



ZAMONAVIY BOSHQARUV PSIXOLOGIYASIDA XODIMLARNI MOTIVATSIYALASHGA OID TURLI XIL YONDOSHUVLAR MOHIYATI

M.M.Abdukarimov

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

Annotatsiya: Mazkur maqolada boshqaruv sohasida xodimlarni motivatsiyalashga qaratilgan turli xil yondoshuvlar hamda ularning mohiyati hamda xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni muhokama qilingan.

Kalit so'zlar: boshqaruv, xodimlar, motivatsiya, ta'sir etish, strategiya, personal, motivatsion omillar.

Insonni boshqarish — bu uning xatti-harakati motivlarini boshqarish demak. Ta'sir etishning ushbu turi, ya'ni motivlaiga ta'sir etish bevosita (ma'muriy) ta'sir etishga qaraganda ancha samarali hisoblanadi. Lekin, shu bilan birga, bu ta'sir etishning ancha murakkab turi hamdir, chunki u nafaqat tashkilot oldida turgan maqsadlarga, balki xodimlar xatti-harakatining motivlariga ham aniq mos keluvchi rag'batlantiruvchi omillarni tanlashni talab qiladi. Personalni boshqarish tizimida xodimni motivatsiyalash va rag'batlantirish muhim rol o'ynaydi.

Motivatsiyalashning tegishli darajasini ta'minlash har bir xodim mehnatining unumdorligini va butun ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, kadrlar malakasining muntazam o'sishini ta'minlash, jamoani barqarorlashtirish vazifasini hal etish imkonini beradi.

Personal mehnat motivatsiyasining asoslarida motivatsiyalash funktsiyalari o'zi alohida qayd etishni taqozo etadi va ular quyidagilardan iborat:

- harakat qilishga undash;
- faoliyatga yo'naltirish;
- xatti-harakatni nazorat qilish va qo'llab-quvatlash.

Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni personal motivatsiyasining asosiy masalalaridan biridir. Shu munosabat bilan personalni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni tarkibi quyidagilardan iborat

Shundan kelib chiqib, mehnat motivatsiyasining asoslarini quyidagilar tashkil etadi:

- 1) yarim-motivatsiyalanganlik;
- 2) motivlarni iyerarxik tashketish;
- 3) adolatlilik;
- 4) mustahkamlash.

Mustahkamlash strategiyalari:

- doimiy mustahkamlash;
- mustahkamlashning mavjud o'lchami;
- ko'ngilli harakatlarning o'zgaruvchan sonini mustahkamlash;
- ko'ngilli harakatlarning qat'iy belgilangan sonini mustahkamlash;
- o'zgaruvchan vaqt oralig'i;
- qat'iy belgilangan vaqt oralig'i orqali mustahkamlash.

Bajariladigan ishning tavsifi Murakkablik va javobgarlik, mustaqillik darajasi, natijalarga nisbatan teskari aloqaning mavjudligi, bajariladigan topshiriqlarning xilma-xillik darajasi va boshqalar. Ish vaziyatining tavsifi

1. Tashkiliy kontekst:

- rag'batlantirish tizimi;
- xabardor qilish tizimi;
- tashkiliy madaniyat;
- yuzaga kelgan boshqaruv;

- personalni o'qitish va rivojlantirish;
- mehnat sharoitlari.

2. Bevosita ish muhiti:

- hamkasblar;
- xodimlar;
- rahbariyat.

Personalni boshqarish amaliyotida motivatsiyalash mexanizmidan keng foydalanilishiga qaramasdan, «motivatsiya» tushunchasining ta'riflarida katta farqlar mavjud. Ushbu farqlar ko'p jihatdan muallifning fanning qaysidir sohasiga (iqtisodiyot, boshqaruv, psixologiya, sotsiologiya yoki tilshunoslik) mansubligi bilan belgilanadi. Motivatsiya — bu shaxs, guruh va jamiyatning maqsadlariga erishish uchun insonning mehnat xatti-harakatiga tashqi ta'sir etishdir. Motivatsiyalash shakllari va usullarim tanlashda, birinchi galda, insonlar motivlarini, ya'ni u yoki bu harakatlarni amalga oshirishga undovchi omillarni hisobga olish lozim.

Xatti-harakatni boshqarish nuqtayi nazaridan xodim xatti-harakatning amalga oshirilgan natijasiga ta'sir etish uchun emas, balki boshqaruv maqsadlariga muvofiq faoliyat yo'nalishini shakllantirishga nisbatan oldindan ta'sir ko'rsatish uchun qanday manfaatdorlikka egaligini bilish zarur. Shuning uchun manfaatlarni tasniflash zarurati mavjud. Shaxs manfaatlarining yiriklashtirilgan tasnifidan insonning tashkilotdagi maqomi belgisi bo'yicha yoki unda bajariladigan funksiyalar xususiyati bo'yicha tabaqalangan tasnifga o'tamiz. Tashkilot xodimlari asosiy guruhlarining manfaatlari, asosan, quyidagi guruhlarga bo'linadi:

A. Ish beruvchi

1. Mulkdor: foydani ko'paytirish, xarajatlarni qisqartirish, tashkilotning maqsadiga erishish; xodimlarga oshiqcha haq to'lamaslik; motivatsiyani oshirish, personaning sodiqligi; rag'batlantirishga bo'lgan o'z sa'y-harakatlarini kamaytirish.

2. Menejment: o'zining mukofot pulini ko'paytirish; motivatsiyani oshirish, personaning sodiqligi; o'z qo'li ostidagilar haqida qayg'urish; personalni motivatsiyalashga bo'lgan sa'y-harakatlarini kamaytirish.

3. Kadrlar xizmati: barcha xodimlarning ehtiyojlarini qondirish haqida qayg'urish; birinchi shaxsning strategik hamkori bo'lish; murakkab HR-loyihani bajarish, o'z kasbining ustasi ekanligini namoyon etish.

B. Xodim Personal: kamroq majburiyatlarga ega bo'lish va ko'proq maosh olish; rahbariyat nimani talab qilayotganligini tushunish; ish haqini oshirish imkoniyatiga ega bo'lish; barqarorlikka intilish.

Manfaatlar tarkibidagi farqlar motivatsiyalash vositalarini boshqaruv darajalari, biznes-qarorlar qabul qilish uchun mas'ul bo'lgan kadrlar yadrosiga mansublik bo'yicha tasniflangan personaning toifalari uchun moslashtirishni talab qiladi. Albatta, mehnat faohyatining sohasida yotuvchi manfaatlar yollanma xodimlarning toifalari bo'yicha tabaqalanadi.

Xodimlar xatti-harakati motivlari va xillarining nisbati³⁶⁰

Xodim xili	Umumiy miqdordagi ulushi	Motivatsiyalash darajasi	Xatti-harakat shakli
Normativdan yuqori, o'ta insofli	5%	Ideal motivatsiyalash va rag'batlantirish	Innovatsion, iqtisodiy
Normativ, yetarlicha insofli	60%	Yetarlicha motivatsiyalash va rag'batlantirish	Iqtisodiy, tashkiliy

³⁶⁰ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 125

Subnormativ, yetarlicha insofli emas	30%	Motivlar noaniq, rag'batlantirish yetarlicha emas	Xarakterologik, destruktiv
Nonormativ, noinsof	5%	Motivlar noaniq, rag'batlantirish mavjud emas	Xarakterologik, destruktiv
Jami	100%		

Mehnat faoliyatining motivlari — bu mehnat jarayonida insonning xatti-harakatini belgilab bemochi sabablar. Mehnat motivlarining tarkibi demografik, ijtimoiy va kasbiy-malakaviy xususiyatlarining umumiylii bilan birlashgan xodimlar guruhlari bo'yicha tabaqalangan. Personal mehnat motivatsiyasining tarkibi tarmoqqa xos xususiyatga ega bo'lishi mumkin.

Tashkilot xodimlarini motivatsiyalash omillari³⁶¹

Moddiy	Nomoddiy
1. Bozor talablariga mos keluvchi ish haqi. 2. Kompensatsiyalami individuallashtirish. 3. Bo'linma va umuman, tashkilot ishining natijalariga ko'ra mukofotlash. 4. Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun mukofotlash. 5. Intellect uchun qo'shimcha to'lov. 6. Qo'shimcha ta'tillar. 7. Ovqatlanish uchun qo'shimcha to'lov. 8. Maxsus ust-bosh bilan ta'minlash. 9. Uy-joy xarid qilish uchun ssudalar. 10. Xodimlar yoki faxriylaifni davolash uchun qo'shimcha to'lov. 11. Yangi yil sovg'alari va yubileylar uchun sovg'alar. 12. Pechka bilan isitiladigan uylarda istiqomat qiluvchi xodimlarga yoqilg'i uchun qo'shimcha to'lov. 13. Pensiyaga chiqish yoki nogironlik munosabati bilan qo'shimcha to'lov. 14. Kombinat pensionerlariga qo'shimcha to'lov: pensiyalarga, kommunal xizmatlar uchun va h.k. Diniy marosim xizmatlari haqini to'lash. 15. Maktab o'quvchilariga shaxsiy stipendiyalar. 16. Zavod stipendiatlariga imtiyozlar: stipendiyaga qo'shimcha to'lov, yo'l kira haqi uchun to'lov.	1. Mehnatga haq to'lashning adolatli tizimi. 2. O'zining intellektual salohiyatidan foydalanish imkoniyatlari. 3. Kasbga o'qitish va malaka oshirish imkoniyatlari. O'quv markazi. Kutubxona. 4. Lavozimbo'yicha o'sish istiqbollari. Kadrlar zaxirasini shakllantirish tizimi. 5. Xodimlarning ijtimoiy himoyalanganligi. Kasaba uyushma qo'mitasi, jamoa shartnomasi. Ijtimoiy infratuzilma: • sport saroyi, o'yingoh; • madaniyat saroyi; • bolalar sog'lomlashtirish maskani; • dam olish uyi; • ishlamayotgan pensionerlarga ijtimoiy yordam. 6. Xavfsiz va qulay mehnat sharoitlari yaratish. Jihozlami modernizatsiya qilish istiqbolli dasturi. Ishlab chiqarish madaniyati to'g'risida nizom. 7. Ma'naviy mukofot: • «Kasb bo'yicha eng yaxshi» unvoni; • «Xizmat ko'rsatgan faxriy» unvoni; • «Xizmat ko'rsatgan faxriy» unvoni; • Mehnat shon-shuhrati kitobi va h.k. 8. Jamoada qulay ish sharoitlari. Moslashtirish tizimi. 9. Teskari aloqa tizimi va korporativ madaniyat qadriyatlarini translatiya qilish. Xodimlarning rahbariyat bilan muntazam uchrashuvlari. So'rovlar. Gazeta. 10. Maktab o'quvchilari bilan kasbga yo'naltirish ishlari

Motivatsiya faqat o'rganish jarayonini boshlashda emas, balki uni davom ettirishda ham asosiy o'rin tutadi. Masalan, til o'rganish jarayonida qiyinchiliklar yuzaga kelganda, insonning ichki

³⁶¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 152.

motivatsiyasi uni to'xtamaslikka undaydi, tashqi motivatsiya esa maqsadga erishish uchun kuch bag'ishlaydi. Shu sababli, motivatsiyani doimiy ravishda qo'llab-quvvatlash va mustahkamlash uchun o'z ustida ishlash kerak.

Pul motivatsiya omili sifatida qabul qilinar ekan, moddiy taqdirlash ham ma'lum qonuniyatlar asosida o'tgani ma'qul. Aniqlanishicha, maoshning oshishi ish haqining 15-20% dan 40-50% gacha bo'lishi maqsadga muvofiqdir. Maoshni ko'paytirish orqali xodim faolligining oshishi yarim yildan bir yilgacha davom etishi aniqlangan. Shundan so'ng mehnat motivatsiyasi yana susaya boshlaydi. Maoshni hatto 2 baravar oshirgan taqdirda xam ma'lum vaqtdan so'ng xodimning mehnat motivatsiya pasayadi. Yuqorida ta'kidlanganidek, maosh xajmi yosh xodimlar uchun, shuningdek mehnat faoliyati qaltis va zo'riqish sharoitlarida o'tuvchi mutaxassislar uchun kuchli motivatsiya omili bo'lib hisoblanadi.

Saraflangan kuch va g'ayrat tezda tiklanish imkoniyatiga ega bo'lishi lozim. Ijodiy salohiyatga ega va mustaqil faoliyat yuritishga moyil xodimlar uchun maoshni oshirish yetakchi motivatsiya omili bo'la olmaydi. Pul motivatsiya kuchiga aylanishi uchun u haqiqiy mehnat haqiga aylanishi kerak. Buning uchun esa haq to'lashda quyidagi talablarni hisobga olish zarur:³⁶²

1. Mutaxassislarni ishxonada ushlab turish uchun raqobatdosh ish haqini to'lash kerak.
2. Haqqoniylik tamoyiliga amal qilgan holda haqiqiy mehnat haqini ifodalovchi maoshni to'lash kerak.
3. Mehnat haqini bajarilgan ish natijasi, uning sifati bilan bog'lash lozim, bu orqali xodim o'z intilishlari qancha turishi haqida aniq taassavvurga ega bo'lsin.
4. Xodim o'z harakati taalluqli tarzda moddiy rag'batlantirilishi haqidagi ishonchga ega bo'lishi kerak. Moddiy rag'batlantirishning maoshdan tashqari turlicha boshqa shakllari mavjud. Masalan, chet el ilg'or firmalarida quyidagi rag'batlantirish shakllari qo'llanadi:

Yaxshi xodimlarning har yarim yilda maoshi oshib boradi; Tashkilotda 5, 10 va h.k. yillar davomida mehnat qilganligi uchun mukofot puli bilan taqdirlash; Yil davomida kasallik varaqasi olmagan xodimga restoranda Kadrlar bo'limi tomonidan xodim zimmasida turgan ba'zi muammolarni hal etish.

- 2 kishilik kechki ovqat uchun puli to'langan chipta berish;
- Farzandlar bilan bo'lgan muammolar, xodimning bank qarzlarini qisman qoplash, xodim kasal bo'lgan paytda yordam ko'rsatish, zarur bo'lgan paytda bepul yuridik xizmat va h.k.;
- Nufuzli klinikada tibbiy ko'rikdan o'tish uchun yo'llanma; hayoti va sog'ligini sug'urtalash;
- Farzandlarini o'quv yurtida o'qitish uchun foizsiz pul kreditlari berish;
- Bolalar bog'chasiga tashkilot tomonidan pul o'tkazilishi;
- Kollektiv garajlarni qurib berish;
- Firma avtomashinasidan bepul foydalanish;
- Shaxsiy avtomobil remonti va yoqilg'isi xarajatlarini qoplash va shu kabi bir qancha imtiyozlar xodimga ko'rsatiladigan moddiy rag'batlantirish turlariga kiradi.

Qayta aloqa motivatsiyalash omili sifatida. Ingliz psixologi Dj. Braun ta'kidlashicha, o'z mehnati natijalari haqidagi ma'lumotning yo'qligi tashkilotga va mehnatga befarqlikni yuzaga keltiradi. Xodimga uning ish natijalari haqida muntazam axborot berib borish kuchli motivatsiya omili ekanligi isbotlangan. qator tadqiqotlarda aniqlanishicha, xodimni muntazam ravishda faoliyat natijasi haqida xabardor qilish uning mehnat samaradorligini 12-15% oshirgan. har bir xodim o'z mehnat natijasi haqida ma'lumot olib turishni xohlaydi.

Mehnat yutuqlari shu zahotiyoq taqdirlanganda uning samarasi yuqori bo'ladi. Erishilgan natija haqida kechiktirib tashakkur bildirish bu taqdirlashning ahamiyatini tushirib yuboradi. «o'z vaqtida berilgan narsa ikki barobar qiymatga ega» degan maqol ham bejiz emas. Xodim yoshi va motivatsiyalash xususiyatlari. Tashkilotdagi xodimlarning xohish va ehtiyoji turlicha bo'lib, ularning jinsi va yoshi, ijtimoiy mavqeidan kelib chiqib u yoki bu tadbirni qo'llash kifoya, degan umumiy maslahatni berish juda qiyin. Lekin, shaxsning ishchanlik xususiyati ko'p hollarda ayrim qonuniyatlarga mos kelishi ham mumkin.

³⁶² David G.Mers. « Psixologiya». –Michigan USA: Worth Publishers.: 2011.

Masalan, ba'zi bir olimlar ta'kidlashicha inson yigitlik davrida (25-30 yosh) o'z-o'zini tasdiqlashga intiladi, ilk kattalik davrida (30-45 yosh) lavozimda o'sishga, yetuk davrida (45-65 yosh) esa erishgan yutuqlarini saqlab qolish niyatida bo'ladi. Bunday oddiy sxemalar psixologiya fanida mavjud va ayrim paytda ulardan rag'batlantirish tizimini shakllantirish maqsadida foydalanish mumkin. Xodimlarni nafaqat taqdirlash, balki yo'l qo'yilgan xato uchun jazolash ham kuchli motivatsiya omilidir. o'z vaqtida va adolatli berilgan tanbeh xodimni o'z mehnat natijalarini yaxshilashga undaydi. qanday muhitda tanbeh berish ham katta ahamiyatga ega. «Agar mehnat intizomini buzsangiz qayerda ogohlantirish olishni ma'qul ko'radingiz?» degan savolga berilgan javoblar quyidagicha: 77,4% - o'z bo'limimda (brigadada), 18% tsexda, 4,3% ishchilar esa tashkilot miqyosida degan javobni tanlashgan. «o'z mehnat yutuqlaringiz haqidagi tashakkurnomani qayerda eshitishni hohladingiz?» degan savolga olingan javoblar esa quyidagicha ko'rinishga ega: 5,4% bo'limda (brigadada), 39,7% tsexda va 54,9% xodimlar esa tashkilot miqyosida deb tanlashgan.³⁶³

Ushbu ma'lumotlar rahbarga tashkilotda rag'batlantirish va jazolash uslublarini oqilona tarzda qo'llay olish uchun imkoniyat yaratadi. Xodim ruhiyatini tashkilot qadriyatlar bilan uyg'unlashtirish - umumiy maqsadni shakllantirishdagi faoliyat ham xodimni yuksak ko'rsatkichlar bilan mehnat qilishdagi tadbirlardan biridir. Bajarilayotgan ishga qiziqish uyg'otish, mehnatdan qoniqish olish bo'yicha harakatlar, bajarilayotgan mehnatning xodim qobiliyatlariga moslashtirish, hamda xodimni qaror qabul qilish jarayoniga jalb etish ham uning tashkilot miqyosidagi faolligini oshiruvchi omildir.

Mehnat samaradorligini oshiruvchi quyidagi uslublar mavjud:

- Iqtisodiy uslublar (pul bilan rag'batlantirish yoki mukofotdan mahrum qilish va jarima solish kabilar).

- Maqsadni ifodalovchi uslub (xodimlar oldida aniq va tushunarli maqsadni qo'yish ularning faolligini oshiradi).

- Mehnat ko'lamini kengaytirish va boyitish (mehnatni kengaytirish deganda xodim bajarayotgandan ko'ra ko'proq xajmda ishni berish, boyitish deganda esa bajarilayotgan ishdan ko'ra murakkabrog'ini, qiziqarlirog'ini, yanada ahamiyatlisi, saviya jihatidan yuqorirog'ini taklif etishni nazarda tutadi).

- Jalb etishni kuchaytirish (xodimni boshqaruv qarorlari qabul qilish va ijro etishga jalb etishni nazarda tutadi).

Cpet el ilg'or firmalarida mehnatga yangi mazmun bag'ishlash eng samarali natija berayotgan motivatsion uslublar qatoridan o'rin oladi. Bu uslub partisipativlik tamoyiliga asoslangan bo'lib, xodim bilan iloji boricha gorizont al oloqani kuchaytirishni taqozo qiladi. «Erkin ish rejasi» motivatsiya uslubi sifatida. Mehnatni tashkil etishning erkin rejasi kabi uslub qator chet el kompaniyalarida joriy etilgan tajriba bo'lib, uning mazmuni quyidagicha. Bu uslubga binoan soat 8 dan 17 ga qadar ishlaydigan tashkilotga xodim ertalab 8-10 lar chamasi xohlagan vaqtida kelishi va 15-17 lar chamasi keta oladi; 10-12 va 14-15 soatlar oralig'ida u albatta ish joyida bo'lishi shart. Xodim 12 dan 14 ga qadar xohlagan vaqtida 30 minutga tushlik ovqatga vaqt ajratishiga ruxsat beriladi. Bunday "kundalik tartib"da xodim o'z vaqtini o'zi boshqaradi va o'z ishi uchun o'zi mas'ul bo'ladi. Mazkur tartib joriy etilgan tashkilotlarda ish unumdorligi 3 dan 12% gacha o'sgan, ishdan bo'shashlar soni kamaygan va jamodagi psixologik muhit yaxshilangan. Faqat vaqtni hisobga olish bir oz qiyinlashadi.³⁶⁴

Xodimlarning ishga kelish va ketish vaqtlari esa maxsus elektron kartochkasida belgilanib boradi va me'yoridan oshiq ishlangan vaqt mehnat tatiliga qo'shib beriladi. Tashkilot hayotining xodim motivatsiyasiga ta'siri. Tashkilotlar o'rtasidagi raqobatning kuchayishi, mahsulot ishlab chiqarishda yangi ixtirolarga talab oshishi sharoitida xodimlardan iloji boricha faollik va tashabbus kutiladi. Bunday vaziyatda xodimning ichki motivatsiyasini kuchaytirish tashkilot oldida turgan vazifalarni hal etishdagi asosiy omildir.

³⁶³ Z.D.Hasanova "Boshqaruv psixologiyasi" Buxoro 2021

³⁶⁴ M.Madaminov. Motivlarning rahbar faoliyatidagi o'rni. Ta'limda raqamli texnologiyalarni tadbiq etishning zamonaviy tendensiyalari va rivojlanish omillari. 36-to'plam 1-qism O'ktabr 2024

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 125
2. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала. Учебное пособие. — М.: Альфа-пресс, 2010. — С 152.
3. David G.Mers. « Psixologiya». –Michigan USA: Worth Publishers.: 2011.
4. Z.D.Hasanova “Boshqaruv psixologiyasi” Buxoro 2021
5. M.Madaminov. Motivlarning rahbar faoliyatidagi o‘rni. Ta’limda raqamli texnologiyalarni tadbiq etishning zamonaviy tendensiyalari va rivojlanish omillari. 36-to‘plam 1-qism Oktyabr 2024