlarni o'tkazib turing.</li> <li>- noformal guruhlarni "tinchitish"ga harakat qilmang, agar u korxonamavqeiga putur yetkazmasa</li> <li>- xodimlarga korxonadoirasidan tashqariga ham sotsial faollik qilishga imkon bering</li> </ul> |
| Hurmatga bo'lgan ehtiyoj                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bo'ysinuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling</li> <li>- xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta'minlang</li> <li>- xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag'batlantiring</li> <li>- xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif qiling</li> <li>- bo'ysinuvchilarga vakolat va huquq bering.</li> <li>- bo'ysinuvchilarni amal pilla poyalari sari ko'taring.</li> </ul>                                    |
| O'zligini isbotlashga bo'lgan ehtiyojlar | <ul style="list-style-type: none"> <li>- bo'ysinuvchilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering</li> <li>- bo'ysinuvchilarga murakkab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin.</li> <li>- bo'ysinuvchilarning tashabhusini rivojlantiring va rag'batlantiring.</li> </ul>  |

D.Mak-Klelland nazariyasida insonning uch ehtiyojiga asoslangan:

Maqsadga erishish ehtiyoji. Bu insonning o'z oldida turgan maqsadga avvaldagiga qaraganda samaraliroq erishishga intilishini anglatadi.

Sheriklik ehtiyoji insonning atrofdegilar bilan do'stona munosabatda bo'lishga intilishida namoyon bo'ladi.

Hokimiyatga ehtiyoj insonlarning jamoaga rahbarlik qilish, resurslarni taqsimlash va hukmronlik qilishning boshqa vositalariga intilishlarida seziladi. Yuqoridagi nazariyaning asosiy mohiyati quyidagichadir: D.MakKlellandning ehtiyojlar nazariyasida ko'rsatilgan hokimiyatga ehtiyoj boshqa insonlarga ta'sir ko'rsatish xohishi sifatida namoyon bo'ladi. Shu ma'noda boshqaruv hokimiyatidan foydalanish, bunday ehtiyoj sezayotgan insonlarning o'z maqsadlarini amalga

o'shish imkoniyatlari bilan jalb etadi. Bu toifa insonlar shijoatli, irodali, qat'iyatli shaxslar bo'lib, ular o'z nuqtayi nazarlarini qattiq turib himoya qiladilar, o'zgacha fikrlarga qarshilik ko'rsatadilar. Ular ko'p hollarda yaxshi notiq bo'lib, boshqalarni o'ziga jalb eta oladilar. Maqsadga erishish ehtiyoji esa ko'zlangan, rejalangan narsaga erishish jarayoni orqali qondiriladi. Ya'ni bunga ehtiyoj sezuvchilar faqat muayyan lavozimni egallash (bu ko'p hollarda ro'y bersa ham) bilan qanoatlanib qola olmaydilar. Ana shunday shaxslar tavakkalchilikni ehtiyotkorlik bilan qiladilar. Ular muammoni hal qilish mas'uliyatini o'z zimmasiga olishdan cho'chi-maydilar. Ayni vaqtda bu insonlar erishgan natijalari uchun aniq rag'batlantirishni xohlaydilar. Ular ishda tashabbuskorlar. Bu shaxslar erishllgan natijalariga qarab muntazam taqdirlanib turilishlari kerak. Sheriklik ehtiyoji hamkasblar, jamoa a'zolari bilan do'stona munosabatlar o'rnatishda, boshqalarga yordam ko'rsatishni yoqtirishda namoyon bo'ladi. Bu toifa kishilar doimiy muloqotda bo'lish imkoniyatini beradigan ishlarni xush ko'radilar. Rahbarlar bunday shaxslarga ko'proq e'tibor qaratishlari, jamoada do'stona munosabat o'rnatish, o'zaro fikr almashib turish uchun ularni tez-tez birga yig'ib turishlari lozim.

F. Gertsbergning ishdan qanoat hosil qilishning ikki omillik nazariyasi jadvalda keltirilgan. Ushbu nazariya qiziqtirishning barcha omillarini ikki guruhga ajratishni ko'zda tutadi. Mazkur nazariyaga ko'ra mehnat sharoiti omillari inson mehnat qiladigan muhit, qiziqtiruvchi omillar esa mehnat xususiyatlari va mohiyati bilan bog'liqdir. F. Gertsberg fikricha, mehnat sharoiti omillarining mavjudligi xodimlarni ishga qiziqtirmaydi. Bu omillar faqat ishdan qoniqmaslik hissini uyg'otmaslikka xizmat qiladi. Faoliyat samaradorligini oshirishga qiziqtirish uchun qiziqtiruvchi omillar mavjud bo'lishi kerak. Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.

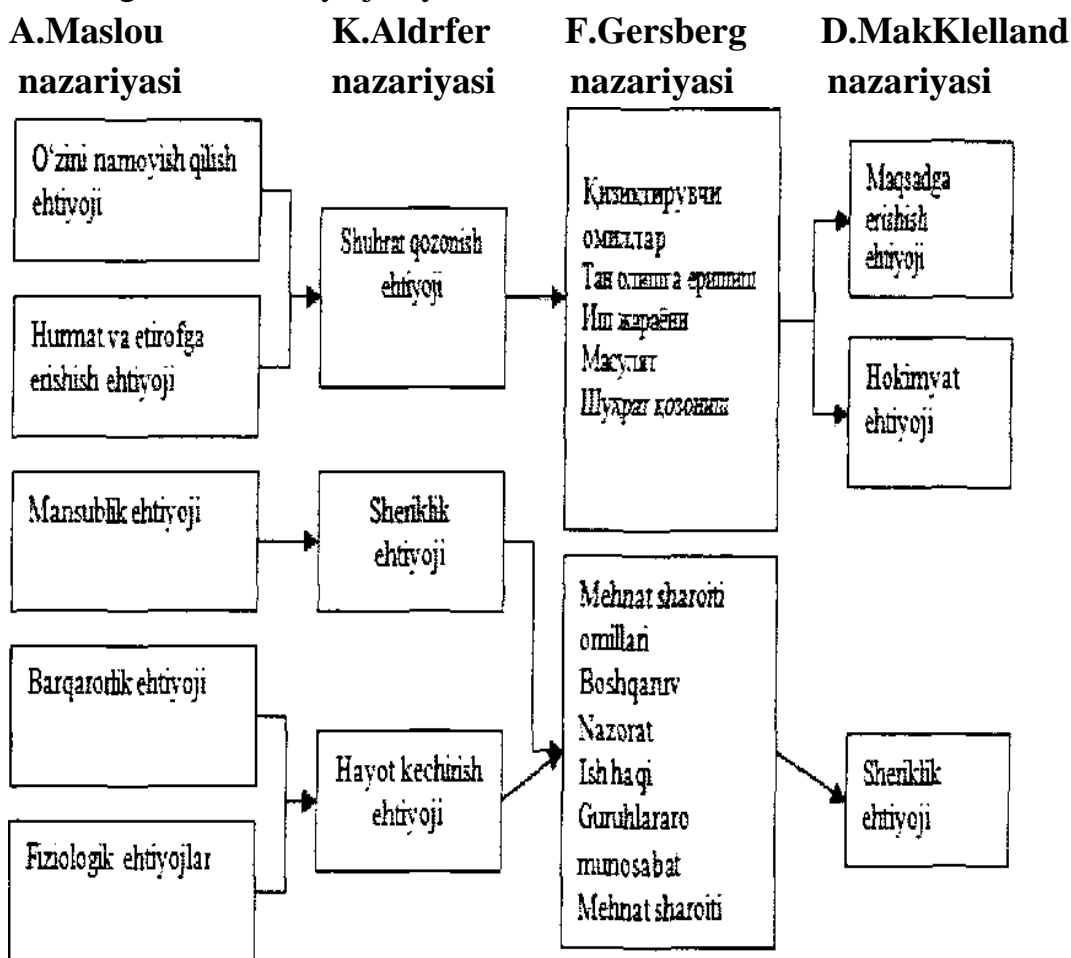
| Mehnat sharoitlari omillari           | Qiziqtiruvchi omillar                          |
|---------------------------------------|--|
| Korxonasiyosati                       | Muvaffaqiyat qozonish                          |
| Ish sharoiti                          | Shuhrat qozonish                               |
| Ish haqi                              | Ish natijalari etirof etilishi va maqullanishi |
| Jamoadagi o'zaro munosabat            | Yuksak mas'uliyat darajasi                     |
| Ish ustidan bevosita nazorat darajasi | Ijodiy va kasbiy rivojlanish imkoniyati        |

4-rasm. F.Gertsberg modeli

Shu bilan bir qatorda, F. Gertsberg nazariyasi kamchilliklardan xoli emasligini ham ko'rsatish lozim. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Insonlarning ehtiyojlari turlicha bo'lishi sababli muayyan bir omil bir xodimda ishdan qanoatlantirish, boshqasida esa qoniqmaslik hissini uyg'otishi mumkin. Shu sababli omillarni ikki guruhga bo'lishni shartli deb qabul qilingan.

**Ushbu nazariyadan samarali foydalanish uchun mehnat sharoiti va qiziqtiruvchi omillar ro'yxatini tuzish hamda xodimlarning o'zlariga ular nimani xohlashlarini tanlab olish imkonini berish kerak.**

Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalarida ehtiyojlar guruhleri va ular darajalari keltirilgan. Bu nazariyalarga muvofiq ehtiyojlar guruhleri taqqoslama nisbati bilan rasm orqali tanishish mumkin. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalari insonlar faoliyatini belgilovchi ehtiyojlar va ular bilan bog'liq omillarga asoslangan. Toki kishilar mehnatiga, qobiliyatiga, bilim zakovatiga yarasha taqdirlanmas ekanlar, ular unumdorlikni, intensivlikni oshirishga harakat qilmaydilar. Korxonada hamjihatlik muhiti qaror topmaydi. Bu ehtiyojlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyojlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.



5-rasm. Mohiyat bo'yicha qiziqtirish nazariyalariga muvofiq ehtiyojlarning o'zaro bog'liqligi

Frederik Gertsbergning yana mashhur nazariyalaridan biri motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (мотивационная гигиена) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi.

3-jadval. Ishdan qoniqish omillari

|    | Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)                       |    | Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)   |
|----|--|----|--|
| 1. | Korxonada va ma'muriyat siyosati                             | 1. | Yutuqlarga erishish                          |
| 2. | Mehnat sharoiti  | 2. | Xizmat pilla poyalari bo'yicha ko'tarilish   |
| 3. | Ish haqi   | 3. | Yuqori mas'uliyat                            |
| 4. | Ishchilar bilan o'zaro manosabat                             | 4. | Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash     |
| 5. | Mehnat xavfsizligi mehnat intizomini nazorat qilish darajasi | 5. | Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati |

Birinchi guruh omillar "gigiyenik omillar" deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong'i, ko'rimsiz bo'lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonomik nuqtayi nazardan benuqson bo'lsa, mehnatga aniq yo'naltirilgan motivlar paydo bo'ladi. Bu yerda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o'lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko'payishga moyillik tug'dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi. Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, bilaks uni to'ldiradi.

Motivlashtirishda X (iks) va Y (igrik) nazariyalari ham alohida o'rinni tutadi. Bu nazariyalarning muallifi amerikalik ruhshunos D.Mak Gregor bo'lib, u boshqaruvchi va xodimlarning mehnatga bo'lgan mu-nosabatini ifodalaydi.

X(iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan qochadi, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas bo'ladilar. Shu bois ularni doimo turtib, majburlab, nazorat qilib, jazo bilan qo'rqitib turish kerak. Shundagina ular korxonada uchun yaxshi ishlaydilar.

Y(igrek) nazariyasida kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zlarining foydaliligi va muhimliklarini his qilishsa, ishdan qoniqish hosil qilishsa,

shundagina korxonaga katta foyda keltirish mumkin deyiladi. Bu nazariya xodimning o'z mehnatidan qoniqish hosil qilishiga hamkorlik ko'rsatuvchi:

- xizmatlarning tan olinishi;
- xizmatdagi o'sishi;
- malakasining oshishi;
- mas'uliyatning yuqoriligi kabi omiliarni motivatsiyaga da'vat etuvchi omillar deb talqin qiladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Ishning ko'zini bilgan rahbar o'z bo'ysinuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman rahbar oldida quyidagi ikki maqsad turishi kerak:

**-motivatsiya vositalarini yaxshilash yo'li bilan bo'ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;**

**-xodimlarning tashabbusini uyg'otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo'llab, ularning ehtiyojlarini to'laroq qondirish.**

Yuqoridagi nazariyalardan tashqari motivlashtirishda jarayon nazariyalari ham bor, ular inson turli maqsadlarga erishish uchun kuch-g'ayratini qanday taqsimlashi hamda faoliyat turini qanday tanlashini tahlil etadi. Jarayon nazariyalariga muvofiq insonning faoliyati faqatgina ehtiyojlar bilan belgilanmaydi. Shaxsning faoliyati shuningdek, uning umid qilishi (mazkur sharoitda) hamda tanlagan faoliyatining ehtimol tutiladigan oqibatlar bilan ham belgilanadi. Xususan, Viktor Vrumning umid qilish nazariyasiga muvofiq, ehtiyojning mavjudligi insonni muayyan maqsadga erishishi uchun qiziqtirishning yagona zarur sharti emas. Inson, shuningdek, o'zi tanlagan faoliyat turi ehtiyojini qondirishga olib kelishiga ishonch hosil qilishi kerak.

Mazkur nazariya uchta o'zaro bog'liqlikka asoslangan:

mehnat sarfi - natija (M-N),

natija - rag'bat (N-R),

qadrlanish (rag'batdan qoniqish hosil qilish).

M-N munosabatida umid qilish - bu sarf qilingan kuch-g'ayrat va erishilgan natija o'rtasidagi nisbatdir.

N-R munosabatidagi maqbullashtirish- bu erishilgan natijalar darajasi uchun mukofotlanishni kutishdir.

Qadrlanish - umid qilish nazariyasida qiziqtirishni belgilaydigan uchinchi omil hisoblanadi (rag'batlantirish yoki mukofotlanish qimmati). Qadrlanish muayyan rag'batlantirish munosabati bilan qanoatlanish yoki qanoatlanmashkning ehtimol tutilgan darajasidir. Aytaylik, xizmatchi bajarilgan ish uchun oyligiga ustama

mukofot oldi. U esa lavozimda ko'tarilishni kutayotgan edi. Bu xilda qiziqtirish susaygan bo'ladi. V. Vrum xodimlarni ishga qiziqtirishni shakllantirish algoritmini quyidagicha belgilaydi:

**Sarflagan kuch-g'ayrat ko'zlangan natija berishini kutish**

**x**

**Natijalar umid qilinayotgan rag'bat keltirishini kutish**

**x**

**Kutilayotgan rag'bat Qadri**

**=**

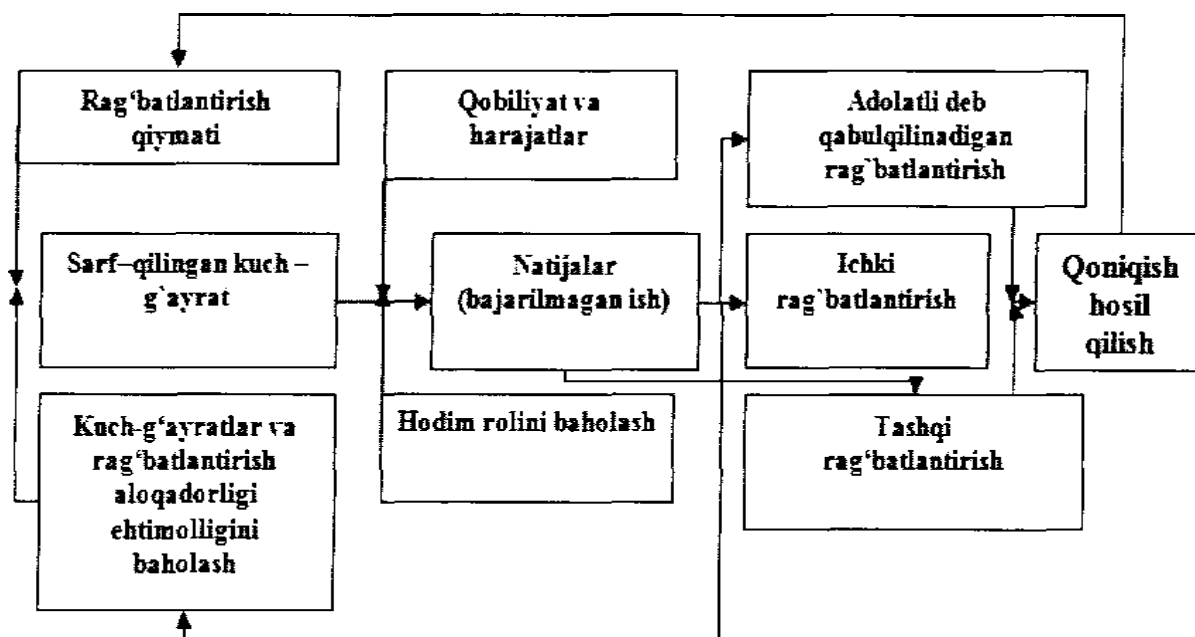
**Qiziqish**

6-rasm. V.Vrum nazariyasi.

Insonlar olingan rag'bat hamda sarf qilingan kuch-g'ayratning nisbatini subyektiv aniqlaydilar (baholaydilar) va shundan so'ng xuddi shunday ishni bajargan xodimlar olgan rag'bat bilan solishtiradilar. Xodimlarda norozilik tug'llsa, ularni rag'batlantirish lozim, agar e'tirozlar asosli bo'lsa xatoni to'g'rilash lozim.

Insonlarning o'zlari ham ishga sarf qilayotgan kuch-g'ayratlarini kamaytirish yoki mukofot miqdorini oshirish hisobiga adolatni tiklashlari mumkin. O'zlariga mukofot umid qilingandan ko'p berilyapti, deb hisoblaydigan xodimlar avvalgidek samara bilan mehnat qiladilar yoki kuch-g'ayratlarini yanada oshiradilar. Bu adolatlilik nazariyasi hisoblanadi. Ba'zi korxonalar yoki tashkilotlarda to'lovlar miqdori sir tutiladi. Bu ko'p hollarda adolatsizlikka yo'l qo'yilmoqda, degan shubha tug'diradi. Hatto bunday shubha uchun asos bo'lmasligi ham mumkin. Umuman esa to'lovlar miqdorini to'la sir tutish amalda juda qiyindir.

Porter-Louler modeli umid qilish nazariyasi va adolatlilik nazariyasi xususiyatlarini hisobga olishga asoslangan. Unga muvofiq, erishiladigan natijalar xodimlar sarf qiladigan kuch-g'ayratga, ular qobiliyatlari va xarakterlariga, shuningdek, xodimlar rolining rahbariyat va jamoa tomonidan baholanishiga bog'liqdir.



7-rasm. Porter-Louler modeli

Ushbu rasmda aks etganidek, xodim tomonidan erishilgan natijalar sarf qilingan kuch-g'ayrat (3), inson qobiliyati va rolini anglashiga (5) bog'liqdir. O'z navbatida sarf qilingan kuch-g'ayrat darajasi rag'batlantirish qiymati (1) va xodim sarf qilingan kuch-g'ayrat bilan rag'batlantirish o'zaro aloqadorligiga qanchalik ishonishiga bog'liqdir. Talab etilgan natijaga (6) erishish bajarilgan ishdan qoniqish hosil qilish, o'z malakasiga ishonchi hamda o'z-o'zini hurmat qilishdan iborat. Ichki rag'batlantirish (7), shuningdek, rahbarning maqtovi, shuningdek, shuhrat qozonishda o'sish kabi tashqi rag'batlantirish (8)ga olib kelishi mumkin. Ish natijasi bilan adolatli, deb qabul qilinadigan rag'batlantirish (9) o'rtasidagi chiziqlar xodimlar u yoki bu ish natijasi uchun beriladigan rag'batlantirishni adolatli deb hisoblashlari uchun o'z mezonlariga ega ekanligidan dalolat beradi. Mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilish (10) bu adolatlilik (9) hisobga olingan holda ichki va tashqi rag'batlantirish natijasidir.

Qoniqish (10) rag'batlantirish qiymati (1) amalda qanchalik qimmatga ega ekanligi o'lchovidir.

Bu baho xodimning kelgusida duch kelishi mumkin bo'lgan vaziyatlarga o'zining munosabatini belgilashda muhim ahamiyatga egadir.

Ilmiy tadqiqotlar va amaliyot **ishga qiziqtirish samaradorligini oshirish imkonini beradigan qoidalarni shakllantirgan**. Ularning asosiylari quyidagilardan iboratdir:

- maqtov dakki berish va asossiz tanqiddan samaraliroqdir.
- mukofotlash sezilarli darajada bo'lishi va darhol amalga oshirilishi maqsadga muvofiqdir (mehnat samarasi va uni rag'batlantirish orasida uzilishga yo'l qo'ymaslik);



- mo'ljal qilinmagan va doimiy hisoblanmagan rag'batlantirish kutilayotgan va mo'ljal qilingan mukofotlarga qaraganda ishga qiziqtirish samaradorligini oshiradi;
- xodim va uning oila a'zolariga doimiy e'tibor - juda muhim qiziqishdir;
- insonlarga g'alaba nashidasi yoqadi, shuning uchun ularga ko'proq o'zlarini g'olib chiqqan deb his qilish imkoniyatini yaratish kerak;
- faqat asosiy maqsadga erishganlik uchungina emas, oraliq natijalar uchun ham rag'batlantiring;
- xodimlar faoliyat ko'rsatishlarida o'zlarini erkin his qilishlari, vaziyatni o'zlari nazorat qilishlari uchun imkoniyat bering;
- boshqalarning o'zlarini hurmat qilishlari hissini kamsitmang;
- katta miqdordagi va kamdan kam odamga nasib qiladigan mukofot hasad uyg'otadi, uncha katta bo'lmagan va tez-tez berib turiladigan mukofotlar ko'pchilikni qanoatlantiradi;
- oqilona ichki raqobat - taraqqiyot omilidir;

Ish joyida o'zini tutish natijalari ko'nikma va qobiliyat qiziqtirilishiga bog'hqdir. Ya'ni ko'zlangan natijaga yuksak qiziqtirish va uncha katta bo'lmagan ko'nikma hamda qobiliyat yoki uncha katta bo'lmagan qiziqtirish orqali erishish mumkin. Qiziqtirish yuqori darajada bo'lib, qobiliyat va ko'nikmalar past darajada bo'lsa xodimlarning maxsus o'quvini tashkil etmasdan ishga qiziqtirishni yanada kuchaytirishga intilmaslik kerak. Yuksak qobiliyat va ko'nikma hamda qiziqish darajasi past holda zarur rag'batlantirish omillarini izlab topish talab etiladi. Bunda ishga qiziqtirish maqsadlarini oldindan e'lon qilish darkor.

**Xulosa.** qanchalik insonlarni ehtiyojlaridan kelib chiqib rag'batlantirsak, ularning ishga bo'lgan munosabatlari ijobiy tomonga o'zgaradi, natijada boshqaruv samarali kechadi.

### **2.1.3. Korxonada boshqaruv samaradorligini oshirishda rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi motivlashtirish omillari**

Rag'batlantirish tizimi va unga ta'sir etuvchi rag'batlantirish omillarini o'rganadigan bo'lsak **birinchi o'rinda ehtiyojlarni, ya'ni xodimlardagi yetishmovchiliklarni o'rganishimiz lozim.** Buning natijasida biz xodimlarni qiziqishlarini aniqlaymiz. Korxonada maqsadiga erishish - ishlab chiqarishda yuqori samaradorlikni ta'minlash - personal o'z xizmat vazifasini sidqidildan, tashabbuskorlik ko'rsatib bajarishiga bog'liq. Buning uchun xodimlar o'z ishlariga chinakamiga qiziqishlari kerak. Qiziqish (motiv) - bu insonni muayyan faoliyatga undovchi ichki va tashqi harakatlantiruvchi kuchlardir. Qiziqish insonga uning ehtiyojlarini qondirish uchun nima qilish va buni qanday qilish kerakligini belgilaydi. Qiziqish jarayonini to'rt bosqichga bo'lish mumkin:

1. Ehtiyojning paydo bo'lishi.

2.Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash.

3.Ehtiyojni qondirish uchun faoliyatga kirishish.

4. Ehtiyojning qondirilishi, moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga ega bo'lish.

Ehtiyoj - insonning hayot kechirishi, shaxs va ijtimoiy guruhni rivojlantirish uchun obyektiv zarur narsalar. Biologik va ijtimoiy ehtiyoj bir-biridan farq qiladi.

#### 4-jadval. Ehtiyojlar ro'yxati

|   | Shaxs uchun  |   | Jamiyat uchun  |
|---|--|---|--|
| 1 | Asosiy ehtiyojlar<br>-oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga<br>-dam olish va sog'liqqa  | 1 | Asosiy ehtiyojlar:<br>-mehnatga<br>-xavfsizlikka<br>-qo'shimcha mahsulotga<br>-boshqarishga                |
| 2 | Sotsial ehtiyojlar<br>-ijodiy mehnatga<br>-oila va muhabbatga<br>-bilim va axborotga<br>-toat ibodatga, jasoratga<br>-zurriyotni davom ettirishga<br>-tartib va barqarorlikka<br>-bo'sh vaqt va dam olishga<br>-o'zlikni anglashga | 2 | Sotsial ehtiyojlar<br>-barqarorlikka<br>-ishonchga<br>-mustaqil taraqqiyotga                               |
| 3 | Rag'bat va talablar<br>-moddiy<br>-sotsial<br>-estetik   | 3 | Rag'bat va talablar<br>-zamonaviy ishlab chiqarishga<br>-ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga<br>-rahm shavqatga |

Biologik ehtiyoj - suv, havo, oziq-ovqatga, hayot kechirish uchun zarur bo'lgan boshqa narsalar - uy-joy, kiyim-kechak, ro'zg'or buyumlari, shuningdek, avlodni davom ettirishga ehtiyoj.

Ijtimoiy ehtiyoj - millat, ijtimoiy guruhga mansublikka, o'z shaxsini, erishgan muvaffaqiyatlarini rivojlantirish, o'z qobiliyatini namoyon etish, boshqalar tomonidan o'sish qobiliyatlari e'tirof etilishiga ehtiyojdir.

Personal ehtiyojlarini qondirish hisobiga mehnatga qiziqtirishda inson, shaxs eng asosiy masaladir. Zamonaviy menejmentda inson boshqaruvning bosh subyektidir. Ushbu yondashuvga muvofiq inson korxonaga uchun emas, balki korxonaga inson uchun zarurdir.

Personalni boshqarish strategiyasi, tuzilmasi va jarayoni xuddi ana shu xodimlar shaxsiy xususiyatlarini hisobga olishga asoslanadi. Inson ko'pgina fanlar (falsafa, sotsiologiya, psixologiya, tibbiyot, pedagogika, tarix va boshqalar) tadqiqining obyekti hisoblanadi. Personalni boshqarish nazariyasida inson bir tomondan, ijtimoiy guruhning eng muhim yadrosi, ikkinchi tomondan esa boshqaruv jarayonining harakatlantiruvchi kuchi sifatidagi tadqiqot obyekti.

Shaxs - individga jamiyat a'zosi sifatida tavsif beruvchi ijtimoiy muhim xususiyatlarning barqaror tizimidir. Ayni paytda shaxs bilan birga insoniyat avlodiga mansub alohida vakil - individ hamda ushbu individni boshqalardan farqlovchi xususiyatlar yig'indisi - individuallik tushunchalari ham mavjuddir.

Ko'rib turibmizki motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan yetishmovchilikdan yoki qoniqishning yetarli yoxud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Menejerlar o'rtasida o'tkazilgan so'rovda yaxshi mehnat qilishga nima qiziqtirishi to'g'risidagi ma'lumotlar keltirilgan. Menejerlarning 48 nafari daromard yuqori bo'lsa, 52 nafari esa ko'proq ta'sir ko'rsatish imkoniyati ho'lsa xodimlar samarali mehnat qilishadi deb hisoblashadi.

5-jadval. Mehnatni rag'batlantirishga ta'sir ko'rsatuvchi omillar.

|  |   |
|--|---|
| Mehnat motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar | Ta'sir ko'rsatish omillari xususiyatlari  |
| Ishni tashkilotish                                 | -ishni bajarish uchun talab etiladigan ko'nikmalar;<br>- xodimga topshirilayotgan ishning ahamiyati va mas'uliyati;<br>- xodimga ishda mustaqillik berish   |
| Moddiy rag'batlantirish                            | - taklif etilgan ish haqining boshqa korxonalarda mehnatga to'lanayotgan haq bilan raqobatbardoshligi;<br>- ish haqi doimiy va o'zgarib turadigan qismlarining nisbati;<br>- ish haqi bilan ish natijalarining bog'liqligi;<br>- bir kasb malakaga ega xodimlar ish haqlarini tabaqalashtirish imkoniyati |
| Ma'naviy rag'batlantirish                          | -korxonada rahbarining xodimni nomoddiy rag'batlantirish vositalaridan samarali foydalana olishga moyilligi (bu masalaga rasmiyatchilik bilan yondashish ularning xodimni mehnatga  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | bo'lgan qiziqtirishdagi ahamiyatni yo'qqa chiqaradi);<br>- xodimni moddiy va ma'naviy rag'hatlantirishni qo'shib olib borish   |
| Xodimga shaxsiy yondashish | -korxonra rahbari tomonidan har bir xodimga uning shaxsiy qobiliyatini hisobga olgan holda topshiriq berilishi   |
| Vazifani belgilash         | - xodimga belgilangan muddatda bajarilishi kerak bo'lgan aniq topshiriqlar berish  |
| Baholash va nazorat        | - korxonra rahbari tomonidan xodimga berilgan topshiriq ijrosini nazorat qilish, bajarilgan ishni babolashning turli usullaridan oqilona foydalanish   |
| Intizomiy ta'sir choralari | -intizomiy ta'sir choralari o'z vaqtida qo'llash;<br>- jazoning qilmishga mosligi;<br>- xodimga u nima uchun jazolanganligini tushuntirish   |
| Qadriyatlar                | - xodimning o'zligini namoyon qilish imkoniyati;<br>- xodimning ish haqi miqdoridan qoniqishi;<br>- xodimning korxonra oldidagi mas'uliyatini to'la his etishi;<br>- xodimning xizmat vazifasida ko'tarilish istiqboli |

Qiziqtirish (motivatsiya) tushunchasi fanda bir necha ma'noga ega. Boshqaruv nazariyasida bu o'zini va boshqalarni korxonra maqsadiga erishishga qaratilgan muayyan faoliyatga qiziqtirish jarayonidir. Psixologik nuqtayi nazardan esa qiziqish xodim subyektiv faoliyati jarayoni, deb tushuniladi.

Motivatsiya - bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmaganki, mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Qo'yida nemis olimlari V. Zigert va L. Langlarning mehnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo'yicha takliflarini keltiramiz:

- har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak;
- kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;
- har bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi;
- kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim;
- kishilarni o'zligini anglashga imkon berish kerak;
- maqsadga erishishga o'z daxldorligini his etgan xodim yanada ko'proq kuch bilan ishlashga, o'zini ko'rsatishga harakat qiladi;

- yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma'naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;

- har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo'lishi kerak, buning ustiga tez bo'lishi muhimdir;

- xodimlarning ish faoliyati yo'nalishini o'zgartirish to'g'risidagi qaror ularning ishtirokida, ularning tajrihasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi lozim;

- o'z o'zini nazorat qila olishi kerak;

- ish jarayonida xodimlar yangi bilimlarni olaolishi lozim;

- xodimlarning siqib suvini chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash darkor;

- xodimlar o'z mehnatlarinmg sifati to'g'risida axborotga ega bo'lishlari lozim;

- har bir xodim o'z o'ziga imkoniyat boricha xo'jayin, boshliq bo'lishi kerak;

- har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Ish hajmini kengaytirish va mazmunini boyitish uslublari charchashning salbiy oqibatlarini va ular bilan bog'liq mehnat unumdorligining pasayishiga barham beradi. Ishning zeriktirishini kamaytirish maqsadida ish hajmini kengaytirish buning bir vositasidir. Bu xodimga bir-biri bilan bog'liq xilma-xil vazifalarni o'z kasbiy malakasi darajasida hal etishiga imkoniyat yaratadi. Ish mazmunini boyitish katta malaka talab etadigan vazifalar qo'yish, qaror qabul qilish mas'uliyatini oshirish, ayrim tashabbuslarni ko'tarishda kengroq erkinlik berishga asoslangan.

Demotivlashtirish - bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkoni boricha bilinar-bilmas holda xodimlarning tashabbusini bo'g'ish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qo'rquv va ikkilanish holatida o'zini tutishga majbur etish kabi nomaqbul xatti-harakatlar majmuasidir.

Bunday harakatlar rahbarning quyidagi munosabatlarida namoyon bo'ladi:

-O'z qo'l ostingizdagi xodimga ko'rsatmalar berar ekangiz, shunday noaniq atamalarni ishlatishingki, toki u Sizing nima istayotganingizni taxminan bo'lsa ham aniqlay olmaydigan bo'lsin. Birorta aniq bir voqea to'g'risida so'z ochmang, birorta aniq misol keltirmang. O'z-o'zidan ravshan bir nima to'g'risida gapirilayotgandek va biroz zehni bor har qanday odam ham gapning tagiga yetib olishga shubha qo'lmagandek qilib ko'rsatma bering.

- Uni shunday tanqid qilingki, toki u yo'l qo'ygan xatolarini tuzatish uchun nimalar qilish kerakligini bilmaydigan bo'lsin.

- Agar Sizing aytganlaringizdan biror narsani tushuntirib berishni so'raydigan bo'lsa, bunga ko'nganingizni bildirib aslo ajablanmang va o'zingizni haddan tashqari hayratlangan qilib ko'rsating. Bu xildagi oddiy ko'rsatmalarni tushuntirib berishni uning o'zidan boshqa hech kim, hech qachon iltimos qilmaganini aytib qo'ying. Mavjud vaziyatni bir qadar oydinlashtirib beradigan misollardan narsani juda tez tushunib oladigan bo'lsa, u o'zini ancha dadil tutadigan bo'lib qoladi.

- Agar qo'l ostingizdagi xodim bir narsa haqida ikki marta so'raydigan bo'lsa, uning savoliga ilgari javob berganingizni ayting.

### **Nazorat savollari:**

1. Korxonada xodimlar mehnat motivatsiyasini tashkil etish shakllari.
2. Mehnat motivatsiyasining zamonaviy nazariyalari, ularning qo'llanilishi.
3. Mehnatga haq to'lashni tashkil etish sohasidagi an'anaviy yondoshuvlar.
4. Korxonada mehnat unumdorligi va uni baholashning asosiy ko'rsatkichlari.
5. Korxonada mehnat salohiyatining holatini va ta'minlanganligini ifodalovchi ko'rsatkichlar.
6. Mehnatga haq to'lash shakllari, ish haqi va boshqa to'lovlarni hisoblash tartibi.
7. Mehnatga haq to'lash tizimi va uning tarkibiy qismlari.
8. "Mehnat sharoitlari" tushunchasining mazmuni nimadan iborat?
9. Mehnatga haq to'lash fondiga ta'sir qiluvchi omillar.
10. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida mehnatga haq to'lash tizimini takomillashtirish muammolari.

### **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Asatullayev X.S., Tursunov B.O., Mamanazarov M.A. Korxonalarni rivojlantirish strategiyasi. Darslik. -Toshkent: "Iqtisodiyot-moliya", 2019.
2. Ansoff.I. Стратегический менеджмент. – М.: "Экономика", 2014.
3. Mirziyoyev Sh.M. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi. -Toshkent: "O'zbekiston" nashriyoti, 2022 yil. – 416 bet.
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktyabrdagi "O'zbekiston Respublikasi oliy ta'lim tizimini 2030 yilgacha rivojlantirish Konsepsiyasi" PF-5847-son sonli Farmoni.
5. R.O.Alimov, A.F.Rasulov, A.M.Qodirov va boshqalar. O'zbekiston iqtisodiyotining raqobatbardoshligini oshirish muammolari: nazariya va amaliyot. - Toshkent. "Konsauditinform", 2016.
6. Axunova G.N., Shamsiyeva N.N. Raqobat strategiyasi (o'quv qo'llanma). - Toshkent: "Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi", 2021.

### **Axborot manbaalari**

1. [www.lex.uz](http://www.lex.uz).
2. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
3. [www.stat.uz](http://www.stat.uz).
4. [www. Ziyo.net.uz](http://www.Ziyo.net.uz).