



XODIMLARNI MOTIVATSIYALASH TIZIMINING PSIXOLOGIYA SOHASIDA TUTGAN O'RNI VA RIVOJLANISH TENDENSIYALARI

M.M.Abdukarimov

Toshkent amaliy fanlar universiteti, "Psixologiya" kafedrasi o'qituvchisi

Annotatsiya: Mazkur maqolada xodimlarni motivatsiyalashning psixologiya sohasida tutgan o'rni va rivojlanish tendensiyalari muhokama qilingan. Shuningdek motivatsiyaga ta'sir qilish vositalari ham keltirib o'tilgan.

Kalit so'zlar: motivatsiya, xodimlar, tendensiya, psixologiya, ehtiyoj, kadrlar boshqaruvi, qobiliyatlar, shaxs xususiyatlari

Samarali boshqaruv tashkilotning tasarrufida mavjud bo'lgan keng resurslar to'plamidan to'liq foydalanishni o'z ichiga oladi. Bugungi kunda hech kim barcha resurslardan asosiy resurs odamlar ekanligini isbotlashi shart emas. Lekin odamlar faqat muayyan sharoitlarda yuqori daromad olishlari mumkin.

Xodimlarning fidoyiligi, odamlarning ishlashga maksimal darajada hissa qo'shishga tayyorligi ularning mehnat qilish istagi, mehnat motivatsiyasiga asoslangan ish kayfiyati bilan belgilanadi.

Tashkilot xodimlarining mehnat motivatsiyasi qaerdan paydo bo'ladi? Har qanday tashkilot xodimlarining ishi xodim va kompaniya o'rtasida amalga oshiriladigan almashinuvlar nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi mumkin.

Tashkilot ishchidan belgilangan talablarga javob beradigan yoki ulardan ustun bo'lgan bunday ish natijalarini kutadi. Katta toshni ko'chirish kerak bo'lgan odamni tasavvur qiling. Bu muammoni iloji boricha tezroq hal qilish istagi qanchalik baland bo'lsa, uni amalga oshirish uchun barcha kuchlarni safarbar qilish bilan shug'ullanadi. Ishchilarning motivatsiyasi ularning ish natijalari bilan qanday bog'liqligini tushunish, uni hal qilishning mumkin bo'lgan yondashuvlarini yaxshiroq tushunishga imkon beradi.

Turli tashkilotlarning rahbarlariga xodimlarni mehnat motivatsiyasi bo'yicha alohida e'tibor tashkilot xodimlarining mehnat natijalariga turtki beruvchi hissa bilan bog'liq. Xodimning ishda o'z salohiyatini (professional bilim, eng yaxshi biznes fazilatlarini, qobiliyatlarini) to'liq amalga oshirishga tayyorligi uning mehnat motivatsiyasiga bog'liq. Xodimlarning mehnat motivatsiyasi tashkilotda ishlash jarayonida shakllanadi. Quyidagi model motivatsiya va ish natijalari o'rtasidagi munosabatni ko'rsatadi.³⁵⁵

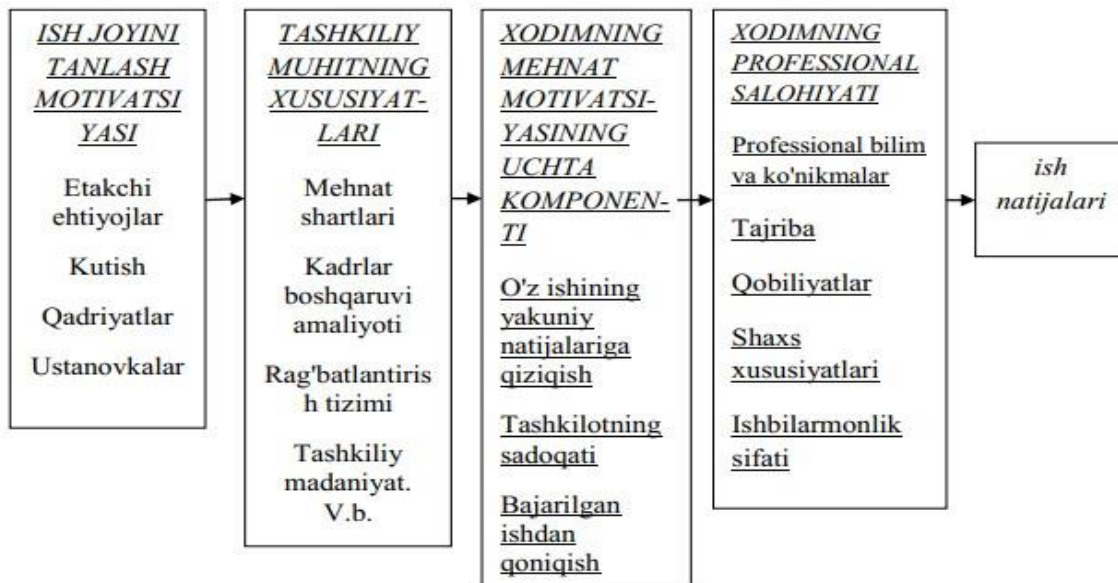
Ushbu model, ish joyini tanlashning motivatsiyasi tashkilotdagi mehnat jarayonida mehnatni rag'batlantirishga qanday ta'sir qilishini ko'rsatadi, bu esa o'z navbatida xodimning ish natijalariga erishish uchun o'z kasbiy salohiyatini safarbar qilishga tayyorligiga ta'sir qiladi. Keling, modelning asosiy elementlarini batafsil ko'rib chiqaylik.

Ish joyini tanlash motivatsiyasi. Tashkilotga kelib, ishchi nafaqat ish haqi haqida o'ylaydi, garchi ko'pincha ish haqi miqdori ushbu kompaniyada ishlash qaroriga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi. Xodim uchun jamoada munosabatlar, boshqaruv bilan munosabatlar, mehnat sharoitlari, martaba va kasbiy o'sish istiqbollari va boshqalar muhim ahamiyatga ega.

Tashkiliy muhitning xususiyatlari. Xodim o'z ishining davom etayotgan shartlarini xolisona qabul qiladi. Avvalo, bu shartlar uning kutganlarini qanchalik qondirishidan xavotirda. Xodimning o'zi uchun eng muhim ehtiyojlarini qondirish imkoniyati qanchalik katta bo'lsa, u o'z vaqtida ushbu tashkilotda ishlash to'g'risida qaror qabul qilgan va oxir-oqibat uning mehnat motivatsiyasiga bog'liq.

³⁵⁵ D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev, A.A. Jumanov, S.B. Yarova. Boshqaruv psixologiyasi O'quv qo'llanma. -T.: "TIQXMMI" MTU, 2023. 76-bet

Motivatsiya va ish natijalari



Tashkilotda ishlaydigan ishchilarning tashkilot manfaatlariga yuqori darajada ta'sir ko'rsatishga tayyorligini belgilovchi ish munosabatlarining paydo bo'lishi, ularning yakuniy natijalarga qiziqishi, tashkilotning sadoqati va bajarilgan ishni qondirish darajasida namoyon bo'ladi. *Xodimning professional salohiyati*. Ishchilarni tashkilot manfaati uchun o'z salohiyatidan maksimal darajada foydalanishga majbur qilish yoki majbur qilish mumkin emas. Bu faqat o'z malakalari, qobiliyatlari va biznes fazilatlarini yanada kengroq ochib berishga intilganda mumkin. Ishchilar bunday tayyorgarlikni namoyon qiladimi yoki yo'qmi, ularning mehnat motivatsiyasi bilan to'liq belgilanadi.

Tashkilotning manfaati uchun ularning professional salohiyatini qanchalik to'liq amalga oshirsa, ularning ish natijalari qanchalik yuqori bo'ladi. *Ish natijalari*. Xodimlarning haqiqiy ish natijalari hosildorlik va mehnat sifati ko'rsatkichlarida namoyon bo'lishi mumkin, bu xodimlar tashkilot uchun muhim ish maqsadlariga erishish uchun hissa qo'shadi (xizmatlarning nomenklaturasini kengaytirish, ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi bozorlarga kirish va boshqalar).

Yuqoridagi model, ishchilarning mehnat motivatsiyasiga asosiy ta'sir ko'rsatadigan ish muhitining holati ekanligini ko'rsatadi. Ish muhitining eng muhim tarkibiy qismlari asosiy ehtiyojlarga, o'rnatishlarga va qadriyatlarga qanday javob berishiga qarab, ishchi asosan uning mehnat motivatsiyasiga bog'liq. Va bu erda xodimning mehnat motivatsiyasi faqat ish haqi va imtiyozlar bilan belgilanmaganligini tushunish muhimdir.

Xodimlarning yuqori darajadagi mehnat motivatsiyasini ta'minlash uchun faqat eng boy kompensatsiya paketining ramkalarini cheklash mumkin emas. Aslida, motivatsiyaga keng qamrovli yondashuv motivatsion ish muhitini yaratishni o'z ichiga oladi. Buning ortida nima bor? Xodimlarning mehnat motivatsiyasi tashkilotdagi professional faoliyati jarayonida xodimga doimo ta'sir ko'rsatadigan eng keng omillarning ta'siri ostida shakllanadi. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullari bilan bir qatorda, ishchilarga rag'batlantiruvchi ta'sir mehnat sharoitlari va tashkil etilishi, jamoaviy munosabatlar va bevosita rahbar bilan munosabatlar, xodimning martaba istiqbollarini tushunish, yetakchilik maqsadlari va kompaniyadagi ishlarning holati va boshqalar.³⁵⁶

Kompensatsiya paketining mazmuni. Xodimlarni rag'batlantirishning to'g'ri darajasini saqlab qolish uchun asosiy asos kompaniya tomonidan taqdim etilgan kompensatsiya paketining mazmuni hisoblanadi. Mahalliy kompaniyalar, xodimlarni rag'batlantirishning yuqori darajasini ta'minlash uchun kompensatsiya paketini qanday hal qilish kerakligi masalasini hal qilish, uchta fikrdan kelib chiqishi kerak:

³⁵⁶ Ладанов И. Д. Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 2012

- Xodimlarga taqdim etilgan kompensatsiya to'plami ishchilarning asosiy toifalari uchun zarur bo'lgan ehtiyojlarni qondirish uchun yaxshi imkoniyatlar yaratishi kerak.

- O'z xodimlariga raqobatchilar yoki ishchilar tomonidan muqobil ish joyi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin bo'lgan kompaniyalar (ular ishlashga o'tishlari mumkin)

- Kompaniyaning imkoniyatlari qanday, bu shartlarda xodimlarga ish turtki berishning yuqori darajasini ta'minlash uchun qanday kompensatsiya paketini taklif qilish mumkin?

Rossiyaning ko'plab korxonalarida bunday yetakchilik pozitsiyasi ustunlik qiladi, chunki xodimlarning mehnat motivatsiyasini kuchaytirish muammosi faqat ish haqi masalalariga tushadi. Bir rahbar: "pul bor-motivatsiya bor – pul yo'q motivatsiya yo'q".

Biroq, xodimlarni ayniqsa, samarali ish haqi tizimini yaratishga undash uchun barcha ishlarni kamaytirishga urinishlar ko'pincha kutilgan natijalarni keltirib chiqarmaydi. Buning sababi shundaki, bunday tizimni yaratish mumkin emas, lekin xodimlarning mehnat motivatsiyasiga ta'sir qilishning barcha turlarini faqat ish haqi va moddiy rag'batlantirishga kamaytirish mumkin emas.³⁵⁷

Murakkab, tizimli yondashuvni talab qiladigan bir tomonlama yondashuvni qo'llash orqali muvaffaqiyatga erishish mumkin emas. Pul, eng muhim rag'batlantiruvchi bo'lsa-da, bu ishchilarni rag'batlantirishning ta'sir usullaridan biridir. Chet eldagi eng yaxshi kompaniyalar tasodif emas va mamlakatimizda mehnat motivatsiyasiga ta'sir qilishning turli xil vositalari mavjud. Quyida tashkilot tomonidan ishchilarga taqdim etilishi mumkin bo'lgan kompensatsiya paketining mazmuni keltirilgan.

Tashkilot tomonidan taqdim etilgan kompensatsiya paketining xodimlarni rag'batlantirishga ta'sirini hisobga olgan holda, birinchi navbatda xodimlarning fikrini hisobga olish kerak.³⁵⁸ Va bu fikr, asosan, xodim va tashkilot o'rtasidagi almashinuvlar nuqtai nazaridan qanchalik adolatli ekanligi bilan belgilanadi. Va bu savolga javob, boshqa ishchilar kompaniyadan shunga o'xshash ish natijalari uchun olinganligini taqqoslab, shunga o'xshash natijalar uchun boshqa ish beruvchilar o'z xodimlariga taklif qilishadi. Ya'ni, ishchining o'z ishi evaziga tashkilotdan olgan narsalarining mutlaq miqdori bilan chegaralanib qolmaydi, uni qanday qabul qilishi juda muhimdir.

Bugungi kunda xodimlarga taqdim etiladigan kompensatsiya paketining hajmi va mazmunidan kamroq ahamiyatga ega bo'lib, ma'muriyatning ishchilarni o'zlarining manfaatlariga qanday g'amxo'rlik qilishlari, muayyan professional guruhlar yoki shaxsiy xodimlarning muammolarini boshqarish uchun qanchalik muhim ekanligi haqida xabardor qilish uchun maqsadli ish olib boradi. Aslida, biz xodimlarning ish joyi va taklif etilayotgan kompensatsiya tizimi bilan qoniqish darajasini oshirishga qaratilgan jamoatchilik fikrini shakllantirish uchun firma ichidagi tizim haqida gapiramiz.

Amaliy menejment bo'yicha imtiyozlar va ishlarda motivatsiya nazariyalarining eng mashhurlari A. Maslow tushunchasi. U birinchi navbatda quyi ehtiyojlar qondirilmaguncha, yuqori talablar birinchi o'ringa chiqmaydigan ierarxiyani qurish orqali ularning ehtiyojlari va o'zaro bog'liqligini tasniflashni taklif qildi. Ushbu ierarxiya quyidagi sxema bilan ifodalanishi mumkin.

Xodimlarni boshqarish - psixologiyaning boshqaruv faoliyatining psixologik mexanizmlarini o'rganuvchi bo'limi. Boshqaruv psixologiyasining asosiy vazifasi boshqaruv tizimidagi ish samaradorligi va sifatini oshirish maqsadida boshqaruv faoliyatining psixologik shart-sharoitlari va xususiyatlarini tahlil qilishdan iborat.

Boshqaruv jarayoni menejning faoliyatida amalga oshiriladi, unda menejment psixologiyasi quyidagi fikrlarni ta'kidlaydi: diagnostika va davlat prognozlash va boshqaruv quyi tizimining o'zgarishi; nazorat qilinadigan obyektning holatini o'zgartirishga qaratilgan subordinatlar faoliyati dasturini shakllantirish; qaror ijrosini tashkil etish.

Menejer shaxsida boshqaruv psixologiyasi o'zining boshqaruv ehtiyojlari va qobiliyatlarini, shuningdek, uning shaxsiy boshqaruv konsepsiyasini ajratib turadi, bu esa super-vazifa, muammo mazmuni, boshqaruv rejalari va ichki qabul qilingan boshqaruv tamoyillari va qoidalarini o'z ichiga oladi. Boshqaruv psixologiyasi tomonidan o'rganiladigan boshqaruv quyi tizimi odatda ierarxik bog'langan menejerlar katta guruhining birgalikdagi faoliyati bilan ifodalanadi.

³⁵⁷ D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev, A.A. Jumanov, S.B. Yarova. Boshqaruv psixologiyasi O'quv qo'llanma. -T.: "TIQXMMI" MTU, 2023. 78-bet

³⁵⁸ Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002

Turli korxonalarida o'tkazilgan ko'plab so'rovlar natijalari shuni ko'rsatadiki, hatto bir korxona ichida turli toifadagi xodimlar uchun mehnat motivatsiyasi bo'yicha sezilarli farqlar mavjud. Agar oddiy xodimlar uchun ish haqi, mehnat sharoitlari, ijtimoiy himoya tizimining samaradorligi va kelajakka bo'lgan ishonch birinchi o'ringa chiqsa, unda rahbarlar uchun martaba istiqbollari va ishda mustaqillikni namoyon etish imkoniyati yanada muhimdir va ish haqi faqat uchinchi o'rinda turadi.

Xodimlarni rag'batlantirishga kompleks yondoshish xodimlarni rag'batlantirishga ta'sir ko'rsatishning eng keng vositalaridan foydalanishni o'z ichiga oladi. Quyida turli kompaniyalarda naqd pulni hisobga olgan holda ishlatilishi mumkin bo'lgan xodimlarning mehnatini rag'batlantirishning asosiy vositalarini qisqacha ko'rib chiqish mumkin.

Jadval 2.

Motivatsiyaga ta'sir qilish vositalari³⁵⁹

Motivatsiyaga ta'sir qilish vositalari	Asosiy komponentlar
Ishlarni tashkil etish	Ishni bajarish uchun zarur bo'lgan ko'nikmalar
	Bajarilgan vazifalarning to'liqligi
	Ishning ahamiyati va javobgarligi
	Xodimga mustaqillik berish
	Ishning belgilangan talablarga muvofiqligini o'z vaqtida qayta ko'rib chiqish
Moddiy rag'batlantirish	Tavsiya etilgan ish haqining raqobatbardoshligi ish haqining doimiy va o'zgaruvchan qismi nisbati to'lov va ish natijalari o'rtasidagi aloqador
Axloqiy rag'batlantirish	To'lovni bitta professional guruh yoki ish toifasi doirasida farqlash imkoniyati
	To'g'ridan-to'g'ri rahbar va korxona ma'muriyati tomonidan qo'llaniladigan keng miqyosli nomoddiy imtiyozlar (og'zaki minnatdorchilik, faxriy yorliq, faxriy yorliqdagi rasm va boshqalar). Ushbu vositaning motivatsion salohiyati rasmiy yondashuv bilan tushadi.
Shaxsiy yondashuv xodimga	Ushbu xodimning o'ziga xos xususiyatlarini baholash va uning shaxsiyati va xarakterining o'ziga xos xususiyatlariga, uning motivatsiyasi xususiyatlariga eng mos keladigan bunday yondashuvlarni tanlash
Maqsadlarni belgilash	Xodimga muayyan vaqt ichida hal qilinishi kerak bo'lgan aniq maqsadlar va vazifalarni belgilash. Aniqlik, jozibadorlik va amalga oshirish – motivatsion maqsadlar uchun asosiy talablar.
Baholash va nazorat qilish	To'g'ridan-to'g'ri rahbar tomonidan amalga oshiriladigan ijrochining ishini nazorat qilishning turli shakllari va uning ish natijalari va ish xatti harakatlarini baholash.
Axborot	Xodimlarning o'zlari uchun mazmunli ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyojini qondirishning o'z vaqtida va to'liqligi.
Tashkiliy madaniyat	Tashkilot rahbariyati va xodimlarining o'zaro hamkorligi amaliyotida amalga oshiriladigan qadriyatlar va ustuvorliklar. Tashkilot a'zolarining ish xatti-harakatlari va o'zaro ta'sirini belgilovchi an'analar va qoidalar
Boshqarish amaliyoti	Tashkilotda ustunlik qiluvchi boshqaruv sifati, boshqaruv uslubi va vazifalarning murakkabligini boshqarish uslubi va xodimlarning asosiy xususiyatlari (malaka darajasi, yoshi, mustaqillik darajasi va boshqalar)
Intizomiy chora tadbirlar ta'sir qilish	Intizomiy ta'sirning o'z vaqtida bajarilishi Zo'ravonlikning zo'ravonligi jazosining mutanosibligi Intizomiy ta'sirning sabablarini tushuntirish (nima uchun) jazolarning o'ziga xos xususiyati
Xodim uchun eng muhim qadriyatlarga murojaat qilish	O'z-o'zini hurmat qilish Moliyaviy farovonlik Jamo (jamo) uchun javobgarlik Kompaniya manfaatlar (korxonalar, tashkilotlar) Ishga qabul qilish istiqbollari Oila manfaatlar va boshqalar
Ishonch	Xodimga bo'lgan munosabatini belgilovchi xodimlarning fikrlari, baholashlari va nuqtai nazariga shaxslararo muloqot sharoitida ta'sir qilish. Menejerning subordinator bilan shaxsiy aloqasi davomida turli xil argument usullarini keng qo'llash

³⁵⁹ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009. — С 220.

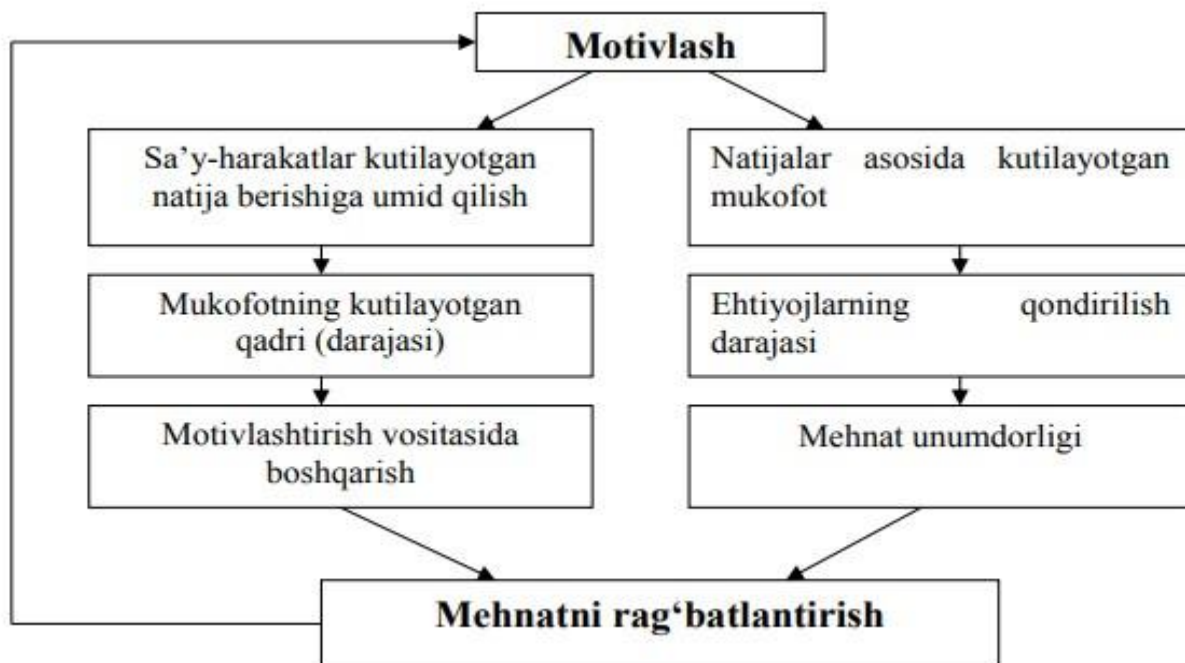
Xodimlarning mehnatini rag'batlantirishga ta'sir ko'rsatadigan vositalarga nisbatan ham, xodimlarning mehnat motivatsiyasini boshqarishda asosiy rol tashkilotning boshqaruv tarkibini o'ynashga qaratilganligini ko'rsatadi.

Xodimning motivatsiyasiga maqsadli ta'sir ko'rsatish uchun rahbar ishni tashkil qilishda o'zgarishlarni amalga oshirishi mumkin, keng ko'lamli axloqiy rag'batlantirish usullaridan foydalanishi mumkin, shaxsiy yondashuv, ya'ni rahbarga bo'ysunuvchilarga ish maqsadlariga erishish, ularni baholash va nazorat qilish, eng muhim masalalar bo'yicha axborot berish, turli boshqaruv uslublari va intizomiy ta'sirlardan foydalanishni o'zgartirishi mumkin. Subordinatsiyani rag'batlantirishga qaratilgan maqsadli ta'sir rahbarlar nafaqat odamlarni boshqarish masalalarida ko'proq xabardorlikni, balki boshqaruv faoliyatining yangi modellarini ishlab chiqishni ham talab qiladi. Biroq, maxsus treningdan keyin ham, har bir rahbar o'z ish yondashuvlarini muvaffaqiyatli o'zgartira olmaydi.

Mehnatga undashni tahlil qilishda umidlar nazariyasi quyidagi uchta o'zaro bog'liq omillarning eng muhim ekanligini ta'kidlaydi:

- mehnat sarflari– natijalar;
- natijalar– mukofotlanish;
- mukofotlanish– rag'batdan qoniqish.

Bunda sarflar va natijalarga nisbatan umidlar– bu sarflangan sa'y-harakatlar va olingan natijalar o'rtasidagi nisbatdir. Natijalar va mukofotlanishga nisbatan umidlar– bu erishilgan natijalar darajasiga javoban ma'lum bir rag'bat olishni kutish demakdir. Muayyan mukofotga umidlar va undan qoniqish darajasi turli odamlarda har xil bo'ladi. Chunki, odamlarni qobiliyat darajasi turlicha bo'lgani bois, ular muayyan mukofotni ham turlicha baholaydilar. Demak, korxona rahbariyati taxmin qilinaётgan mukofotni xodimning ehtiyojlariga taqqoslab, samarali motivatsiyani ta'minlash uchun erishilgan natijalar va mukofot o'rtasida aniq nisbatni o'rnatishi lozim.



Mehnat motivatsiyasi va mehnatni rag'batlantirish tizimiga ta'sir ko'rsatuvchi belgilar

Hozirgi vaqtda dunyoning yetakchi davlatlari taraqqiyoti uchun sanoat rivojlanishidan keyingi bosqich xos bo'lib, bu bosqichda iqtisodiy o'sish omillarining roli va o'rni o'zgarib bormoqda. Bunda asosiy e'tibor mehnat resurslarining intellektual salohiyatini, fan va texnologiya yangiliklarini ishlab chiqarish jarayoniga samarali joriy etish asosida zamonaviy ishlab chiqarish tarmoqlarini

rivojlantirishga qaratiladi. Jamiyat taraqqiyotidagi bunday holat iqtisodiyotning boshqa sohalariga nisbatan ishlab chiqarish sohasini kengroq rivojlanishini talab etadi.

Mehnat samaradorligining mohiyatini o'rganishni eng avvalo uning qaysi sohaga tegishli ekanligi aniqlashdan boshlashimiz lozim: moddiy ishlab chiqarish sohasidami yoki nomoddiy ishlab chiqarish sohasiga tegishli. Ko'pchilik olimlar mehnat samaradorligini moddiy ishlab chiqarish sohasiga tegishli deb e'tirof etishadi, chunki bu sohada qilingan sarf-xarajatlar yaqin davr ichida o'z natijasini berishi bilan farqlanadi.

Boshqa bir guruh olimlar esa mehnat samaradorligi noishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) sohasiga tegishli deb fikr yuritiladi, chunki bu sohada qilingan sarf-xarajatlar uzoq muddat o'z natijasini bermasa ham, lekin vaqti kelganda shunday natija beradiki, buni hech qanday mikdoriy va sifatiy o'lchovlar bilan aslo o'lchab bo'lmaydi.

Mehnat unumdorligini oshirish yo'llari ko'p qirrali tushunchadir. Bu ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish, yangi mashinalarni joriy qilish, ishlayotgan dastgohlarni zamonaviylashtirish va ulardan samarali foydalanish, ishlab chiqarish va mehnatni ilmiy tarzda tashkil etishni yaxshilash, ish vaqtidagi yo'qotishlarni tugatish, ilg'or ishlab chiqarish tajribalaridan foydalanish, mehnatga haq to'lash va moddiy rag'batlantirish sistemasini to'g'ri tashkil qilish va hokazolardir.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. D.I. Mukumova, R.X. Fayzullaev, A.A. Jumanov, S.B. Yarova. Boshqaruv psixologiyasi O'quv qo'llanma. -T.: "TIQXMMI" MTU, 2023. 76-bet
2. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: Секреты современного бизнеса. М., 2012
3. Шеметов П. В. Элементы научного управления. Новосибирск, 2002
4. Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие. — М.: Юнити-дана, 2009. — С 220.