

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

A.B.XAYITOV, G.A.ADILOVA, N.U.ARABOV

PERSONAL MOTIVATSIYASI

O'QUV QO'LLANMA

Toshkent - 2019

A.B.Xayitov, G.A.Adilova, N.U.Arabov. “Personal motivatsiyasi” (O”quv qo’llanma) – T.: TDIU, 2019. - 244 bet.

Ushbu o’quv qo’llanmada insonlarni bir jamoa maqsadi uchun jalb etish, ma’lum belgilangan maqsadga erishish, qolaversa, o’zaro ishonchli munosabatlarni shakllantirish, har bir shaxsning o’ziga xos dunyoqarashini, xarakter va xususiyatlarini alohida o’rganish natijasida, kelgusida yuqori darajadagi personal motivatsiyasiga erishish mumkin ekanligining nazariy-amaliy tomonlarini o’rganish va tadqiq etish masalalari yoritilgan.

O’zbekiston Respublikasining ijtimoiy yo’naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o’tishi sharoitida «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi” talablariga muvofiq personal motivatsiyasi (ya’ni xodimlarni ma’lum bir maqsadga yo’naltirish, undash, qiziqtirish) sohasida bir qator yangi talablar qo’yilmoqda. Bu talablarni muvaffaqiyatli amalga oshirish korxona va tashkilotlar faoliyatini to’g’ri yo’lga qo’yilishiini ta’minlaydi.

O’quv qullanma va 5231700 – Kadrlar menejmenti bakalavriat bosqichi hamda 5A231701 – Kadrlar menejmenti magistratura mutaxassisligi talabalariga, shuningdek, personal motivatsiyasi masalalari bilan shug’ullanuvchi mutaxassislar, ilmiy xodilar, o’qituvchilar, tadqiqotchi-izlanuvchilar hamda ushbu sohaga qiziquvchilarga mo’ljallangan.

Mas’ul muharrir: **Abduraxmonova G.Q.** - Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi kafedrası mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor.

Taqrizchilar: **Maxmudov N.M.**- Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti “Makroiqtisodiyot” kafedrası professori, iqtisod fanlari doktori;

Saidova M.X. – Toshkent irigatsiya va qishloq xo’jaligi mexanizatsiyalash muhandislari instituti “Iqtisodiy nazariya asoslari” kafedrası dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi.

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕСПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

А.Б.ХАЙИТОВ, Г.А.АДИЛОВА, Н.У.АРАБОВ

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Учебное пособие

Ташкент – 2019

**А. Б. Хайитов, Г. А. Адилова, Н.У. Арабов. «Мотивация персонала»
(Учебное пособие) - Т: ТГЭУ, 2019. - 244 с.**

Аннотация

В данном учебном пособии рассмотрены вопросы исследования и изучения теоретико-практических аспектов возможности достижения мотивации персонала на высшем уровне в будущем в результате особого изучения характера и особенностей, специфического мировоззрения каждого лица, формирования надежных взаимоотношений, а также достижения поставленной цели, привлечения людей для цели команды.

В условиях перехода Республики Узбекистан к социально-ориентированной рыночной экономике поставлены ряд новых требований в сферу мотивации персонала (то есть направление, призыв, побуждение интереса персонала в определенную цель) согласно требованиям Национальной программы «По подготовке кадров» успешная реализация этих требований обеспечить правильное налаживание деятельности предприятий и организаций.

Учебное пособие предназначено студентам бакалавриата по специальности 5231700 – Кадровый менеджмент и магистратуры по специальности 5A231701 – Кадровый менеджмент а также специалистам, научным сотрудникам, исследователям-соискателям, занимающимся по вопросам мотивация персонала и тем, кто интересуется этой сфере.

Ответственный редактор: Абдурахмонова Г.К. - заведующий кафедрой экономики и социологии Ташкентского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор.

Рецензенты: Мамудов Н.М. - профессор кафедры Макроэкономики Ташкентского государственного экономического университета, доктор экономических наук;

Саидова М.Х. - доцент кафедры Экономики Ташкентского института ирригации и инженеров механизации сельского хозяйства, кандидат экономических наук.

Ташкентский государственный экономический университет, 2019.

**THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

TASHKENT STATE ECONOMY UNIVERSITY

A.B.XAYITOV, G.A.ADILOVA, N.U.ARABOV OV

PERSONNEL MOTIVATION

Tutorial

Tashkent – 2019

A. B. Khaitov, G. A. Adilova, N.U. Arabs. “Personnel Motivation” (Tutorial) - T: TSUE, 2019. - 244 p.

Annotation

In the manual is spoken about how to join people in one aim, to reach a certain defined goal, study and research theoretical-practical sides to reach highly graded personnel motivation in future according to each person's specific outlook, character and peculiarities.

In the period of transition to social directed market economy of the Republic of Uzbekistan some new requirements are put in the sphere of personnel motivation according to National Program of preparing personnels. Using these requirements in practice successfully provides to form enterprises' activity correctly.

The manual is aimed for the students of 5231700– “Personnel management” master degree specialization and 5A231701 – “Personnel management” bachelor degree specialization, as well as, experts dealing with personnel motivation problems, teachers, researchers and people interested in this sphere.

Responsible editor: Abdurahmonova G.Q. - Head of the Department of Economics and Sociology of the Tashkent State Economic University, Doctor of Economic Sciences, Professor.

Reviewers: Maxmudov N.M - Professor of the Department of Macroeconomics, Tashkent State Economic University, Doctor of Economic Sciences;

Saidova M.X. - Associate Professor of the Department of Economics of the Tashkent Institute of Irrigation and Engineers of Agricultural Mechanization, Candidate of Economic Sciences.

Tashkent State Economic University, 2019.

KIRISH

O'zbekistonda iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayoni personal motivatsiyasi sohasida ham tub o'zgarishlar qilinishini taqozo etadi. Ma'lumki, korxonalar, tashkilotlar va firmalarning samarali faoliyati unda ishlovchi xodimlar tarkibining qay darajada shakllanganligi bilan belgilanadi. Shu jihatdan, hozirgi vaqtda malakali va ishbiarmon, yuqori salohiyatga ega bo'lgan, ma'naviy etuk, tadbirkor xodimlarni shakllantirishga erishish har bir korxona va tashkilot oldida turgan dolzarb masala hisoblanadi. Shunday ekan, zamonaviy malakali iqtisodchi kadrlarni shakllantirishda "Personalni motivatsiyasi" fanini o'rganish o'ta muhimdir.

Iqtisodiyotni innovatsion rivojlanish sharoitida korxonada personal motivatsiyasi uchun shart-sharoitlar yaratish hozirgi kunning eng dolzarb masalalaridan biridir. Davlat va nodavlat xususiy sektorlardagi ishlab chiqarish hamda xizmat ko'rsatish korxonalarida personal mehnat motivatsiyasini shakllantirish uchun turli xil vazifalarning har birini bir vaqtning o'zida va bir-biriga bog'liq holda kompleks hal etishni taqozo etadi. Mazkur vazifalar provardida xodimlardan yuqori malaka, professional ish tajribasi xamda o'z ishining ustasi, faoliyat olib boryotgan ish joyi doimiy kafolatliligini ta'minlashda xar bir xodimni mutaxassisligi bo'yicha raqobatlasha oladigan darajada bo'lishligiga qaratiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevningning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlis Senati va Qonunchilik Palatasi deputatlariga murojatnomasida "biz raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga qodir, eng muhimi, yangi ish o'rinlari yaratib, nafaqat o'zini va oilasini boqadigan, balki butun jamiyatga naf keltiradigan ishbiarmon insonlarni tushunamiz. Bunday tadbirkorlar safini kengaytirish, jumladan, yuqori texnologiyalar, ilm-fanning eng so'nggi yutug'lariga asoslangan texnika va asbob-uskunalarni mamlakatimizga olib kelish va joriy etish uchun ularga munosib sharoitlar yaratish bizning birinchi galdagi vazifamiz bo'lishi shart. Kerak bo'lsa, xorijdagi etakchi kompaniya va

tashkilotlarda tajriba orttirishi, o'zaro manfaatli hamkorlik qilishi uchun ularga har tomonlama imkoniyat tug'dirib berishimiz lozim"¹ - deb ta'kidlab o'tdi.

Har bir korxona, tashkilot, muassasa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi xodimlarga qo'yilayotgan talablar personalni qay darajada motivatsiya qilishga bog'liqdir. Buning uchun zarur moddiy negiz mavjud bo'lishi kerak, albatta.

2018 yil 28-dekabrda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisiga Murojaatnomasida O'zbekiston Respublikasi Prezidenti SH.M.Mirziyoev iqtisodiyotini yanada rivojlantirish borasida to'xtalib "...Mamlakatimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligi birinchi navbatda ijtimoiy sohadagi islohotlarimiz samarasi bilan chambarchas bog'liq.Yoshlarimizga munosib ta'lim berish, ularning ilm-fanga bo'lgan intilishlarini ro'yobga chiqarishimiz kerak. Shu maqsadda, maktabgacha ta'lim tizimini rivojlantirishimiz, o'rta va oliy o'quv yurtlarining moddiy-texnik bazasini, ilmiy va o'quv jarayonlari sifatini tubdan yaxshilashimiz kerak"²- deb ta'kidlab o'tdilar.

Darhaqiqat, O'zbekistonda yaratilayotgan shart-sharoit personal motivatsiyasi faning asosiy maqsadini, ya'ni kadrlarni ish bilan ta'minlash, ularning samarali ishlashini, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlanishi, kasbiy mahoratning shakllanishiga imkon beradi. Shunga ko'ra, korxona va tashkilot personal motivatsiyasi tizimi shakllantiriladi. Uning tuzilishi uchun asos sifatida fan tomonidan ishlab chiqilgan va amaliyotda sinovdan o'tgan qoida va usullardan foydalaniladi.

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис Сенати ва Қонунчилик Палатаси депутатларига Мурожатномаси. //Uza.uz.2017-йил 22 декабрь.

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис Сенати ва Қонунчилик Палатаси депутатларига Мурожатномаси. //Uza.uz.2018-йил 28 декабрь.

I BOB. “PERSONAL MOTIVATSIYASI” FANINING PREDMETI, MAZMUNI VA MOHIYATI

1.1. Personal motivatsiyasi» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati

“Personal motivatsiyasi” fani bugungi kunda iqtisodiy, ijtimoiy fanlar va ta’limda eng dolzarb fanlardan biri hisoblanadi. Respublikamizda bozor munosabatlarining samarali joriy etilishi birinchi navbatda inson resurslaridan samarali foydalanishga bog’liq. Mamlakat iqtisodiyotini erkinlashtirish, shuningdek qator ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni hal etishda inson resurslaridan ma’lum bir maqsadga yo’naltirish va undashda samarali foydalanishni talab qiladi.

Darhaqiqat, “Personal motivatsiyasi” fani insonning hayotga bo’lgan munosabati uning ish bilan ta’minlanganligining barqarorligi, faoliyat olib borayotgan mehnatiga yo’naltirish va undan qoniqish darajasi kabi masalalar bo’yicha talabalarda korxona, tashkilot, muassasalarda personalni ma’lum maqsadga undash va qiziqishini oshirish borasidagi nazariy bilimlar va amaliy ko’nikmalarni shakllantirishga yo’naltirilgan.

Yuqoridagilarni xisobga olgan holda “Personal motivatsiyasi” fanida ham yangi kontseptual va amaliy o’zgarishlarni aks ettirish va ishlab chiqish zaruriyati tug’iladi. **“Personal motivatsiyasi” fanining predmeti** - mehnat jarayonida xodimning ma’lum maqsadlarga erishish uchun yo’naltirish, qiziqish o’yg’otish, rag’batlantirish yoki boshqa xarakterdagi omillar ta’siri ostida qaror topadigan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar tizimidir. Bunday yondashuv muhim ahamiyatga ega bo’lmagan masalalarni chiqarib tashlab, fanni yanada chuqur o’rganish va o’zlashtirish uchun mehnat munosabatlari sohasida talabalar o’rtasida bozor talablari nuqtai nazaridan kelib chiqib ularning dunyoqarashini kengaytirish, mehnat jarayonida ish beruvchi va yollanma ishchilar o’rtasidagi iqtisodiy hamda ijtimoiy manfaatlarni mujassam etuvchi omillarni har jihatdan chuqur ifodalash imkonini beradi.

Fanni o'qitishdan maqsad – talabalarda personal motivatsiyasi asoslarini amaliyotga qo'llay oladigan darajadagi bilim va ko'nikmalar hosil qilishdan iborat. U talabalarda korxona, tashkilot va firmalarning tub maqsadiga erishishini ta'minlovchi personal motivatsiyasining nazariy va amaliy jihatlarini shakllantirishga yo'naltirilgan.

Fanning vazifasi - talabalarga iqtisodiy munosabatlar sharoitida, ya'ni ishlab chiqarish, taqsimlash, almashish va iste'mol sharoitida xodimlarning xatti-harakatlarini o'rgatish, rahbariyatning maqsadlarini o'rganish, uning harakatlarini asoslash, xodimlar mehnati bilan bog'liq ehtiyojlarni qondirish bo'yicha nazariy bilimlarga ega bo'lish, mehnat motivatsiyasi sohasidagi klassik va zamonaviy nazariyalarni O'zbekiston korxona va tashkilotlarida qo'llashni o'rgatish, insonning iqtisodiy va ijtimoiy ta'sir etish ob'ekti, xodim personal iqtisodiyotining alohida tizimi ekanligi, faoliyat va mehnat faolligi, ish va uning tahlili, xodimlar mehnat motivatsiyasining asoslari, tashkiliy madaniyatning xodimni motivatsiyalashga ta'siri, xodimlarni mukofotlash, personal motivatsiyasi va mehnatga haq to'lash tizimini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari bo'yicha xulosa va tavsiyanomalar ishlab chiqishga o'rgatishdan iborat.

Personalning mehnat faoliyatidagi hatti-harakatini motivatsiyalash mehnat iqtisodiyoti, sotsiologiya, sotsial psixologiya, mehnatni boshqarish singari qator fanlarning tadqiqot ob'ektidir.

Inson xatti-harakati negizini motivlar tashkil etadi. Motivlar – inson hatti-harakatining ehtiyojlari va manfaatlari ta'sirida paydo bo'ladi va inson hayolidagi muayyan mehnat amallari bajarilgan taqdirda ehtiyojlarning o'rniga keladigan manfaatlar obrazi sifatida namoyon bo'ladi. Ya'ni motiv – murakkab psixologik tushunchadir.

Bu so'z ilk bor 20 asr boshida **A.Shopengauer** tomonidan inson va hayvonlar hatti-harakati sabablarini tushuntirish uchun qo'llanilgan. Motivlar odam tug'ilganidan tayyor ko'rinishda mavjud bo'lmaydi, balki insonning individual hayoti davomida shakllanadi. Motivlar asossiz harakatlana olmaydi. Motivlar, ham ichki, ham tashqi (interotseptiv) tabiatga ega bo'lgan rag'batlardan

farqli o'laroq, doim ichki xarakterga ega. Tashqi motivatsiyalashuv va motivlar xaqida gap borganida, yo boshqa shaxslarning tashqi ta'siri, yoki biror obektning jozibasi nazarda tutiladi.

Adabiyotda motivatsiyalashga ikkita ta'rif berilgan:

1. Motivatsiyalash bu motivning shakllanishi jarayoni, ya'ni muayyan individga xos bo'lgan (o'zgalar nazaridan yopiq bo'lgan) ichki jarayondir.
2. Motivatsiyalash bu insonni unga ta'sir o'tkazish orqali faoliyatga undash jarayonidir.

Mehnatni boshqarishda motivatsiyalash personalni motivlarini faollashtirish jarayoni (ichki motivatsiyalash) va ularni unumdor mehnatga undash uchun rag'batlarning yaratilishi (tashqi motivatsiyalash) jarayoni sifatida qaraladi. SHu bois motivatsiyalash tushunchasining sinonimlari sifatida rag'batlantirish va motivatsiyalashtirish tushunchalari ham qo'llaniladi. Motivatsiyalashning maqsadi insonni maqsadga eng yuqori unum bilan erishishga qaratilgan harakatlarni amalga oshirishga undovchi sharoitlar majmuini shakllantirishdan iboratdir.

Ishni rejalashtirish va tashkillashtirish jarayonida rahbar tashkilot aynan nimalarni bajarishi kerakligi, uning fikriga ko'ra, kim, qachon va qanday qilib buni qilishi kerakligini belgilaydi. Bu qarorlar unumli ravishda qilingan bo'lsa, rahbar ko'plab odamlarning harakatlarini muvofiqlashtirish va ular bilan birgalikda ishchilar guruhining salohiyatini amalga oshirish imkoniga ega bo'ladi. Taasufki, rahbarlar ko'pincha muayyan tashkiliy tuzilma yoki faoliyatning muayyan turi qog'ozda "bekami-ko'st" ishlamoqda, demak ular hayotda ham huddi shunday "ish beradi", degan hato fikrga borishadi. Biroq bu haqiqatdan ancha yiroq bo'lgan qarashdir. Maqsad sari unumli siljish uchun rahbar odamlarning ishini muvofiqlashtirishi va ularni ishni bajarishga majburlashi kerak. Ko'pincha menejerlarni ijroiya rahbarlari deb atashlarining sababi, faoliyatlarining asosiy mazmuni muayyan tashkilot ishining bajarilishini ta'minlashdan iborat ekanligidadir. Rahbarlar motivatsiyalashning asosiy tamoyillarini amalda qo'llash orqali o'z qarorlarining bajarilishini ta'minlaydilar.

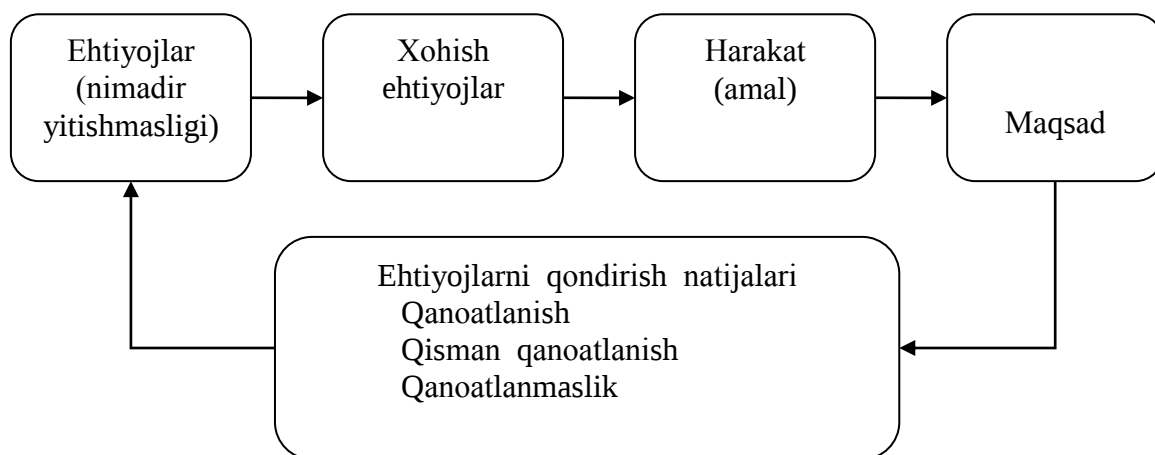
Motivatsiyalash tushunchasining psixologiya nuqtai nazaridan chuqur o'rganilishi insonni mehnatga aynan nima undashini aniq belgilab olish imkonini bermaydi. Biroq insonning mehnatdagi hatti-harakatlarini o'rganish motivatsiyalashning ayrim umumiy jihatlarini ochib, xodimning ish joyida motivatsiyalashishining amaliy modellarini yaratish imkonini beradi.

Motivatsiyalashning mohiyatini anglash uchun motivatsiyalash nazariyalariga murojaat qilish, ehtiyoj va taqdirlash singari muhim tushunchalarning mazmunini o'zlashtirish lozim.

Birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar. Psixologlarning ta'kidlashlaricha, inson nimaningdir fiziologik yoki ruhiy taqchiligini his etganida unda ehtiyoj paydo bo'ladi. Garchi muayyan shaxs muayyan vaqtda, ongli ravishda uni his etish ma'nosida, ehtiyojlardan holi bo'lishi mumkin bo'lsada, shunday ehtiyojlar borki, ularni har qanday odam his etadi.

Birlamchi ehtiyojlar tabiatan fiziologik va odatda tug'ma tabiatga ega bo'ladi. Misol uchun ovqatga, suvga, nafas olishga, uyquga va jinsiy aloqalarga bo'lgan ehtiyoj. Ikkilamchi ehtiyojlar tabiatan ruhiy ehtiyojlardir. Bunday ehtiyojlar jumlasiga muvaffaqiyatga, hurmatga, bog'liqlikka, hokimiyatga va kimgadir yoki nimagadir taalluqlilikka bo'lgan ehtiyojlardir.

Ehtiyoj va motivatsion hatti - harakat. Ehtiyojlarni bevosita ravishda kuzatib yoki baholab bo'lmaydi. Ularning mavjudligi xususida faqat odamlarning hatti-harakatiga qarab xulosa chiqarsa bo'ladi. Psixologlar odamlarni kuzatishar ekan, ehtiyojlar ularni amalga undovchi omil sifatida xizmat qilishini aniqlashdi. Odam ehtiyojni his etganida, unda intilish uyg'onadi. Xohish - muayyan yo'nalishga ega bo'lgan nimaningdir taqchilligi tuyg'usidir. U ehtiyojning hatti - harakatlarda maqsadga erishish yo'lida mujassamlangan ifodasidir.



1.1.1-rasm. Ehtiyojlar orqali motivatsiyalashgan hatti-harakatning soddalashtirilgan modeli³

Bu o'ringda maqsadlar ehtiyojlarning qondirilishi vositasi sifatida anglangan narsalardir. Inson maqsadlariga erishganida uning ehtiyojlari qanoatlanadi, qisman qanoatlanadi yoki qanoatlanmaydi. 1.1.1-rasmda shunday xatti-harakat turi ko'rsatilgan.

Ehtiyojlar yordamida motivatsiyalashning murakkabligi. Ishchilarning barchasi ham yutuq va mustaqillikka erishishga katta ehtiyoj his etmasliklarini alohida aytib o'tish kerak. Odamlarning barmoq izlari bir biridan farq qilishi singari, ularning tabiatlari ham bir biridan farq qiladi. Muayyan insoniy ehtiyojlar, har bir odamning bu ehtiyojlarning qanoatlantirilishiga olib keladigan o'z tasavvuridagi maqsadlari, shuningdek bu maqsadga erishishda tutiladigan hatti-harakat turlari son-sanoqsizdir.

Rahbar tasodifiylik elementini inobatga olishi va motivatsiyalashda hech qachon eng yaxshi uslub mavjud emasligini doim yodda saqlamog'i kerak. Ayrim odamlarni motivatsiyalashda unumli bo'lgan narsa, boshqa odamlar uchun mutlaqo ahamiyatsizdir. Bundan tashqari, tashkilotlar alohida shaxslarga mo'ljallangan motivatsiyalash nazariyasining amalda tadbqiq etilishini murakkablashtirib yuborishadi.

³ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - М.: Дело, 2003. с 123

Taqdirlash. Motivatsiyalash muammosining tahlili davomida biz taqdirlashning odamlarni umumli faoliyatga undash maqsadida qo'llanishi xususida to'xtalamiz. Motivatsiyalash haqida so'z borganda "taqdirlash" tushunchasi u bilan ko'pincha bog'lanadigan pul yoki huzur-halovat bilangina cheklanmaydi. Taqdirlash – inson o'zi uchun qadrga ega deb hisoblagan barcha narsalardir. Biroq qadriyat tushunchasi har bir odamda o'z jihatlariga ega va taqdirlash hamda uning nisbiy qiymatiga baho berishi ham turlichadir.

Ichki va tashqi taqdirlash. Rahbar ixtiyorida taqdirlashning ikki asosiy: ichki va tashqi taqdirlash uslublari bor. Ichki taqdirlashni bevosita mehnatning o'zi beradi. Natijaga erishganlik hissi, bajarilayotgan ishning mazmun va ahamiyatga ega ekanligi, o'z-o'ziga hurmat hissi bunga misol bo'la oladi. Ish faoliyati davomida yuzaga keladigan do'stona munosabatlar va muloqot ham ichki taqdirlash sifatida qaraladi.

Tashqi taqdirlash – "taqdirlash"ning bu so'zni eshitganda birinchi navbatda hayolga keladigan turidir. Tashqi taqdirlash bevosita mehnatning o'zidan kelmaydi, balki tashkilot tomonidan beriladi. Oylik, xizmatda ko'tarilish, xizmat maqomi va hurmat nishonlari, maqtov va minnatdorchilik, hamda qo'shimcha to'lovlar tashqi taqdirlashning ko'rinishlaridir. Motivatsiyalash maqsadida ichki va tashqi taqdirlashni qanday nisbatda qo'llash kerakligini bilish uchun ma'muriyat oldin xodimlarining ehtiyojlarini aniqlab olishi kerak.

Xodimlarni rag'batlantirish uslublari turlicha bo'lib ular korxonadagi rag'batlantirish tizimi xususiyatlari, umumiy boshqaruv tizimi va korxona faoliyatining hususiyatlariga bog'liqdir.

Keltirilgan tasnif boshqaruv uslublarining motivatsiyalashtirish yo'nalishlariga asoslangan. Boshqaruv usullari ta'sirning u yoki boshqa ehtiyojlarga yo'naltirilganligiga qarab quyidagilarga bo'linadi:

- Iqtisodiy boshqaruv uslublari. Bunday uslublar iqtisodiy rag'batlarga tayanadi. Ular moddiy motivatsiyalashni, ya'ni muayyan topshiriqlarning bajarilishi va shundan so'ng mehnat natijalariga qarab iqtisodiy taqdirlashni ko'zda tutadi.

- Direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tashkiliy-ma'muriy uslublar. Bunday uslublar qonun, huquq-tartibot, lavozimi balandroq shaxs va h.k.z larga nisbatan itoatga asoslangan hukm motivatsiyalashuvi bazasiga tayanadi. Ular tashkiliy rejalashtirish, tashkiliy me'yorlashtirish, ko'rsatma berish, taqsimlash va nazorat sohalarini qamraydi.

- Xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan ijtimoiy-ruhiy uslublar. Bunday uslublar yordamida asosan ishchilar ongiga, insonlarning ijtimoiy, estetik, diniy va boshqa manfaatlariga ta'sir ko'rsatiladi va mehnat faoliyatining ijtimoiy rag'batlantirilishiga erishiladi. Bunday uslublar sotsiologiya, psixologiya, va insonni o'rganuvchi boshqa fanlar tomonidan ishlab chiqilgan vositalar majmuini o'z ichiga oladi.

Rag'batlash uslublari tasnifining keltirilgan sxemasi azaldan mavjud. Zamonaviy menejmentda rag'batlashning o'zga uslublari sxemalari ham qo'llaniladi. Umumlashtiradigan bo'lsak, rag'batlashning barcha uslublarini quyidagi to'rt guruhga ajratish mumkin:

1. **Barcha ko'rinishlardagi iqtisodiy rag'batlantirish shakllari** (barcha turlardagi maoshlar, shu jumladan, kontrakt asosidagi maoshlar, mukofotlar, sug'urtalar, foizsiz kreditlar va h.k.z.). Ularning muvaffaqiyatli ta'siri jamoaning tizim tamoyillarini naqadar chuqur anglashiga, ularni naqadar adolatli deb tan olishiga, rag'bat (jazo) muqarrarligiga qay darajada rioya qilinayotganligiga bog'liq.

2. **Maqsadlar bo'yicha boshqaruv.** Bu tizim AQSH da keng qo'llaniladi va shaxs yoki guruh uchun tashkilotning asosiy maqsadiga erishishda (muayyan miqdor yoki sifat pog'onalariga erishish, mehnat malakasini oshirish va h.k.z.) tayanch bo'ladigan maqsadlar zanjirining belgilanishini ko'zda tutadi. Navbatdagi pog'onaga erishish avtomatik ravishda ish haqining oshirilishi yoki o'zga turdagi rag'batlantirish shakllarining qo'llanilishini anglatadi.

3. **Mehnatni boyitish** – bunday tizim ko'proq noiqtisodiy uslubga taaluqli bo'lib, u odamlarga chuqurroq mazmunga ega bo'lgan, istiqbolli ishning, mehnat rejimi, resurslardan foydalanish rejimini belgilashda kengroq mustaqqillik

berilishini anglatadi. Aksar hollarda bunday uslub mehnat haqini oshirish va ijtimoiy maqomni ko'tarish singari uslublar bilan birga qo'llaniladi.

4. Ishtirok tizimi hozir turli shakllarda qo'llanilmoqda. Bunday uslublar jumlasiga, jamoani ishlab chiqarish va boshqaruv muammolarini hal etish borasidagi qarorlarni qabul qilish jarayoniga keng jalb qilishdan boshlab (Yaponiya), ishchi mehnat qilayotgan korxona aktsiyalariga imtiyozli ega bo'lish orqali mulkka sheriklik qilishgacha (AQSH, Britaniya) kiradi.

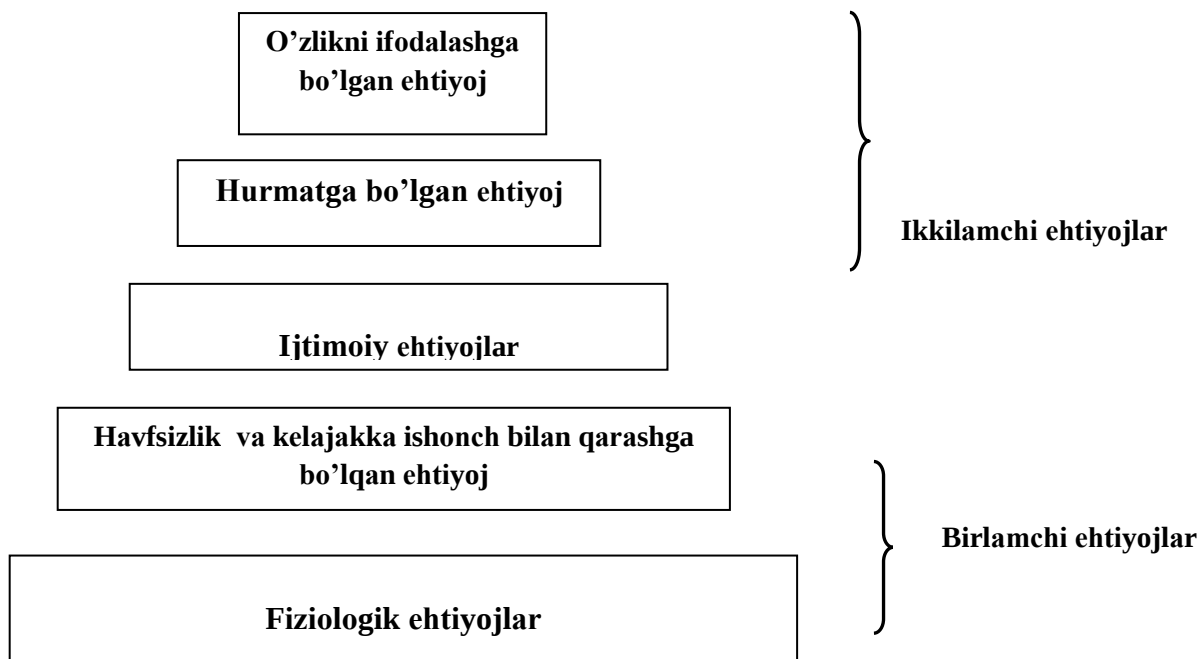
Mazkur uslublar guruhleri doirasida alohida uslublar va personalni rag'batlantirish tizimlari ishlab chiqiladi.

1.2. Motivatsiyalashning klassik nazariyalari

Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari birinchi navbatda, ayniqsa ish hajmi va mazmunini belgilashda insonlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga urinadi. Motivatsiyalashning hozirgi zamon kontseptsiyalari asoslarini yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid MakKlellandning asarlari katta ahamiyatga ega.

Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi. Boshqaruvchilar asarlaridan inson ehtiyojlarining naqadar murakkab ekanligini va ularning motivatsiyalashga ta'sirini bilgan birinchi bixveoristlardan biri Abraxaam Maslou bo'lgan. O'tgan asrning 40-yillarida o'zining motivatsiyalash nazariyasini ishlab chiqqan Maslou odamlar ko'plab turli ehtiyojlarga ega ekanligini tan olgan, biroq uning fikriga ko'ra ularning barchasini besh asosiy guruhga ajratish mumkin. Bu qarashlar uning zamondoshi, garvardlik psixolog Murrey tomonidan chuqurlashtirildi.

Maslouning nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlarning barchasini 1.2.1-rasmda aks ettirilgan ierarxiyali mustahkam strukturaga solish mumkin. Bu bilan u quyi pog'onalardagi ehtiyojlar qanoatlantirilishini talab qilib, yuqoriroq pog'onalardagi ehtiyojlar motivatsiyalashga ta'sir qilishidan oldinroq odam xatti-harakatlarida aks etishini ko'rsatmoqchi bo'lgan.



1.2.1-rasm. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi⁴

Odam har daqiqa avvalam bor o'zi uchun muhim va kuchli bo'lgan ehtiyojni qondirishga intiladi. Keyingi pog'onada turgan ehtiyoj odam xatti-harakatlarini belgilovchi va kuchli omilga aylanishidan oldin quyiroq pog'onadagi ehtiyojlar qondirilishi kerak.

Mak Klellandning ehtiyojlar nazariyasi. Asosiy urg'uni yuqori pog'onalardagi ehtiyojlarga qo'ygan nazariyalardan yana biri Devid MakKlellandning ta'limotidir. Uning fikriga ko'ra, bular hokimiyatga, muvaffaqiyatga va nimagadir taalluqlikka bo'lgan ehtiyojlardir. Hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj o'z ifodasini boshqalarga ta'sir qilish istagida topadi. Maslouning ierarxiya strukturasi hokimiyatga bo'lgan ehtiyoj tahminan hurmatga va o'zlikni ifoda etishga bo'lgan ehtiyojlar oralig'idagi o'rinni egallaydi. Bunday ehtiyojga ega bo'lganlar to'qnashuvlardan qo'rqmaydigan va boshlang'ich pozitsiyalarni himoya qilishga intiluvchi ochiq va shijoatli odamlar sifatida o'zlarini ko'proq namoyon etishadi.

Muvaffaqiyatga bo'lgan ehtiyoj ham hurmat bilan o'zlikni ifoda etishga bo'lgan ehtiyojlar oralig'ida turadi. Bu ehtiyoj muvaffaqiyatni e'lon qilish

⁴ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие.- М.: Дело, 2003. С 129

bilangina emas, ishni muvaffaqiyatli ravishda yakunlashgacha olib borish orqali qanoatlantiriladi.

Gertsbergning ikki omillik nazariyasi. O'tgan asrning 50-yillarida Frederik Gertsberg boshchiligidagi mutaxassislar guruhi tomonidan ehtiyojlarga asoslangan yana bir motivatsiyalash modelini ishlab chiqdi. Tadqiqotchilar guruhi yirik lak-bo'yoq firmasining 200 muhandisi va ma'muriyat xizmatchilari orasida: "Xizmat vazifalaringizni bajarib bo'lganingizdan so'ng qachon o'zingizni juda yaxshi his qilganingizni batafsil tasvirlay olasizmi?" va "Xizmat vazifalaringizni bajarib bo'lganingizdan so'ng qachon o'zingizni juda yomon his qilganingizni batafsil tasvirlay olasizmi?" degan savolga javob berishni so'ragan.

Gertsbergning xulosalariga ko'ra, olingan javoblarni "gigienik omillar" va "motivalashuv" deb atalgan ikki yirik guruhga ajratsa bo'ladi (1.2.1- jadval).

1.2.1-jadval

"Gigienik omillar" va "motivalashuv" guruhlari⁵

Gigienik omillar	Motivalash
Firma va ma'muriyat siyosati	Muvaffaqiyat
Ish sharoitlari	Xizmat pog'onasidagi ko'tarilish
Ish haqi	Ish natijalarining tan olinishi va ma'qullanishi
Boshliqlar, hamkasblar va qo'li ostidagi xodimlar bilan shaxslararo munosabatlar	Yuqori darajadagi mas'uliyat
Ishni bevosita nazorat qilish ustidan nazorat darajasi	Ijodiy sohada va ish sohasida o'sish imkoniyatlari

Gigienik omillar ish amalga oshirilayotgan joydagi muhit bilan, motivatsiyalashuv esa bevosita ishning tabiati va mohiyati bilan bog'liq.

⁵ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - М.: Дело, 2003.с 135

Gertsberning fikriga ko'ra, odamda gigienik omillar bo'lmagan yoki etarli darajada rivojlanmagan hollarda, unda ishdan qanoatmaslik hissi paydo bo'ladi. Biroq ular etarli darajada rivojlangan bo'lsa, bu odamlarning ishdan avtomatik ravishda qoniqish hosil qilishlari va biror narsaga motivlanishlarini anglatmaydi. Bundan faqli o'laroq, motivlanishning yo'qligi yoki ularning noadekvatligi ishdan qanoatmaslikka olib kelmaydi. Biroq ularning mavjudligi to'la qanoatlanishga olib keladi va ishchilarning faoliyatlari umumdorligini ko'tarishga motivlaydi.

Motivatsiyalashning protsessual nazariyalari. Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari ehtiyojlar hamda ular bilan bog'liq bo'lgan va odamlarning hatti-harakatlarini belgilovchi omillarga tayanadi. Protsessual nazariyalar insonni birmuncha o'zga nuqtai nazardan o'rganadi. Ularda insonning turli maqsadlarga erishish uchun urinishlarini qanday taqsimlashi va hatti-harakat turini qanday tanlashi tahlil qilinadi. Protsessual nazariyalar ehtiyojlarning mavjudligini inkor etmaydi, ammo insonning hatti-harakatlari faqat ehtiyojlar bilangina belgilanmaydi, deb hisoblashadi. Protsessual nazariyalarga ko'ra, insonning hatti-harakati ayni paytda uning muayyan vaziyat bilan bog'liq tasavvurlari va tanlagan hatti-harakat modelining ehtimoliy oqibatlarini anglash funktsiyasini bajaradi.

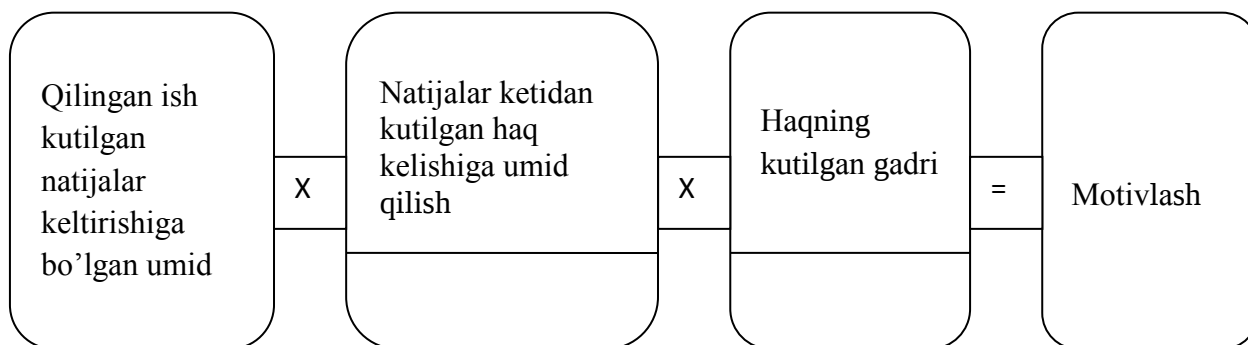
Protsessual motivatsiyalash nazariyaasining uch asosiy yo'nalishi mavjud. Bular kutilgan natija nazariyasi, adolat nazariyasi va Porter-Louler nazariyalaridir.

Kutilgan natija nazariyasi faol ehtiyojning mavjudligi insonning muayyan maqsadga erishishga bo'lgan motivatsiyalashning zaruriy va yagona sharti emas degan qarashga asoslanadi. Inson, shuningdek o'zi tanlagan hatti-harakat modeli haqiqatdan ham qanoatlanishga olib kelishiga umid qilishi kerak. Kutilgan natijaga muayyan hodisaning sodir bo'lishi ehtimoliga beriladigan baho sifatida qarash mumkin. Insonlarning ko'pchiligi kollej diplomini olish ularga yaxshiroq ish joyiga ega bo'lish, bor kuchini ishga solib ishlasalar, xizmat pog'onasida ko'tarilish imkonini ochishiga umid qilishadi. Mehnatga bo'lgan motivatsiyalashuv tahlilida kutilgan natija nazariyasi tarafdorlari uch bog'liqlikning ahamiyatiga

e'tiborni qaratishadi, bular: mehnat chiqimlari - natijalar; natijalar – rag'batlantirish va rag'batlantirishdan qanoatlanish (valentlik). Mehnat xarajatlari –natijalar (MH-N) kutilgan natija - bu sarflangan ish va olingan natijalar orasidagi nisbatdir. Natijalar - haq (N-H) dan kutilgan natija – erishilgan natija darajasiga javoban muayyan haq to'lanishi yoki boshqa shaklda rag'batlantirilishni kutish.

Valentlik bu muayyan haq olish natijasida paydo bo'ladigan nisbiy qanoatlanish yoki qanoatlanmaslikning oldindan ehtimol qilingan darajasidir. Turli odamlarda beriladigan haqqa bo'lgan ehtiyoj va istaklar turlicha bo'lganligi bois, erishilgan natijalarga javoban taklif qilingan haq ular uchun hech qanday qiymatga ega bo'lmasligi mumkin.

Motivatsiyalash uchun o'ta muhim ahamiyatga ega bo'lgan bu uch omil zaif bo'lsa, motivlanish ham zaif bo'lib, ish natijalari past bo'ladi. Bu omillar orasidagi nisbatni quyidagi tenglamada aks ettirish mumkin (1.2.2-rasmga qarang)



1.2.2-rasm. Vrumning motivatsiyalash modeli⁶

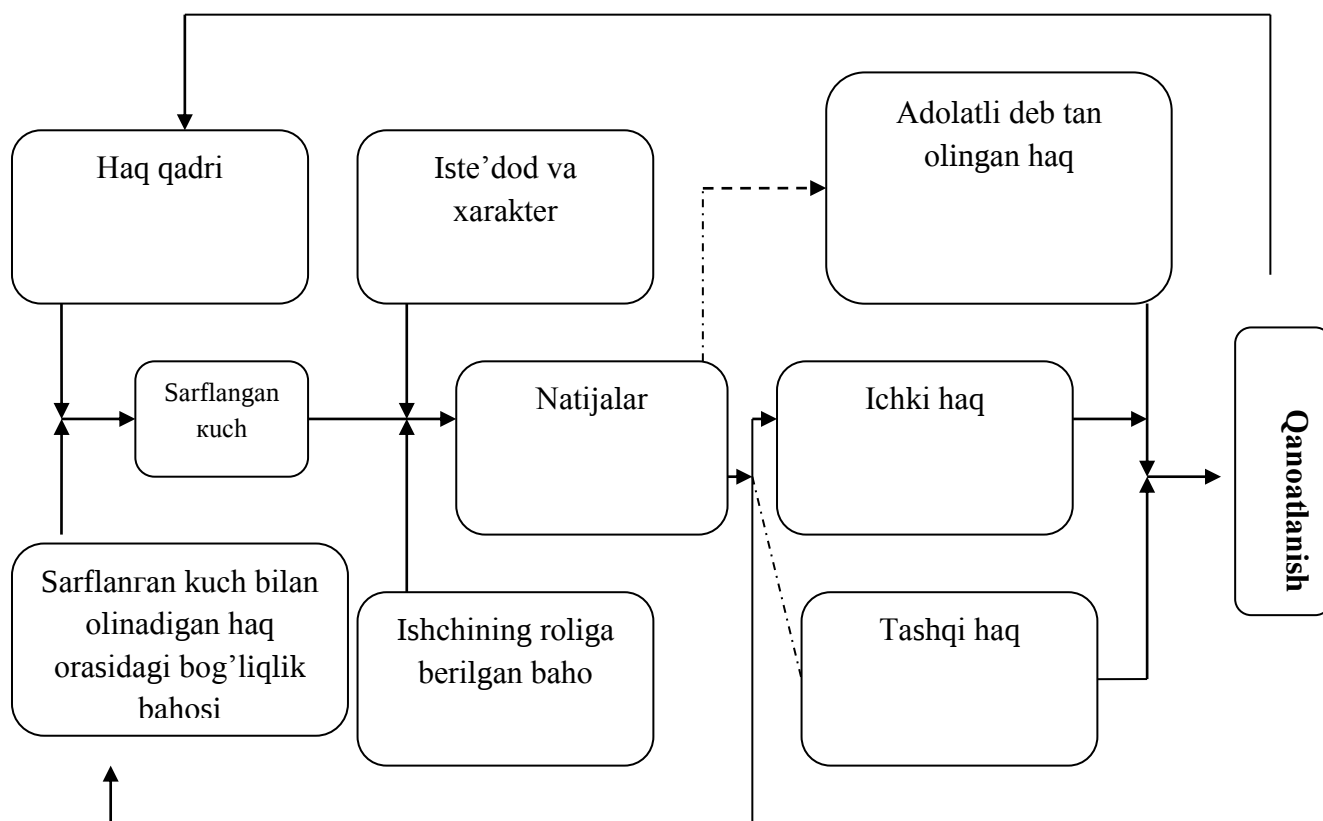
Adolat nazariyasi. Odamlarning qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida kuch-g'ayratlarini qanday taqsimlashlari va yo'naltirishlarining yana bir talqinini adolat nazariyasi beradi. Nazariyada ta'kidlanishicha, odamlar haqning sarflangan kuchga munosabatini sub'ektiv ravishda belgilab, so'ng uni huddi shunday ishni bajargan boshqa odamlarning haqlari bilan solishtirishadi. Taqqoslash disbalans yoki adolatsizlikni ko'rsatsa, ya'ni odam hamkasbi aynan shunday ish uchun ko'proq haq oldi, degan xulosaga kelsa, unda ruhiy tanglik paydo bo'ladi. Bunday xodimni motivatsiyalash, tanglikni echish va adolatni tiklash uchun disbalansni to'g'irlash kerak. Tadqiqotlar odamlar ularga kam haq berilayapdi, deb

⁶ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие.- М.: Дело, 2003. с 139

hisoblaganlarida sust ishlashlarini ko'rsatadi. Biroq agar ular o'zlariga ortiqcha haq to'lanayapdi, deb hisoblaganlarida hatti-harakatlari va faoliyatlarini o'zgartirishga ehtiyoj sezishmaydi.

Porter-Louler modeli. Layman Porter va Edvard Louler kutilgan natija nazariyasi bilan adolat nazariyasi elementlarini o'zida mujassamlashtirgan motivatsiyalashning majmuiy protsessual nazariyasini ishlab chiqishdi. Ularning 1.2.3-rasmda aks ettirilgan modeli besh o'zgaruvchan miqdorni: sarflangan kuch, idrok, olingan natijalar, haq, qaniqish hosil qilish darajasini o'z ichiga oladi.

Porter-Loulerning modeliga ko'ra, erishilgan natijalar xodimning sarf qilgan kuchi, uning iste'dodi va xususiyatlari, shuningdek o'z rolini naqadar anglaganligiga bog'liq. Sarflangan kuch darajasi haqning qadri va sarflangan kuchning bu darajasi muqarrar ravishda beriladigan haqning muayyan darajasiga olib kelishiga bo'lgan ishonch darajasi bilan belgilanadi.



1.2.3-rasm. Porter-Louler modeli⁷

⁷ Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие.- М.: Дело, 2003.с142

Bundan tashqari, Porter-Lourel nazariyasida beriladigan haq bilan natijalar orasidagi nisbat belgilangan, ya'ni odam o'z ehtiyojlarini erishilgan natijalar uchun olingan haq yordamida qanoatlantiradi.

Ijrochining ish joyidagi faoliyatini tahlil qilgan Duglas Mak Gregor boshqaruvchi ijrochining xarakterlarini belgilovchi quyidagi parametrlarni nazorat qilishi mumkinligini aniqladi:

- ijrochi zimmasiga yuklatilgan topshiriqlar;
- topshiriqlarning bajarilish sifati;
- topshiriqning olinish muddatlari;
- topshiriq bajarilishining kutilgan muddati;
- topshiriqning bajarilishi uchun mavjud vositalar;
- ijrochi ishlayotgan jamoa;
- ijrochiga berilgan ko'rsatmalar;
- ijrochining topshiriqni bajarish qo'lidan kelishiga ishon tirish;
- ijrochining ish bilan bog'liq muammolar doirasiga jalb etilganligi darajasi.

Bu omillarning barchasi rahbarga bog'liq bo'lib, u yoki bu darajada xodimga o'z ta'sirini ko'rsatadi va ish sifati va jadalligini belgilaydi. Duglas Mak Gregor bu omillar yordamida boshqaruvga ikki asosiy yondashuv qo'llash mumkin degan xulosaga keldi. Bular "X nazariyasi" va "Y nazariyasi" dir.

"X nazariyasi" bu boshqaruvning avtoritar uslubi bo'lib, hokimiyatning yuqorida sanab o'tilgan omillar bo'yicha jiddiy ravishda markazlashtirilishi, qattiq nazorat o'rnatilishini taqozo etadi.

"Y nazariyasi" boshqaruvning demokratik uslubiga to'g'ri keladi va vakolatlarning taqsimlanishi, jamoada o'zaro munosabatlarning takomillashtirilishi, ijrochilardagi motivatsiyalashish va ruhiy ehtiyojlarning inobatga olinishi, ish mazmunining boyitilishini ko'zda tutadi.

Misol uchun Uilyam Ouchi bu masalaning, adabiyotda "Z nazariyasi" va "A nazariyasi" nomlarini olgan o'z talqinini taklif qildi⁸.

⁸Оучи. У.Г. Методы организации производств: японский и американский подходы. - М.: Экономика, 1993. с 96

Ouchi texnika va texnologiyalarga inson omiliga zid bo'lgan nomutanosib e'tibor mavjudligini ko'rsatdi. Shu bois "Z nazariyasi" odamlar orasidagi aloqalarni yaqinlashtirish va vaziyatlarini mustahkamlashga qaratilgan ishonch, umrbod yollash tamoyillariga va qarorlar qabul qilishning jamoaviy uslubiga tayanadi.

1.2.2-jadval

Motivatsiyalash nazariyasi⁹

Mazmunli nazariyalar		Protsessual nazariyalar	
nazariya	asos	nazariya	asos
Maslou nazariyasi	- Fiziologik Ekzistentsial ehtiyojlar - Ijtimoiy ehtiyojlar - Hurmat, nufuzga bo'lgan ehtiyojlar - Shaxsiy, ma'naviy ehtiyojlar	• Duglas Makgregorning X va Y	Insonning ikkita qarama-qarshi intilishiga asoslanadi: ishlash (Y) va ishlamaslik (X)
ERG(SSR)Klayton Alderfer nazariyasi	- Hayot kechirish ehtiyojlari - Bog'lovchi ehtiyojlar - O'sish ehtiyojlari	Kutishlar nazariyasi	- Erishilgan natijalarga javoban muayyan mukofotni kutish - Muayyan mukofotni olish natijasida yuzaga kelgan nisbiy qoniqish yoki qoniqmaslikning ko'zda tutilayotgan darajasi
Mak Klelland ehtiyojlar nazariyasi	- Hokimiyat - Muvaffaqiyat - Dahldorlik	Adolat nazariyasi	Insonlar olingan mukofotning sarflangan sa'y-harakatlarga nisbatinisub'ektiv tarzda aniqlashadi va so'ngra uni shunga o'xshash ishni bajaruvchi boshqa insonlar mukofotlari bilan solishtirib ko'rishadi
Gertsbergning ikki omilli nazariyasi	- Ish amalga oshirilayotgan atrof muhit bilan bog'liq gigienik omillar - Motivatsiya	Porter-Louler modeli	Erishilgan natijalar xodim tomonidan qilingan sa'y-harakatlarga bog'liq

⁹ Сотникова С.М. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. С 135

Ehtiyojlar faqat ular xodimlartomonidan anglab etilgan taqdirda ichki undovchi va tartibga soluvchi omillarga aylanadi. Mazkur holatda ular muayyan shaklga – faoliyatning u yoki bu turlariga, ob’ektlarga, predmetlarga bo’lgan qiziqish shakliga ega bo’ladi. Qiziqish (manfaat) hamma vaqt muayyan imkoniyatlardan ehtiyojlarni qondirish uchun foydalanish bilan bog’liq. Qiziqish–sub’ektning o’zi tushgan sharoitdan o’z ehtiyojlarini qondirish uchun foydalanishga bo’lgan faol munosabati. Insonning ehtiyojlari uning xatti-harakatini belgilab beradi. Inson qandaydir ehtiyojni his eta boshlasa, unda ushbu ehtiyojni qondirish uchun muayyan maqsadga erishishga nisbatan intilish paydo bo’ladi. Inson o’z oldiga qo’ygan maqsadga erishsa, uning ehtiyoji to’liq yoki qisman qondirilishi mumkin. Biroq, mutaxassislar tomonidan shu narsa isbotlandiki, faqat insonning o’z ehtiyojlarini qondiradigan narsalar uni motivatsiyalaydi va faoliyatga undaydi.

“Y nazariyasiga” ko’ra, har bir xodim ish joyiga kelganida o’zini ifoda etishni istaydi va o’zi uchun yangi faoliyat sohasiga katta qiziqishda bo’ladi. Bundan tashqari, rahbariyat xodimlarning o’z vazifalariga ijodiy yondashishlaridan va mas’uliyatlariga jiddiy qarashlaridan manfaatdordir. Biroq qator omillarning ta’siri natijasida xodimning o’z faoliyatidan ixlosi qaytishi mumkin.

Bunga odatda quyidagilar sabab bo’ladi:

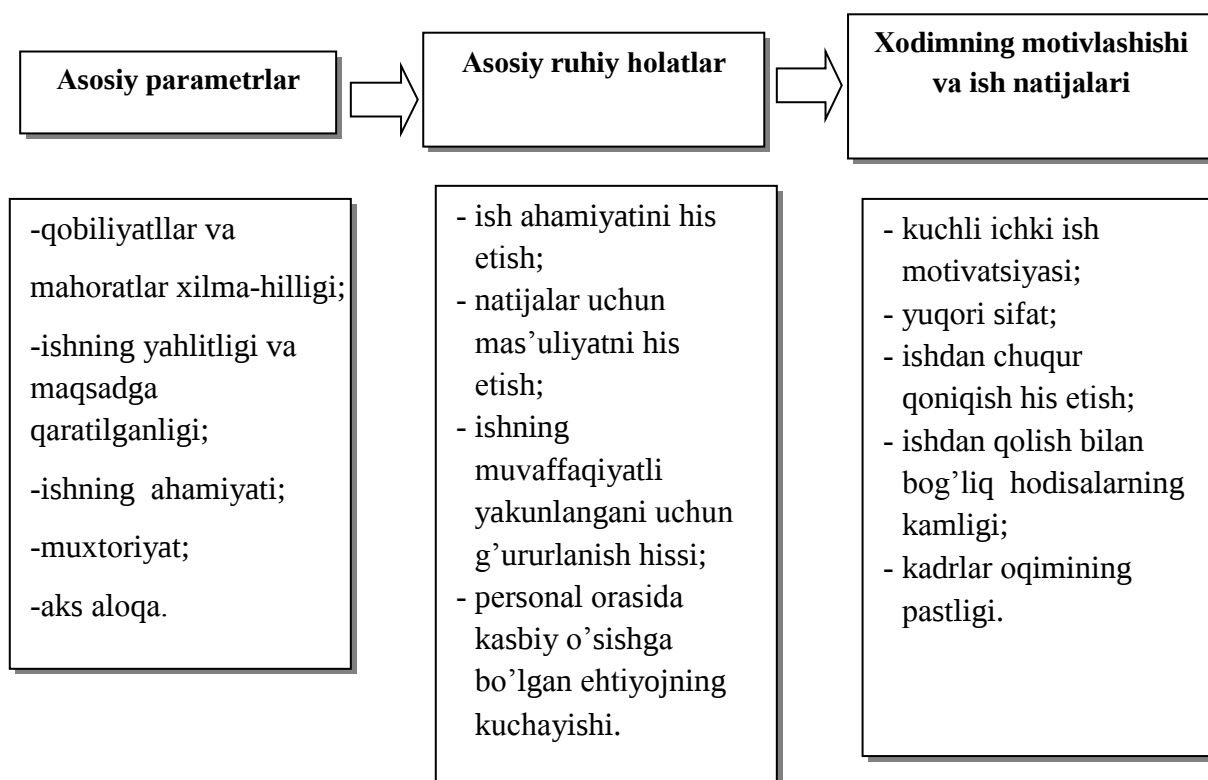
- rahbarning haddan ziyod bevosita aralashuvi;
- ruhiy va tashkiliy tayanchning mavjud emasligi;
- zarur bo’lgan ma’lumotlarning yo’qligi;
- rahbarning xodim ehtiyojlariga e’tiborsizligi;
- aks aloqaning yo’qligi, ya’ni xodimning o’z mehnati natijalaridan voqif emasligi;
- rahbar tomonidan xodim muammolarining unumsiz hal etilishi;
- rahbar tomonidan xodimning noto’g’ri baholanishi.

«Xodimlarning ideal ishi qanday bo’lishi kerak?» degan savolga javob berilganida o’ta sinchkovlikka va originallikka intilmaslik kerak. Barchaning didi va shaxsiy fikridagi farqlarni inobatga qiyin. Shu bois, rahbar odatda integral

mahsuldorlikni ko'tarishga intiladi. Agar rahbar quyida keltirilgan omillarni inobatga olsa, u xodimlari tomonidan maksimal qo'llab-quvvatlanish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Shunday qilib, ideal ish quyidagi jihatlarga ega bo'lishi kerak:

- maqsadga ega bo'lishi, ya'ni muayyan natijaga olib kelishi kerak;
- hamkasblari tomonidan muhim va ahamiyatli sifatida baholanishi kerak;
- xodimga ishning bajarilishi uchun zarur bo'lgan qarorlar qabul qilish imkonini berishi kerak, ya'ni xodim (belgilangan doiradagi) erkinlikka ega bo'lishi kerak;
- xodim bilan aks aloqani taminlash, qilgan ishi natijalariga qarab baholanishi kerak;
- xodim nuqtai nazarida adolatli deb hisoblangan haq keltirishi kerak.



1.2.4-rasm. Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi modeli¹⁰

¹⁰ Сотникова С.М. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2009.с146

Bu tamoyillar asosida qurilgan ish ichki qanotlanishni ta'minlaydi. Bu ishning sifatli bajarilishini rag'batlantiradigan o'ta kuchli motivatsiyalashtiruvchi omildir. Bu tamoyillar asosida ishning Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi nuqtai nazariga tayangan xarakteristikasi modeli ishlab chiqildi (1.3.1-rasm).

Ishning yaxlitligi. Bu ko'rsatkich yaxlit va belgilangan ishning tarkibiy qismi bo'lgan ish amaliyotining yakunlanganligini, ya'ni ishning boshidan oxirigacha ko'zga ko'rinadigan natija bilan bajarilganligini anglatadi. Ishning yaxlitligi darajasi topshiriqning boshqaruvchi tomonidan aniq berilishiga bog'liq.

Ishning ahamiyati. Bu ko'rsatkich ortida bajarilayotgan ishning tashkilot yoki undan tashqaridagi boshqa odamlar hayoti yoki ishiga ta'siri darajasi tushuniladi. Ahamiyat tushunchasi ijrochining qadriyatlari tizimi bilan chambarchas bog'liqdir.

Muxtoriyat. Muxtoriyat ish kutilgan natijaga erishishda qo'llaniladigan amaliyotlarning bajarilishi jadvalini ishlab chiqishda xodimning erkinligi va mustaqilligini qay darajada ta'minlashini ko'rsatadi. Qarorlar boshqalar tomonidan qabul qilinganida, yaxshi bajarilgan ish rag'bat sifatida qaralishi amri maholdir. Xodim ishning bajarilish sifati o'zining mahoratiga emas, bu qarorlarning to'g'riligiga bog'liqligini his etadi. Bajarilgan ishga "egalik" tuyg'usi yo'qoladi.

Aks aloqa. Aks aloqa xodim tomonidan o'zi bajargan ishning sifati haqidagi ma'lumotlarning olinishini ta'minlaydi. Aks aloqaning unumdorligi ishning yahlitligiga bog'liq. "Bajarilgan ish" natijalariga qarab aks aloqani ta'minlash, uning bir qismi natijalariga qarab ta'minlashga qaraganda osonroqdir.

Har qanday ish jabhalarini kengaytirib, xodim zimmasiga bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bir necha amaliyotni yuklash orqali biz muhtoriyatni kuchaytiramiz. Ayni paytda bu ish yahlitligini kengaytiradi va natijada tezkor va unumli aks natijani ta'minlaydi. Bunda xodim tez-tez o'z-o'zini tekshirishga murojaat qiladi, o'zga so'z bilan aytganda shaxsiy aks aloqani qo'llaydi. Unda o'z kamchiliklarini o'zi topish imkoni paydo bo'ladi. Ruhiy jihatdan kamchiliklarni

mustaqil ravishda topib, buni qabul qilish, o'zgalarning bu kamchiliklarni ko'rsatishlarini qabul qilishga qaraganda engilroqdir.

Yuqorida ko'rib chiqilgan birinchi uch omil ishni uning murakkabligi, ahamiyati va zarurligi nuqtai nazaridan baholashga hissa qo'shadi. Agar ish bunday jihatlardan holi bo'lsa, u ichki motivatsiyalashdan ham holi bo'ladi. Ishning bajarilishi sifati burch bajarilgani, yangilik, foydali biror narsaga erishilganlik tuyg'usining paydo bo'lishiga olib kelmaydi.

Qayd etilgan omillarni qanoatlantira oladigan ish xodimni ichidan motivatsiyalashtirib, topshiriqning sifatli bajarilishini ta'minlaydi va unda qanoat hosil qiladi. U ishlab chiqilgan mahsulot yoki ko'rsatilgan xizmatga shaxsiy hissa qo'shilganlik tuyg'usini paydo qiladi, xodimda bog'liqlik hissini uyg'otadi. Faqat shunday ish insonga o'zlikni ifoda etish imkonini bera oladi.

Qobiliyatlar va mahorat xilma-xilligini oshirish. Bunda shunchaki xilma-xillik emas, aynan qobiliyatlar xilma-xilligi muhim ahamiyatga ega ekanligini yodda saqlamoq lozim. Agar jamoa xodimlari cheklangan qobiliyatlarni ishga solayotgan bo'lsalar, ularning sonini oshirish yo'llarini izlash kerak.

Ish yaxlitligini kuchaytirish. Oldinroq aytilganidek, xodimlar ko'zga ko'rinadigan natijalari bo'lgan ishdan kuchli qanoat olishadi. Topshiriq yaxlitligini oshirishga unga qo'shimcha ravishda u bilan bog'liq bo'lgan topshiriqlarni qo'shish orqali erishsa bo'ladi. Bunday topshiriqlar jumlasiga odatda turli odamlar tomonidan bajariladigan tayyorlash yoki yakunlash amaliyotlarini kiritisa bo'ladi.

Qisqacha xulosalar

Inson xatti-harakati negizini motivlar tashkil etadi. Motivlar – inson hatti-harakatining ehtiyojlari va manfaatlari ta'sirida paydo bo'ladi va inson hayolidagi muayyan mehnat amallari bajarilgan taqdirda ehtiyojlarning o'rniga keladigan manfaatlar obrazi sifatida namoyon bo'ladi.

Motivatsiyalashning mazmuniy nazariyalari birinchi navbatda, ayniqsa ish hajmi va mazmunini belgilashda insonlarni harakatga undaydigan ehtiyojlarni aniqlashga urinadi. Motivatsiyalashning hozirgi zamon kontseptsiyalari asoslarini

yaratishda Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klellandning asarlari katta ahamiyatga ega.

Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi modeli ham personal motivatsiyasining mohiyatini ochishga bevosita xizmat qilib, o'z navbatida bu model tarkibi quyidagilardan iborat: asosiy parametrlar, hissiy- ruhiy holatlar, xodimning motivlashishi va ish natijalari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personal motivatsiyasi» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati deganda nimani tushinasiz?
2. Motivlashning klassik nazariyalarini aytib bering
3. Motivlash jarayoni bosqichlarini sanab bering
4. Motivlar bu nima?
5. A.Shopengauer tomonidan inson va hayvonlar hatti-harakati sabablarini tushuntirib bering
6. Birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar mohiyatini ochib bering
7. Ehtiyoj va motivatsion hatti – harakat tushunchalaring o'zaro bog'liqligini asoslab bering
8. Ehtiyojlar orqali motivatsiyalashgan hatti-harakatning soddalashtirilgan modeli mazmunini aytib bering
9. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi tarkibini ko'rsatib bering
10. “Gigienik omillar” va “motivalashuv” guruhleri o'zaro bog'liqligini tushuntirib bering
11. Xekman va Oldxemning motivatsiyalash nazariyasi modeli¹¹

¹¹ Сотникова С.М. Управление карьерой: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2001.с134

Тавсия этилган адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-2960-сонли Қарори. 2017 йил 6 май. www.lex.uz

3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

4. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. -640 с

5. Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с

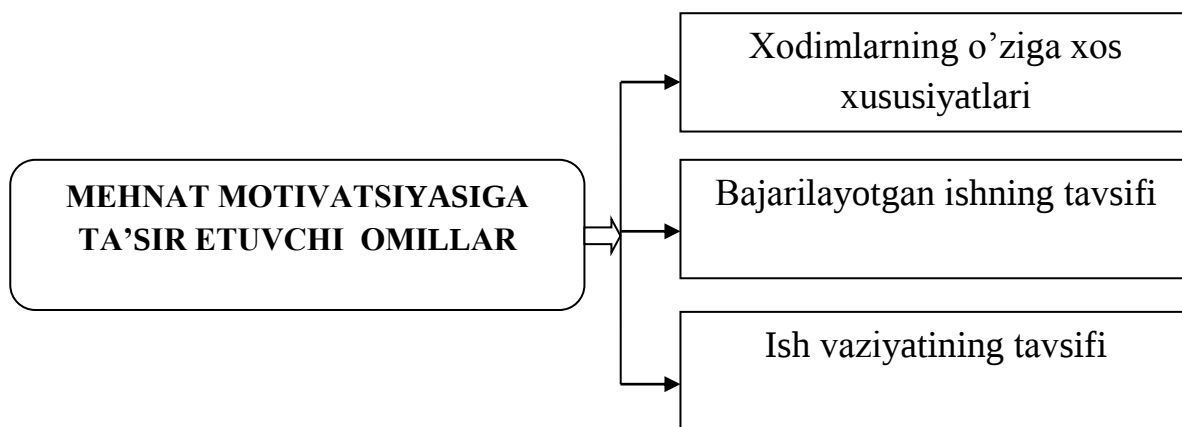
7. <http://www.economics.com.ua>

II BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING ASOSLARI

2.1. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar

Insonni boshqarish – bu uning xatti-harakati motivlarini boshqarish demakdir. Ta'sir etishning ushbu turi, ya'ni motivlarga 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 motivatsiyalashva 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.

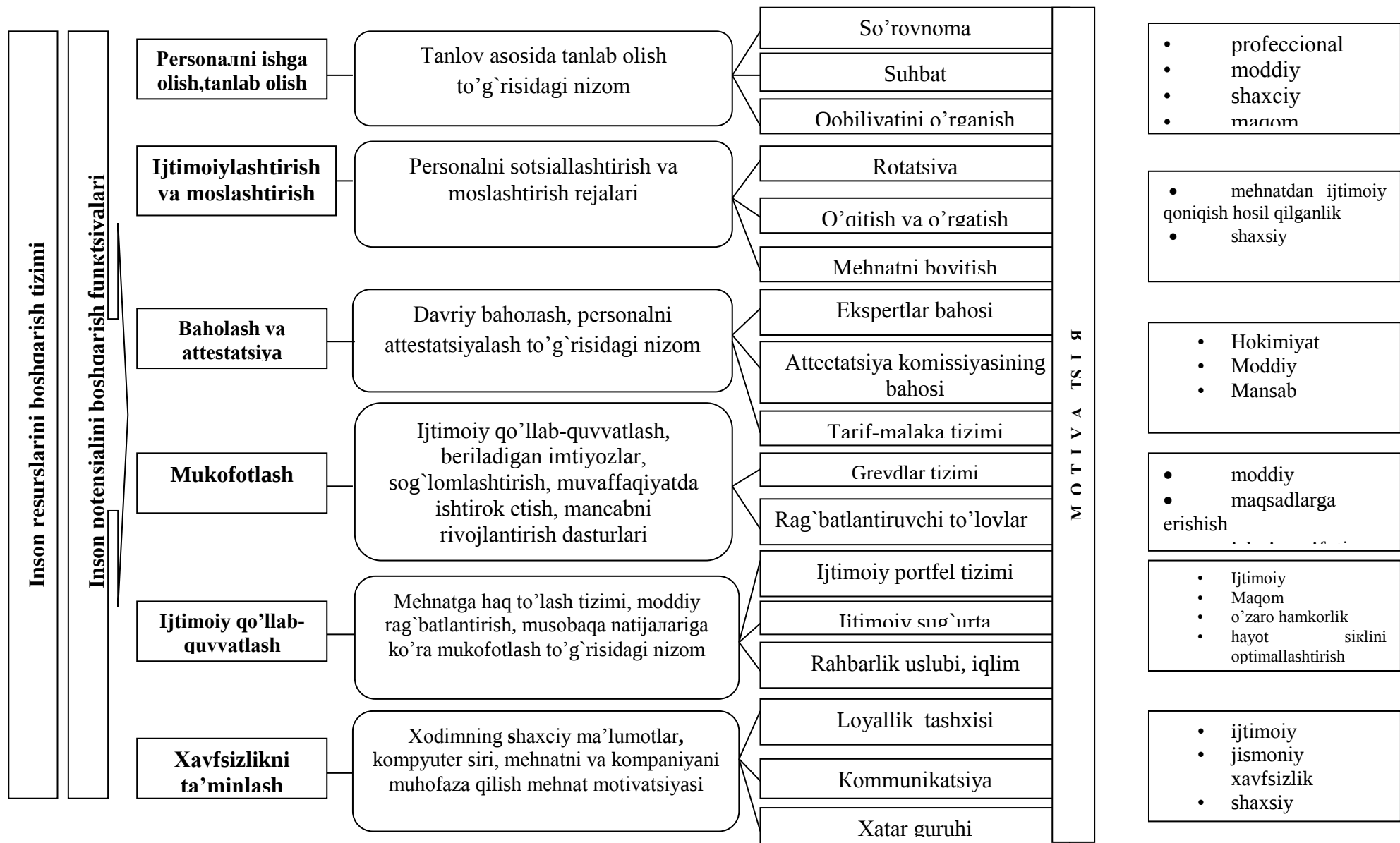


2.1.1-rasm. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillar¹²

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

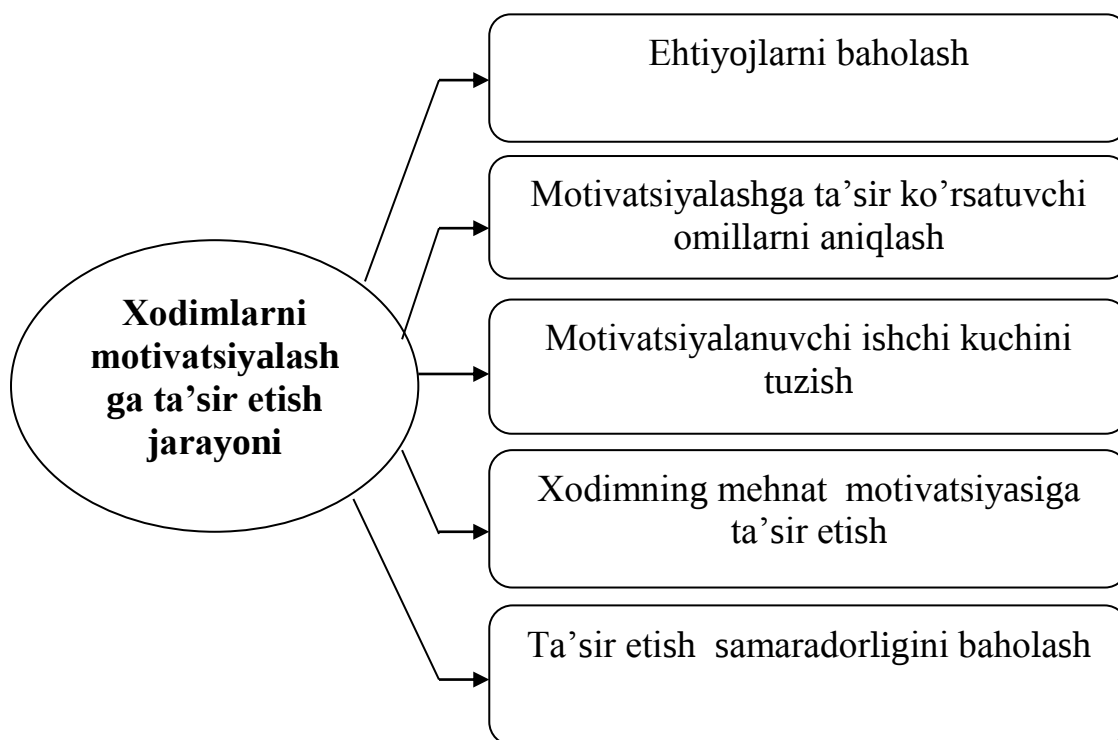
- harakat qilishga undash;
- faoliyatga yo'naltirish;
- xatti-harakatni nazorat qilish va qo'llab-quvvatlash.

¹²Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan



2.1.2-rasm. Personalni boshqarish tizimida motivatsiyalashni amalga oshirish shakllari

Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni personal motivatsiyasining asosiy masalalaridan biridir. Shu munosabat bilan personalni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni tarkibi quyidagilardan iborat (2.1.3-rasm):



2.1.3-rasm. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni¹³

Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayoni tarkibini aniqlash personal motivatsiyasida insonning asosiy ehtiyojlarini aniqlashni taqoza etadi va ular qo'yidagilardan iborat:

- fiziologik
- xavfsizlik
- ijtimoiy guruhga mansublik
- baholash va hurmat
- o'zini o'zi faollashtirish
- hokimiyat va ta'sir ko'rsatish
- erishish

¹³Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Shundan kelib chiqib, mehnat motivatsiyasining asoslarini qo'yidagilar tashkil etadi:

1) Yarim-motivatsiyalanganlik; 2) Motivlarni ierarxik tashkil etish; 2) 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

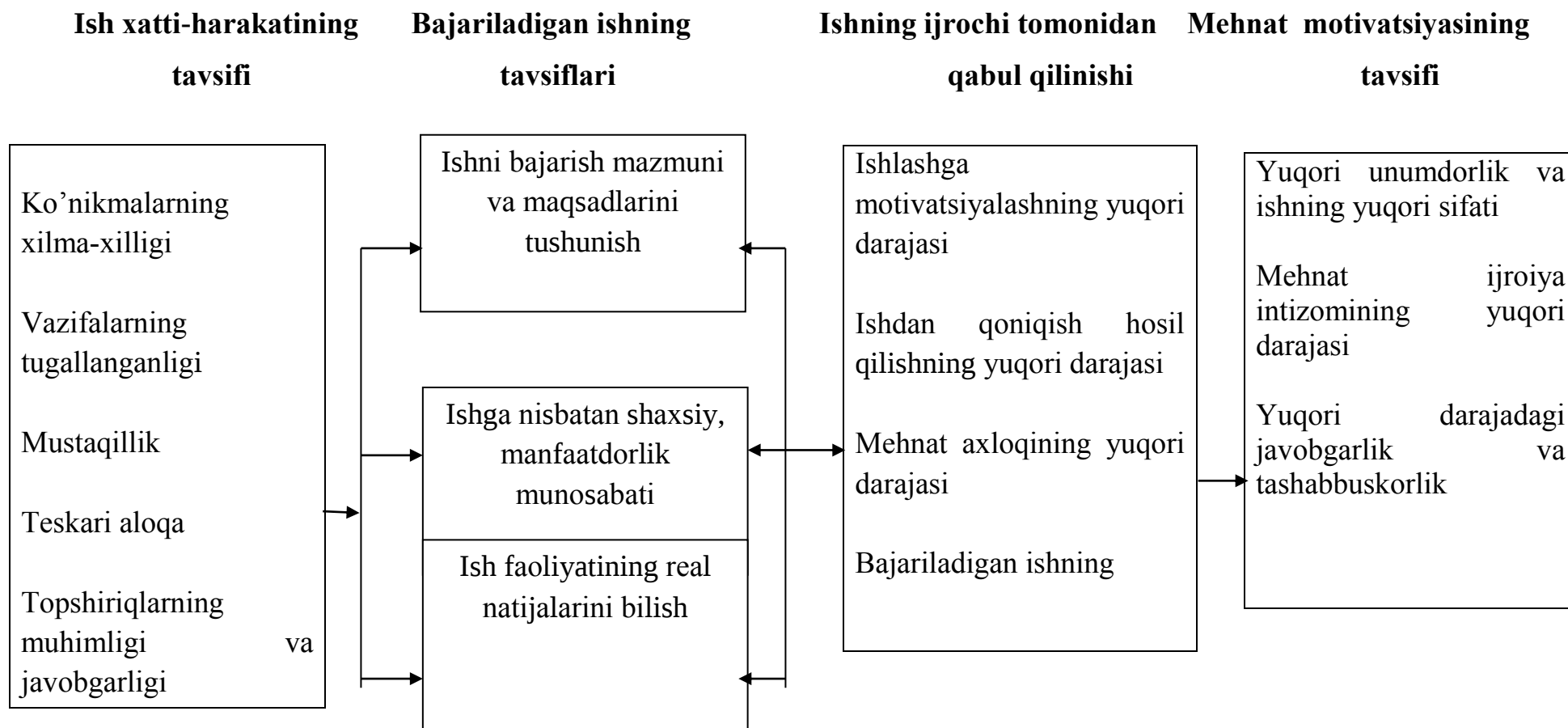
1. Tashkiliy kontekst:

- 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

Bajariladigan ish tavsiflarining motivatsiyalovchi ta'sir etish modeli



2.1.5-rasm. Bajariladigan ish tavsiflarining motivatsiyalovchi ta'sir etish modeli¹⁴

¹⁴ ¹⁴Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Personalni boshqarish amaliyotidamotivatsiyalash 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 usullarini tanlashda, birinchi galda, insonlar motivlarini, ya'ni u yoki bu harakatlarni amalga oshirishga undovchi omillarni hisobga olish lozim (2.1.5-rasm).

2.2. Personal manfaatlari va ularning motivatsiyalashning asosiy omillari

Xatti-harakatni boshqarish nuqtai nazaridan xodim xatti-harakatning amalga oshirilgan natijasiga ta'sir etishuchun 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 funktsiyalar xususiyati bo'yicha tabaqalangan tasnifga o'tamiz.

Tashkilot xodimlari asosiy guruhlarining manfaatlari asoson quyidagi guruhlarga bo'linavdi:

A. Ish beruvchi

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

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

3. Kadrlar xizmati: barcha xodimlarning ehtiyojlarini qondirishhaqida 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 tasniflanganpersonalning toifalari uchun maslashtirishni talab qiladi. Albatta, mehnat faoliyatining sohasida yotuvchi manfaatlar yollanma xodimlarningtoifalaribo'yicha tabaqalanadi.

2.2.1-jadval

Xodimlarni motivatsiyalashning asosiy omillari, %

Javoblar variantlari	2009y.	2010y.
Mehnatga haq to'lash	47	57
Barqarorlik	42	52
Imtiyozlar tizimi	22	47
Rag'batlantirish sxemasi	47	68

Manfaatni shakllantirish ko'p bosqichli murakkab jarayon hisoblanadi. Birinchidan, bu insontomonidan o'zi hayot kechirishi uchun ushbu ehtiyoj qanchalik ahamiyatga egaligining anglab etilishi. Ikkinchidan, ehtiyojni qondirish zarurati qoniqtirish usullarini qidirishga olib keladi. Bunda ehtiyojni eng yaxshi tarzda qoniqtira oladigan ob'ekt aniqlanadi. Mazkur ob'ektniehtiyojni qondirish jarayoniga kiritish yo'llari, usullari izlanadi va buning natijasida ushbu ob'ekt bilan bog'liq harakatlar sodir bo'ladi. Shunday qilib, manfaat insonlar xatti-harakatlarining real sababi bo'lib xizmat qiladi.

Personalxatti-harakatini boshqarishquyidagi formula bo'yicha taqdim etilishi mumkin:

$$V = f(M \times F),$$

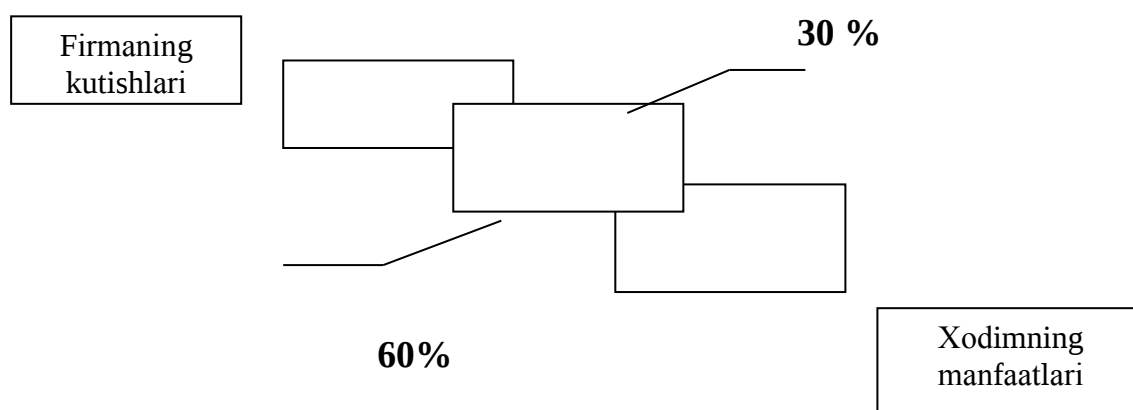
bu erda: *V* – xodimning xatti-harakati; *M* – motivatsiya; *F* – qobiliyatlar.

2.2.2-jadval

Xodimlar xatti-harakati motivlari va xillarining nisbati¹⁵

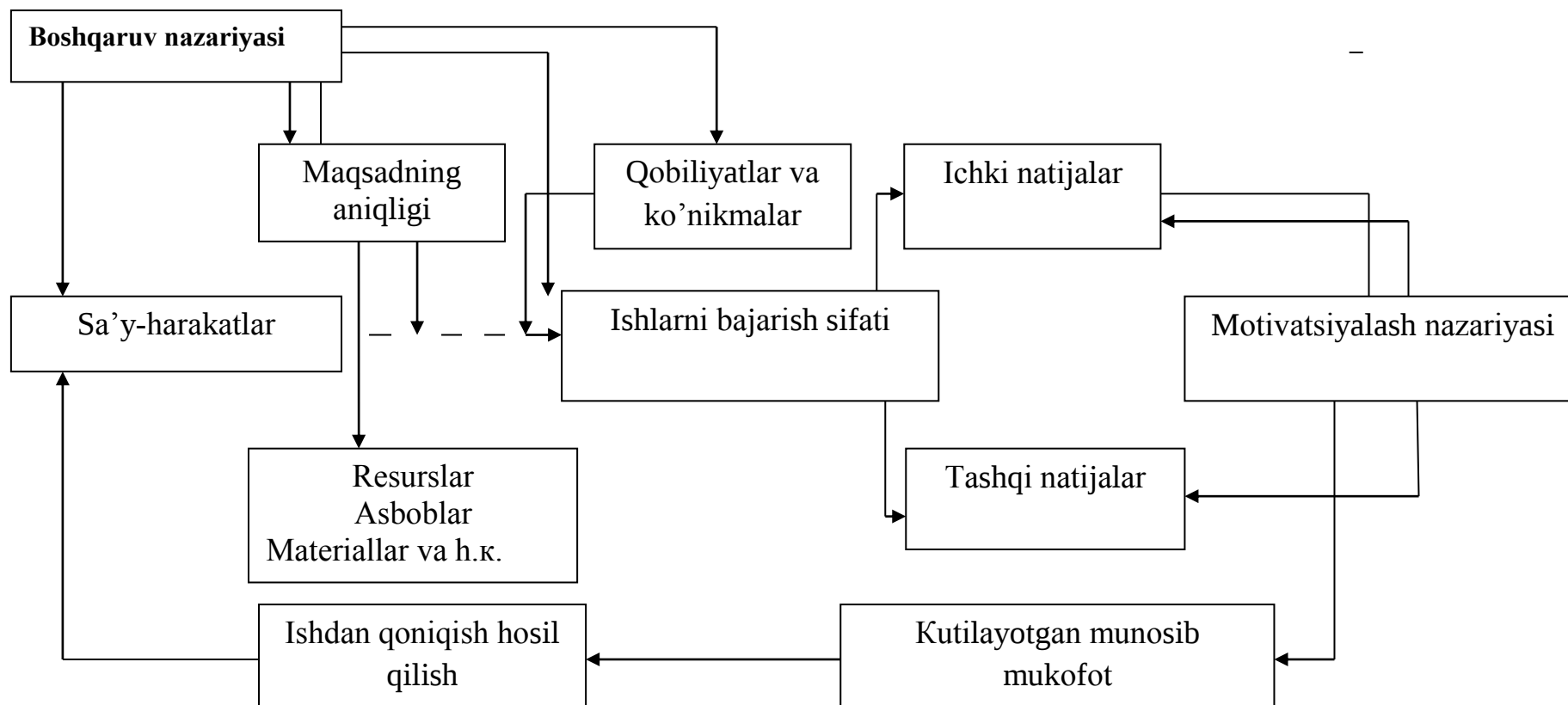
Xodim xili	Umumiy miqdordagi ulushi	Motivatsiyalash darajasi	Xatti-harakat shakli
Normativdan yuqori, o'ta insofli	5%	Ideal motivatsiyalash va rag'batlantirish	Innovatsion, iqtisodiy
Normativ, etarlicha insofli	60%	Etarlicha motivatsiyalash va rag'batlantirish	Iqtisodiy, tashkiliy
Subnormativ, etarlicha insofli emas	30%	Motivlar noaniq, rag'batlantirish etarlicha emas	Xarakterologik, destruktiv
Nonormativ, noinsof	5%	Motivlar noaniq, rag'batlantirish mavjud emas	Xarakterologik, destruktiv
Jami	100%		

Ilg'or firmalar muvaffaqiyatining garovi 85 foizga har bir xodimning firmaning gullab-yashnashi uchun shaxsiy manfaatlardan voz kechishga tayyorligiga bog'liq (2.2.1-rasm).



2.2.1-rasm. Xodim manfaatlari va firmaning kutishlarini integratsiyalash

¹⁵ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 125



2.2.2-rasm. Nima uchun insonlar ishlashadi¹⁶

¹⁶ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 135

2.2.3-jadval

Mulkchilikning turli shakllaridagi korxonalarda shaxsni mehnat qilishga undovchi motivlarni baholash¹⁷

Mehnat faolligi motivlarini ochib berish turi	Mehnat qilishga undovchi motivlarni tahlil qilish ko'rsatkichi	Ko'rsatkichni hisoblash metodikasi	Metodikaga kiruvchi belgilar talqini
Ijtimoiy-mehnat faolligi	Xarajatlar samaradorligi koeffitsienti (mehnat natijalarini ifodalash usuli bo'yicha tasniflanadi: qiymat, natural va mehnat)	$XS = MIH / ICHX$	XS – xarajatlar samaradorligi koeffitsienti; MIH – mahsulot ishlab chiqarish hajmi; ICHX – ishlab chiqarish xarajatlar
Ijtimoiy ta'sir	Ish haqi xarid qobiliyati ijtimoiy ta'siri kuchining koeffitsienti	$Umm\ rab = OIH / KK$	OIH – oylik ish haqi, so'mda; KK –kun kechirish uchun zarur mablag'larning eng kam miqdori, oy, so'm., statistik ma'lumotlarga ko'ra
Ijroiya faoliyat	Ijroiya faoliyatkuchining koeffitsienti (1 -daraja)	$1U\ s.i.l. = Ts / KK$	Ts – 1-razryad oylik tarif stavkasi, so'm.
	Ijroiya faoliyatkuchining koeffitsienti(2 -daraja)	$2Us.i.l. = Ts / OEKIB$	OEKIB – oylik eng kam iste'mol byudjeti, so'm.

¹⁷ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С138

Ehtiyoj – bu insonda nimaningdir etishmasligi va u insonni harakat qilishga umumiy tayyorlik holatiga olib keladi. Ehtiyoj – bu insonning ularsiz hayot kechirib bo'lmaydigan yoki ana shunday tuyuladigan predmetlar, ob'ektlar, sharoitlarga muhtojlik holati. Ehtiyojlar hamma vaqt fiziologik yoki ruhiy muvazanat buzilganda, masalan, tana hujayralari ovqat yoki suvdan mahrum bo'lganda yoki insonga boshqa insonlar jamoasi etishmaganda yuzaga keladi. Ehtiyojlarning ko'plab tasniflari mavjud, lekin universal tasnif hozirgacha yaratilmagan.

2.2.4-jadval

Ehtiyojlar ierarxiyasi¹⁸

Ishlab chiqarish muhiti	Fiziologik	Xavfsizlik	Ijtimoiy	Hurmat	O'zini ifodalash
Ish o'rne	Ish o'rnidagi tozalik	Xavfsiz mehnat sharoitlari	O'rtoqlar bilan yaxshi o'zaro hamkorlik	Chaqiriq tashlovchi ish	Jamiyatga yuksak shaxsiy ulush qo'shuvchi loyihalar
Tashkilot	Ish haqining qulay darajasi	Pensiyalar tizimi	Umumiy yig'ilishlar, kompaniya hisobidan jamoaviy dam olish	Imkon qadar kam qoidalar va yo'riqnoma lar	Boshqaruvdagi shaxsiy ishtirokni rag'batlantirish
Etakchi	Zarur joyda tanaffuslar qilish imkonini beradi	Ishchilar uchun himoya bo'lish	Do'stona muhitni yaratish	Mehnat natijalarini munosab baholash	Ijod qilish va yangi g'oyalarni olg'a surishga undash

- Qiziquvchanlik – yangi bilimlar olishga bo'lgan ehtiyoj.

¹⁸ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 142

• Atrofdagilarni ma'qullash – boshqa insonlar tomonidan qabul qilinadigan bo'lish ehtiyoji.

- Tartib – o'zi atrofida makon tashkil etishga bo'lgan ehtiyoj.
- Zahiralarni yaratish –jamg'armalar qilishga bo'lgan ehtiyoj.
- Sh'an –o'z oilasiga va ajdodlariga sodiq bo'lish ehtiyoji.
- Idealizm –ijtimoiy adolatlikka bo'lgan ehtiyoj.
- Ijtimoiy aloqa –jamoaga bo'lgan ehtiyoj.
- Oila –o'z farzanlarini o'stirishga bo'lgan ehtiyoj.
- Maqom –yuksak ijtimoiy mavqega ega bo'lish ehtiyoji.
- Hisob yuritish –g'olib bo'lish, hafagarchilik uchun qasos olishga bo'lgan ehtiyoj.

- Sevgi –chiroyli bo'lish ehtiyoji.
- Ovqatlanish –ovqatlanishgabo'lgan ehtiyoj.
- Jismoniy faollik –jismoniy yuklamaga bo'lgan ehtiyoj.
- Osudalik – emotsional hotirjamlikka bo'lgan ehtiyoj.

To'plangan axborotga statistik ishlov berish natijalari shuni ko'rsatdiki, barcha insonlarda 16 ta asosiy ehtiyojmavjud bo'lib, lekin ulardan har birining muayyan insonuchun ahamiyati turlicha bo'lishi mumkin va u normal taqsimlash qonuniga bo'ysunadi. Boshqacha aytganda, ko'pchilik moyil bo'lgan o'rtacha statistik qiymat mavjud bo'lib, lekin insonlarning 30 foiziga yaqinio'rtacha qiymatdan u yoki bu tomonga chetga chiqadi. O'z navbatida, insonlarning ushbu sonida asosiy ehtiyojlardan istalgan biri o'rtacha qiymatdan sezilarli darajada yuqori yoki past darajada ifodalanishi mumkin.

Raysning fikriga ko'ra, 16 ta asosiy ehtiyojinsonda genlarda «o'tiribdi» vatarbiya yoki ma'lumotga deyarli bog'liq emas. Bunda ehtiyojning «absolyut» qiymati yillar o'tib o'zgarishi mumkin, lekin uning “nisbiy” ifodasi – ushbu yoshdagi insonlar barchaguruhlar uchun o'rtacha qiymatga nisbatan o'zgarmasdan qolmoqda. Masalan, hayot o'tishi bilan barcha insonlar kam harakatchan bo'lib qolishadi. Lekin, agar inson yoshlikda sportda muvaffaqiyatlarga erishgan bo'lsa, u etuk yoshda o'z tengqo'rlariga qaraganda jismonan ancha faol bo'ladi.

Asosiy ehtiyojlar bizning ongimizdan tashqarida mavjud bo'ladi, shuning uchun aksariyat holatlarda nima uchun bizga yaxshi yoki yomonligini tushunishimiz qiyin. Agar inson, masalan, yangi bilimni egallayotibo'zini baxtli his etsa, demak unda qiziquvchanlik kuchli tarzda ifodalangan. Bunda u o'qish kim uchundir og'ir sinov bo'lishi mumkinligini tushunishi va qabul qilishi qiyin. YA'ni har bir insonongli ravishda barcha insonlar ham huddi u singari "qurilgan" va shuning uchun ham u uchun yaxshi bo'lgan narsalar barcha insonlar uchun ham yaxshi, deb hisoblaydi. Ushbu holatni Rays o'zini o'zi aldash deb nomlagan. Uning fikriga ko'ra, insonlar o'rtasidagi nizolarning katta qismi asosan aynan shu sababli yuzaga keladi.

Yollanma xodimlarningmehnat motivatsiyasini boshqarish nuqtai nazaridan, asosiy ehtiyojlar nazariyasidan kelib chiqib, bir necha amaliy xulosalarni bildirish mumkin. Birinchidan, Raysning ishi – barcha insonlarturlicha ekanligini statistik va psixologik jihatdan asoslangan tarzda yodga solishdir (matematik hisob-kitoblarga ko'ra, Raysprofilining taxminan bir trillionga yaqinturli xil variantlari, ya'ni turli insonlar bo'lishi mumkin). Rays so'rovnomasi va profili – inson asosiy ehtiyojlarining shaxsiy tarkibini tahlil qilish hamda kasbni tanlash va mansab strategiyasi masalalari bo'yicha maslahat berish uchun qulay vositalar hisoblanadi.

Ikkinchidan, agar kompaniyada katta va turli xil jamoa mavjud bo'lsa, uniaholining reprezentativ tanlovi deb hisoblash mumkin. Bunday holatda qandaydir bitta asosiy ehtiyojni yoqlovchi personalni motivatsiyalash dasturixodimlarning bor-yo'g'i 15-20 foizini rag'batlantiradi. Qarshi tomondagi insonlarningyana 15-20 foiziuchun esa ta'sir etish to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshi bo'ladi.

Uchinchidan, Rays shuni aniqladiki, ayrim kasblar ehtiyojlarning o'xshash profillariga ega bo'lgan insonlarni "o'ziga tortadi". Masalan, faylasuflarda qiziquvchanlikkabi ehtiyoj o'rtacha ko'rsatkichdan ancha yuqori darajada, deyarli barcha qolgan ehtiyojlar esa o'rtacha ko'rsatkichdan past darajadaifodalangan. Professional zobitlarda obro' (hokimiyat) va jismoniy faollikka bo'lgan ehtiyoj ustunlik qiladi, osudalik, emotsional hotirjamlikka bo'lgan ehtiyojesa o'rtacha

ko'rsatkichdan past darajada. Kashishlar esa ko'proq mustaqillikka ehtiyoj sezishadi.

Shunday qilib, kompaniya ichidagi alohida kasbiy guruhlariga yo'naltirilgan birxillashtirilgan motivatsiyalashdasturlari ancha samarali bo'lishi mumkin¹⁹.

Ehtiyojlar birlamchi va ikkilamchi turlarga bo'linadi. *Birlamchi ehtiyojlar*, odatda, tug'ma bo'ladi. Ular jumlasiga organizmning ovqatga, suvga, uyquga, nafs olishga va hokazolarga bo'lgan fiziologik ehtiyojlar kiradi. *Ikkilamchi ehtiyojlar* o'z tabiatiga ko'ra ruhiy (psixologik) hisoblanadi. Bu, masalan, hurmatga, muvaffaqiyatga, boylikka, hokimiyatga va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlardir. Ehtiyojlar boshqa mezonlar bo'yicha ham tasniflanishi mumkin (2.2.5-rasm).

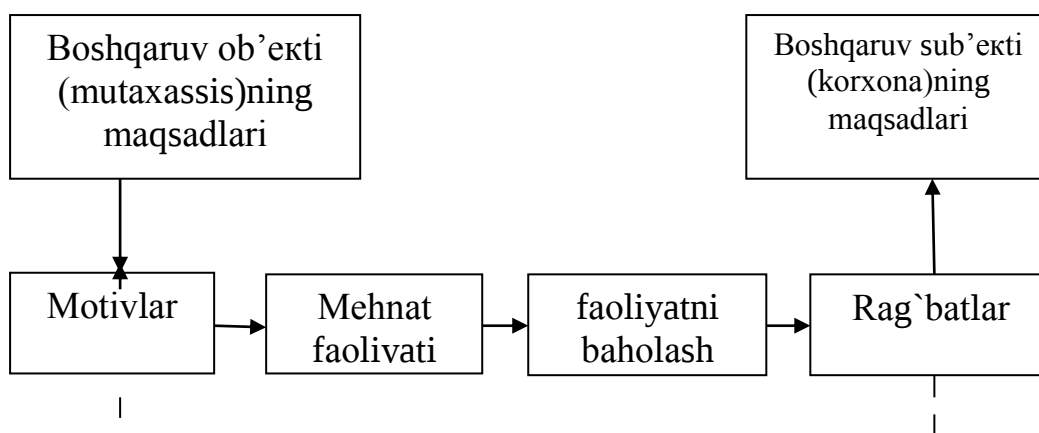


2.2.5- Personalni motivatsiyalash jarayonida baholashning roli

Motivatsiyalash jarayoni – bu boshqaruv sub'ekti (korxona) va boshqaruv ob'ekti (muayyan xodim)ning maqsadlarini muvofiqlashtirish jarayoni. Bunday muvofiqlashtirish jarayonidamuvofiqlashtirishning o'zini baholamaslik mumkin emas (2.2.6-rasm). Tashkilotlarda u normativ hujjatlar tizimi bilan reglamentlanadi, ular jumlasiga quyidagilar kiradi: korxona ustavivaxodimlarining ahloqiy kodeksi, personalni boshqarish xizmati to'g'risidagi nizom va uning xodimlarining lavozim yo'riqnomalari, motivatsiyalash va rag'batlantirish tizimi

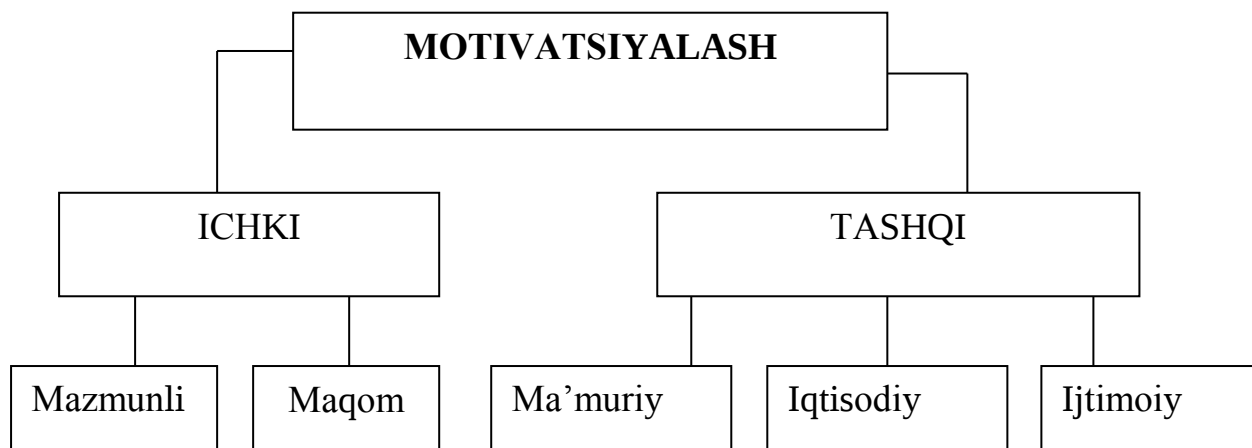
¹⁹ Кошелева Н. Человек в 16 измерениях //Директор по персоналу. 2006. № 1. С 52-54

to'g'risidagi nizom, mehnatga haq to'lash va mukofotlash tizimi to'g'risidagi nizom, manaviy rag'batlantirish to'g'risidagi nizom va h.k. Shuningdek, tarmoq standartlari va korxona standartlari, metodikalar, buyruq va farmoyishlar ham shular jumlasidandir.



2.2.6-rasm.Xodimlarni motivatsiyalash jarayonida baholashning roli

Mehnat faoliyatining motivlari – bu mehnat jarayonida insonning xatti-harakatini belgilab beruvchi sabablar. Mehnat motivlarining tarkibi demografik, ijtimoiy va kasbiy-malakaviy xususiyatlarining umumiyliigi bilan birlashgan xodimlarguruhlari bo'yicha tabaqalangan. Personal mehnat motivatsiyasining tarkibi tarmoqqa xos xususiyatga ega bo'lishi mumkin, 2.2.7-rasmda motivatsiyalash turlari keltirilgan.



2.2.7-rasm.Motivatsiyalash turlari

2.2.5-jadval

Tashkilot xodimlarini motivatsiyalash omillari²⁰

Moddiy	Nomoddiy
1. Bozor talablariga mos keluvchi ish haqi. 2. Kompensatsiyalarni individuallashtirish. 3. Bo'inma va umuman tashkilot ishining natijalariga ko'ra mukofotlash. 4. Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun mukofotlash. 5. Intellekt 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. Xodimlaryoki faxriylarni davolash uchun qo'shimcha to'lov. 11. Yangi yil sovg'alari va yubileylar uchun sovg'alari. 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. Lavozim bo'yicha o'sish istiqbollari. Kadrlar zahirasi 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; • ishlayotgan pensionerlarga ijtimoiyyordam. 6. Xavfsiz va qulay mehnatsharoitlari yaratish. Jihozlarni 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; • Mehnat shon-shuhrati kitobi va h.k. 8. Jamoada qulay ish sharoitlari. Moslashtirish tizimi. 9. Teskari aloqa tizmi va korporativ madaniyat qadriyatlarini translyatsiya qilish. Xodimlarning rahbariyat bilan muntazam uchrashuvlari. So'rovlar. Gazeta. 10. Maktab o'quvchilari bilan kasbga yo'naltirish ishlari

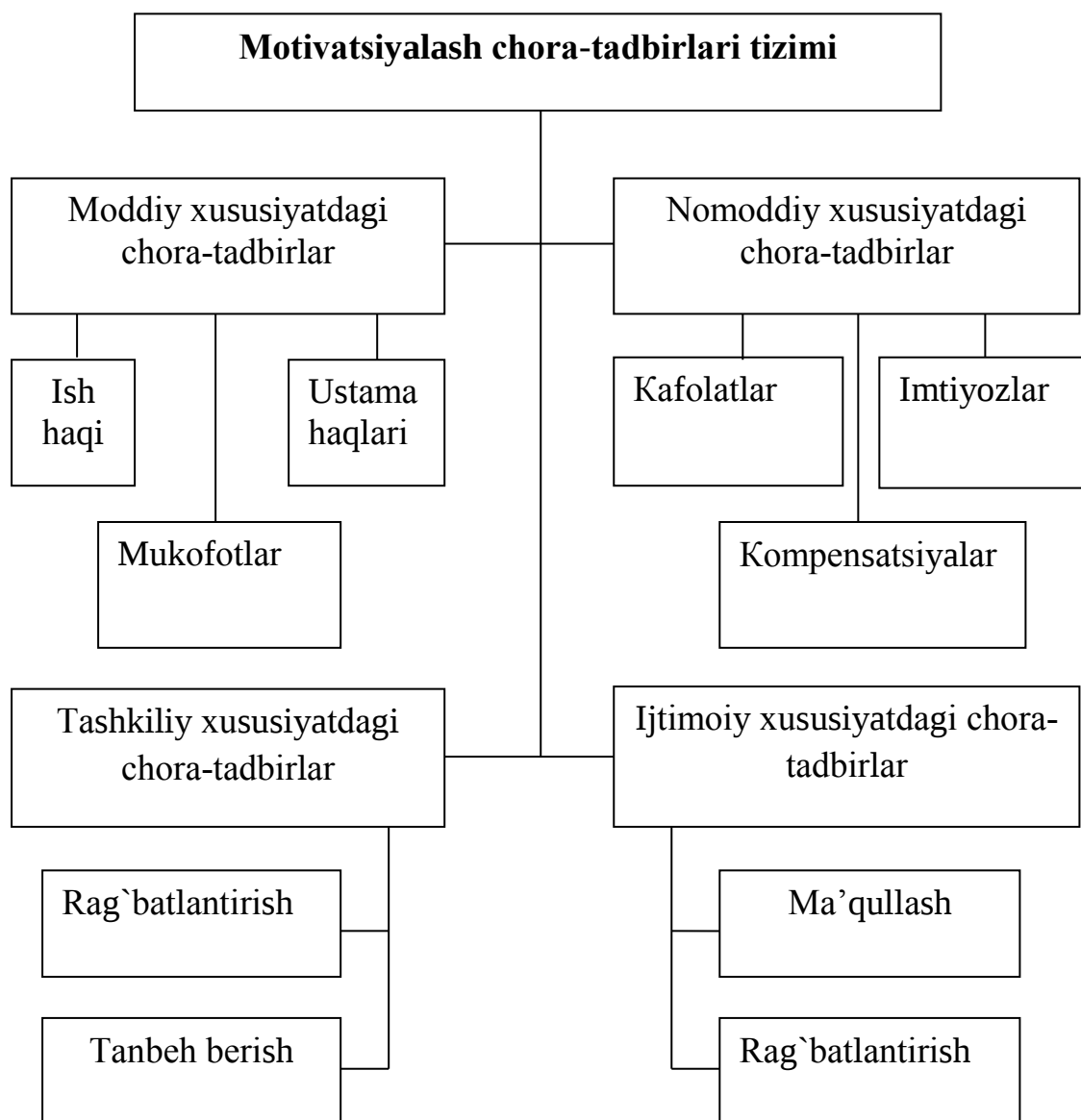
Iqtisodiy (moddiy) motivatsiyalash qator tarmoqlar orqali amalga oshiriladi: mehnatga haq to'lash tizimi, mehnat turlari va samaradorligini tabaqalangan tarzda hisobga olish tizimi, mehnat uchun olingan pul mablag'larirealizatsiya qilish tizimi (olingan mehnat daromadlarini sarflash sohasini rivojlantirish).

Ijtimoiy yoki ma'naviy motivlar va rag'batlar insonning ahloqiy qadriyatlariga, ushbu mehnatning qadr-qimmatini va foydaliligini tushunishga

²⁰ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 152

asoslangan. Shuningdek, ushbu toifaga mehnatning ijodiy boyitilganligi va mazmundorligi bilan bog'liq undovchi motivlar ham kiradi.

Tashkiliy (yoki ma'muriy) motivatsiyalash ma'muriyat (ish beruvchi)ning qonun bilan mustahkamlangan xodimlardan mehnat faoliyatining RF Mehnat kodeksi bilan ham, firmaning ichki hujjatlari bilan ham reglamentlangan qoidalariga rioya etishni talab qilish huquqiga tayanadi.



2.2.8-rasm. Asosiy motivatsiyalash chora-tadbirlarining umumiy tavsifi

Motivatsiyalash turlari mehnat xatti-harakatining ustuvor jihatlari bo'yicha ham tabaqalanishi mumkin, masalan:

- **yutuq motivatsiyasi (muvaffaqiyatga motivatsiyalash)**– individning muvaffaqiyatga erishishga, orzuni haqiqatga aylantirishga qaratilgan faolligi;

- **muvaqqiyatsizlikni oldini olish motivatsiyasi**–individning noqulay vaziyatlar, **muvaqqiyatsizliklar, tanbehlar, tanqidlarning oldini olishga yo'naltirilganligi;**

- **o'sish motivatsiyasi**– samarali (jismoniy, ruhiy, ma'naviy) rivojlanish maqsadini ko'zlash, masalan, kasbda o'sishga, xizmat bo'yicha ko'tarilishga motivatsiyalash;

- **hokimiyat motivatsiyasi**–insonning boshqa insonlar ustidan hokimiyatga ega bo'lish uchun barqaror va aniq ifodalangan intilishi;

- **al'truizm motivatsiyasi**– boshqa insonlarga qulaylik (farovonlik) yaratish, ularga mukofot talab qilmagan holda yordam ko'rsatish istagi;

- **tajavuz motivatsiyasi**– **oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishishga, boshqa** insonlarga ziyon etkazgan, ular manfaatlarini kamsitgan holda shaxsiy farovonlikni yaratishga intilish.

Ichki va tashqi motivatsiyalar yig'indisi personalni motivatsiyalashning quyidagilarga asoslangan tizimini hosil qiladi:

- korxonaning korporativ madaniyati. Uni amaliyotga joriy qilish personalni boshqarish funktsiyalaridan biri hisoblanadi;

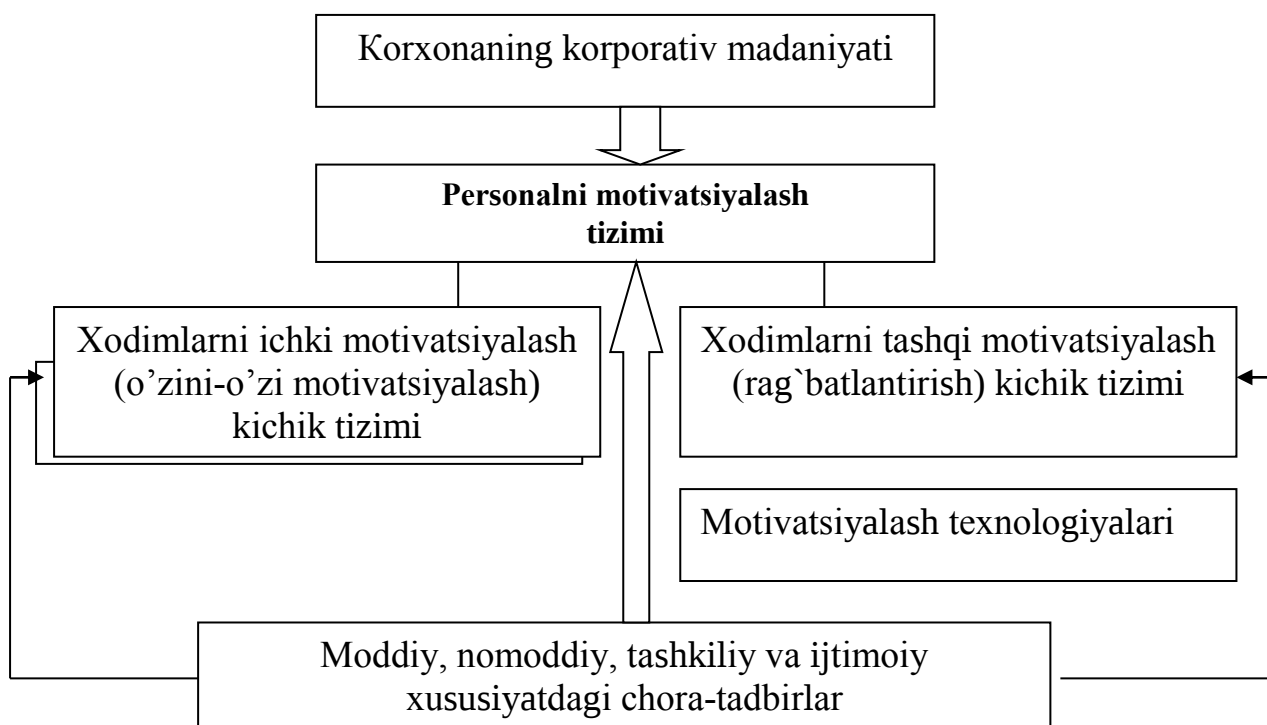
- menejment tomonidan tashkiliy, moddiy, nomoddiy va ijtimoiy xususiyatdagi chora-tadbirlarning amalga oshirilishi (2.2.8-rasm).

Hozirgi vaqtda istalgan tashkilot xodimlarini motivatsiyalashning asosiy yo'nalishlari jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- **jalb etish motivatsiyasi**(kompaniya nomi, uning o'lchami, reyting, biznesa xususiyati; ish haqining miqdori);

- **samarali mehnat qilishga motivatsiyalash** (maqsadga erishish muvaffaqiyati, samarali pulli rag'batlantirish; ahloqiy qv mafkuraviy omillar);

• **ushlab turish motivatsiyasi**(o'sish imkoniyati, ijtimoiy paket o'lchami va tarkibi, korporativ mafkura va madaniyat).



2.2.9-rasm.Korxona personalini motivatsiyalashtizimining chizmasi

Manba: Рогожин М. Ю. Управление персоналом. М.: Индекс-Медиа, 2006. С 125-131

Nima uchun siz jalb qilish, ushlab turish yoki samarali mehnatga erishish uchun motivatsiyalashtizimini yaratayotganingizni tushunishingiz kerak.

Korxona personalini motivatsiyalashtizimining chizmasi 6.2.9-rasmda keltirilgan.

Tashkilotda kadrlar siyosatining ustuvor yo'nalishlari va tashkiliy madaniyat normalarining yo'naltirilishiga qarab menejerlar xodimlargamotivatsion ta'sir ko'rsatishning u yoki bu xilini tanlashadi.

Muayyan motivlarning har bir inson uchun ahamiyati uning hayoti va faoliyatining turli bosqichlarida turlicha, ko'pincha motivlarning turli yo'nalishlarga egaligi xodim tomonidan mehnat xatti-harakati u yoki bu modelining tanlanishiga ta'sir etadigan vaziyat yuzaga keladi. Manbalarda motivlarning turlicha tasniflari uchraydi (2.2.6-jadval).

Motivlar tasnifi²¹

Tasnifiy belgilar	Motivlar turlari
Inson ehtiyojlarining turli xillari	• biologik va ijtimoiy; • o'zini o'zi hurmat qilish, o'zini o'zi faollashtirish; • muvaffaqiyatga erishish va muvaffaqiyatsizlikning oldini olish; • yutuqlar va b.
Shaxsning yo'naltirilganligi	• shaxsiy va ijtimoiy; • egoistik va ijtimoiy ahamiyatga molik
Inson tomonidan namoyon etiladigan faollik turlari	• muloqot; • o'yinlar; • ta'limot; • kasbiy, sport va ijtimoiy faoliyat va h.k.
Vaqtga ko'ra tavsiflash	• qisqa vaqtli va barqaror; • vaziyatga qarab va doimi (davriy ravishda) namoyon bo'lguchi
Sub'ektning hayoti va rivojlanishi uchun ahamiyati	• bazaviy; • hosila
Motiv tarkibi	• birlamchi; • ikkilamchi
Ijtimoiy muvofiqlik	• normativ; • ko'ngilli; • ta'qiqlangag va h.k.
Muayyan vazifalarni hal etishga undash manbai	• tashqi; • ichki
Ongga bo'lgan munosabat	• anglanmaydigan; • anglanadigan

Manba: Манба: Кадровик. Кадровый менеджмент. 2006. № 8. С.9

Qisqacha xulosalar

Insonni boshqarish – bu uning xatti-harakati motivlarini boshqarish demakdir. Ta'sir etishning ushbu turi, ya'ni motivlarga 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

²¹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 160

oldida turgan maqsadlarga, balki xodimlar xatti-harakatining motivlariga ham aniq mos keluvchi rag'batlantiruvchi omillarni tanlashni talab qiladi.

Personalni boshqarish tizimida xodimni motivatsiyalashva 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.

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

Xatti-harakatni boshqarish nuqtai nazaridan xodim xatti-harakatning amalga oshirilgan natijasiga ta'sir etishuchun 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.

Mehnat faoliyatining motivlari – bu mehnat jarayonida insonning xatti-harakatini belgilab beruvchi sabablar. Mehnat motivlarining tarkibi demografik, ijtimoiy va kasbiy-malakaviy xususiyatlarining umumiyliigi bilan birlashgan xodimlarguruhlari bo'yicha tabaqalangan.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personal mehnat motivatsiyasining asoslarida motivatsiyalash funktsiyalari o'rni alohida qayd eting
2. Personalni boshqarish tizimida motivatsiyalashni amalga oshirish shakllarini aytib bering
3. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish jarayonini aniqlang
4. Mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi omillarni sanab berig
5. Ish muhitining motivatsiyalovchi ta'sirini kuchaytirishning asosiy yo'nalishlarini ko'rsating

6. Bajariladigan ish tavsiflarining motivatsiyalovchi ta'sir etish modelini izohlahg
7. Personal manfaatlari va ularning motivatsiyalashning asosiy omillarini aniqlang
8. Xodimlar xatti-harakati motivlari va xillarining nisbatini toping
9. Ish muhitining motivatsiyalovchi ta'sirini kuchaytirishning asosiy yo'nalishlarini aytib bering

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-2960-сонли Қарори. 2017 йил 6 май. www.lex.uz
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz
4. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. -640 с
5. А.В.Хайитов, Г.А.Адилова, Н.У.Арабов. Хорижда ish haqini tashkil etish. O'quv qo'llanma. - Т.: TDIU, 2011. – 404 b
6. Рофе, А.И. Экономика труда: учебник/ А. И. Рофе. - М.: КНОРУС, 2010. - 400 с

III BOB. SHAXSNING IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI

3.1. Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta'limning asosi sifatida

Inson – bu biologik-ruhiy va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning, xususan, insoniy belgilar va xususiyatlarning yaxlitligi tufayli tabiiy olamdan ajralib chiqqan noyob mavjudodni tavsiflovchi umumiy jins bildiruvchi tushuncha. U mavjudod bilan tirik tabiat rivojlanishining eng yuqori darajasi hisoblangan inson zotining nisbatini tavsiflaydi. Insonlar mehnatda va ijtimoiy faoliyatning turli shakllarida ishtirok etgan holda o'zida bashariyatda shakllanib ulgurgan o'ziga xos insoniy qobiliyatlarni rivojlantiradi. Inson tirik mavjudod sifatida asosiy biologik va fiziologik qonunlarga, iqtisodiy va ijtimoiy mavjudod sifatida esa – jamiyat va iqtisodiyotning rivojlanish qonunlariga bo'ysunadi.

«**Individ**» – lotincha so'z bo'lib, yunoncha «atom» so'zining sinonimi hisoblanadi. Ushbu ikkala so'z ham «bo'linmas», «yakuniy» deya tarjima qilinadi. **Individ** – bu alohida, muayyan inson, odam zotining alohida vakili; uning bo'linmas «dastlabki g'ishtchasi».

Inson individ – tirik tabiatning o'ziga xos ruhiy-fiziologik tuzilishga va fikrlash, madaniyatni (ikkinchi tabiatni) yaratish hamda tsivilizatsiyani rivojlantirish qobiliyatlariga ega bo'lgan vakili. Bularning barchasi individni odam zotining birligiga aylantiradi.

Individlar sifatida insonlar bir-biridan nafaqat morfologik xususiyatlari (o'sish, gavdaning tuzilishi va ko'zlarining rangi) bilan, balki ruhiy (psixologik) xususiyatlari (qobiliyatlari, temperamentlari, emotsionalligi va h.k.) bo'yicha ham farq qiladi.

Individuallik – bu bir insonni boshqasidan ajratib turuvchi betakror biologik, ruhiy, ijtimoiy va iqtisodiy xususiyatlar yaxlitligi. *Individuallik* mohiyatining ta'rifi “o'ziga xoslik”, “betakrorlik” tushunchalari bilan emas, balki “yaxlitlik”, “birlik”, “mualliflik”, “o'z turmush tarzi” tushunchalari bilan bog'liq. *Individuallik*ning mohiyati individning o'ziga xosligi, uning o'zi bilan o'zi bo'lish,

mustaqil bo'lish qobiliyati bilan bog'liq, ya'ni u shaxsni gavdalandirishning chuqurligini ifodalaydi.

Persona (*lot*, **persona – kimsa, zot, shaxs**) – ko'p sonli individlarga xos bo'lib, ijtimoiy funktsiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan tayanch (odatiy) belgilar majmui; umuman insonning gavdalashtirilgan shaxsi sifatida namoyon bo'ladi: professionalning shaxsi, rahbarning shaxsi, fuqaroning shaxsi, xodimning shaxsi. Ularga nisbatan tegishli modellar – professiogrammalar ishlab chiqiladi.

Inson shaxs bo'lib tug'ilmaydi, balki shaxsga aylanadi. **Shaxs** – **bu** insonning ijtimoiy aloqalari va xatti-harakatlarida namoyon bo'ladigan, uning o'zi va atrofdagilar uchun muhim ahamiyat kasb etuvchi ruhiy xususiyatlar tizimida olib qaraladigan odam. Individning shaxsga aylanishi – nafaqat tarixiy va ijtimoiy jarayonlar, balki pedagogik jarayon hamdir. Individ faqat unga atrofidagi barcha narsaga: mehnatga, ijtimoiy tuzumga, omma kurashiga, jamoa vazifalariga, boshqa insonning taqdiriga nisbatan o'zining faol nuqtai nazarini erkin, masalaning mohiyatini tushungan holda belgilash imkonini beruvchi ong darajasida shaxsga aylanadi. Lekin shu bilan birga insonlar hech qachon tarixda alohida ajratilgan ijtimoiy «atomlar» («monad») sifatida ishtirok etmagan. Jamiyat – inson individlari va ular o'rtasida o'z hayot faoliyati jarayonida yuzaga keladigan munosabatlarning tarixan rivojlanuvchi yig'indisi.

“Shaxs” tushunchasi – barcha ko'rib chiqilgan tushunchalar ichida eng murakkabi, chunki u ikkita mutlaqo turlicha ma'noda ishlatiladi. Kundalik so'zlashuvda, shuningdek, ayrim fanlarda, masalan, tarixda yoki madaniyatshunoslikda ushbu atama ba'zi alohida ko'zga ko'ringan xususiyatlarga ega bo'lgan insonga nisbatan qo'llaniladi. Ushbu xususiyatlar tarixiy jarayonni o'zgartirishga, buyuk ishni amalga oshirishga va bunday xususiyatlarga ega bo'lmagan minglab, millionlab individlarni jalb etishga qodir. So'zning bunday ma'nosi o'z individualligini, o'z “MEN”ini rivojlantirish insonning haqiqiy burchi deb hisoblana boshlagan Yangi davrda paydo bo'ldi (bungacha obshchina hayotiga kirishib ketishni bilan, u bilan yagona bo'lish asosiy hisoblangan). Bu bilan biz inson to'g'risida o'zimizning tashqi taassurotimizni, ya'ni uning aksariyat xatti-

harakatlarini, muloqat qilish usullarini bezatuvchi eng yaqqol xususiyatlarini ta'riflaymiz.

Afsuski, bunda inson muayyan vaziyatga qarab qat'iy yoki jur'atsiz bo'lishi mumkinligi nazarda chetda qoladi.

Boshqa fanlarda, xususan, menejment, mehnat iqtisodi, sotsiologiya va psixologiyada "shaxs" so'zining Antik davrda yuzaga kelgan dastlabki ma'nosi qo'llaniladi. Bunda shaxs tushunchasiga inson muayyan hayotiy rollarni o'ynagan hollarda qabul qiladigan tashqi, yuzaki, ijtimoiy qiyofa kiritilgan.

Odatda inson quyidagicha baholanadi: «**U g'ayrioddiy shaxs**», «**U sirli shaxs**», «**Shaxs sifatida u – hech narsa**».

Biroq, bunday yondashuvda inson xususiyatining bir shaxsni boshqasidan sazilarli darajada ajratib turuvchi ko'plab xususiyatlari chetga suriladi.

Shaxs – bu:

- insonning hayoti jarayonida faoliyat va muloqot orqali amalga oshiriladigan ijtimoiy-madaniy xususiyatlarga ega bo'lgan har qanday normal inson;
- mehnatga, muloqot va bilish shakllariga nisbatan aniq iqodalangan nuqtai nazarga ega bo'lgan individ, o'zida insonning bilish ehtiyojlarini tarbiyalagan, inson ega bo'lishi mumkin bo'lgan eng yuksak tuyg'u – o'zining mohiyatini tushunish qobiliyatiga ega bo'lgan individ;
- unda hayot mazmuni, insonlarga bo'lgan munosabat, ijtimoiy tuzum kabi masalalar hal etiladigan fundamental fikrlash qobiliyatiga ega bo'lgan individ;
- hayot faoliyatining turli sharoitlarida barqaror faoliyat yurituvchi va xususiyatlar o'ziga xos tarzda uyg'unlashtirgan individ.
- insonning jamiyatdagi turmushi tufayli shakllanadigan ijtimoiy-ruhiy (psixologik) tuzilma;
- inson individi ijtimoiy hodisa va ijtimoiy (jamoat, jamoaviy) muloqot va harakatning uning ijtimoiy xususiyatlari namoyon bo'ladigan turli xillarida o'zini ko'rsatuvchi ongli faoliyat sub'ekti.

Tashqi namoyon bo'lishga ko'ra (muloqot va harakatlar bo'yicha) ma'lum darajada insonning ichki dunyosi, uning ahloqiy va ma'naviy xususiyatlari (ham ijobiy, ham salbiy) haqida fikr yuritish mumkin. Bu nafaqat ruhiy jarayonlarni va shaxsning ijtimoiy xususiyatlarini bilish, balki unga nisbatan shakllantiruvchi ta'sirlarning turlarini aniqlash imkonini beradi. SHunday qilib, shaxs ijtimoiy munosabatlarning faol sub'ekti sifatida ishtirok etadi va bir vaqtning o'zida ijtimoiy guruh (jamo'a, jamiyat) va rahbar – ta'sir etish sub'ektlari faoliyatining ob'ekti hisoblanadi.

Insonga tabiatdan ko'p narsa in'om etilgan. Shaxsning tabiiy asosini uning biologik xususiyatlari hosil qiladi, lekin baribir uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlari, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) emas, balki ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan xususiyatlar, shu jumladan yo'naltirilganlik, ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishning hal qiluvchi omillari hisoblanadi.

Individuallik har bir shaxsga xos, lekin uning namoyon bo'lishining turli darajasi (ordinarlik, iste'dodlilik, iqtidorlilik va h.k.) shaxsning faoliyatning muayyan sohalaridagi ko'lamini belgilab beradi.

Individuallik va shaxsning o'zaro bog'liqligi shu bilan belgilanadiki, bu inson turmush tarzining ikkita usuli, uning ikki xil ta'rifi. Ushbu tushunchalarning bir-biriga mos kelmasligi shunda namoyon bo'ladiki, shaxs va individuallik shakllanishining ikkita bir-biridan farq qiluvchi jarayoni mavjud. SHaxsning shakllanishi insonning sotsiallasuvi jarayoni bo'lib, bu inson tomonidan o'zining nasliy, ijtimoiy mohiyatini anglab etishidan iborat. Ushbu anglab etish hamma vaqt inson turmushining muayyan-tarixiy vaziyatlarida amalga oshiriladi. SHaxsning shakllanishi individ tomonidan jamiyatda shakllangan ijtimoiy funktsiyalar va rollar, ijtimoiy normalar va xatti-harakat qoidalarining qabul qilinishi, boshqa insonlar bilan munosabat o'rnatishni bilishning shakllanishi bilan bog'liq. Shakllangan shaxs sotsiumda erkin, mustaqil va mas'uliyatli hulq-atvor sub'ekti.

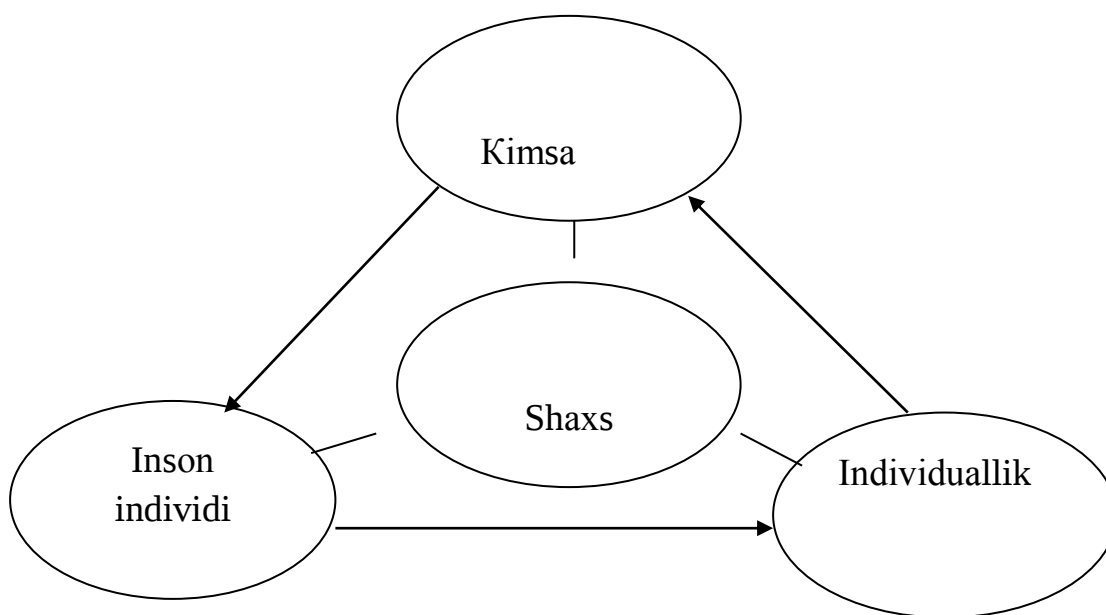
Shaxsni o'rganishning amaliy ma'nosi ikkita asosiy funktsiyadan iborat:

- biz alohida inson haqida ega bo'lgan ma'lumotlar o'zaro qanday bog'liq ekanligini izohlash.

- ushbu insonning muayyan vaziyatda o'zini qanday tutishini prognoz qilish.

Zamonaviy shaxsning shakllanishida industrial jamiyatdan shaxs xususiyatlariga nisbatan qiziqishga undovchi menejerizmga o'tish alohida rol o'ynadi. XX asrning birinchi yarmida menejment va u bilan bog'liq tashkilot madaniyatining rivojlanishi ijtimoiy tengsizlik, xususiy mulk va bozor munosabatlari sharoitida ijtimoiy tuzilma muvaffaqiyatga erishishi uchun shaxsga murojaat etish, uning salohiyatidan har tomonlama foydalanish zaruratini yuzaga keltirdi.

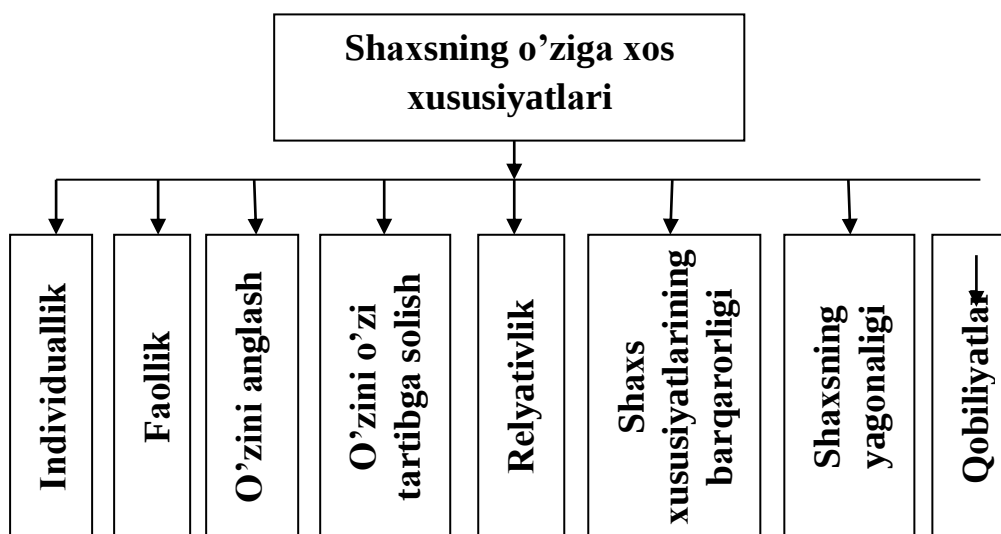
Shaxsning strukturasi 3.1.1-rasmda keltirilgan. Shaxs strukturasi barcha uchta unsuri bir xil darajada muhim; ularning barchasi o'zaro bog'liq. Malakali, tajribali, lekin umumiy ishning muvaffaqiyatidan manfaatdor bo'lmagan xodim huddi tarbiyasiz va xatti-harakat qoidalariga amal qilmaydigan xodim singari yomon.



3.1.1-rasm. Shaxsning integral strukturasi

Shaxs uyushgan hamjamiyatning faol ishtirokchisi sifatida ishlab chiqarish samaradorligiga, mehnat unumdorligi va raqobatbardoshlikni oshirishga ta'sir ko'rsatadi.

«Shaxs» tushunchasi ijtimoiy etuklikning ancha yuqori darajasini nazarda tutadi. Masalan, kichkina bola yoki ruhiy kasal inson shaxs hisoblanmaydi. Quyida shaxsning eng muhim xususiyatlarini ko'rib chiqamiz (3.1.2-rasm).



3.1.2-rasm. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlari

Shaxs – bu ijtimoiy hodisa va ijtimoiy (jamoaviy) muloqot va harakatning turli xillarida o'zini namoyon etuvchi ongli faoliyat sub'ekti. Tashqi ko'rinish (muloqot va harakatlar) bo'yicha ma'lum darajada insonning ichki dunyosi, uning ahloqiy va ma'naviy xususiyatlari (ham ijobiy, ham salbiy) haqida fikr yuritish mumkin, bu nafaqat ruhiy jarayonlarni va shaxsning ijtimoiy xususiyatlarini bilish, balki unga nisbatan shakllantiruvchi ta'sirlarning turlarini aniqlash imkonini beradi.

Shaxs – bu individning ijtimoiy munosabatlarga va faoliyatning turli shakllariga kirishda muhim rol o'ynovchi ijtimoiy ahamiyatga molik xususiyatlari yig'indisi.

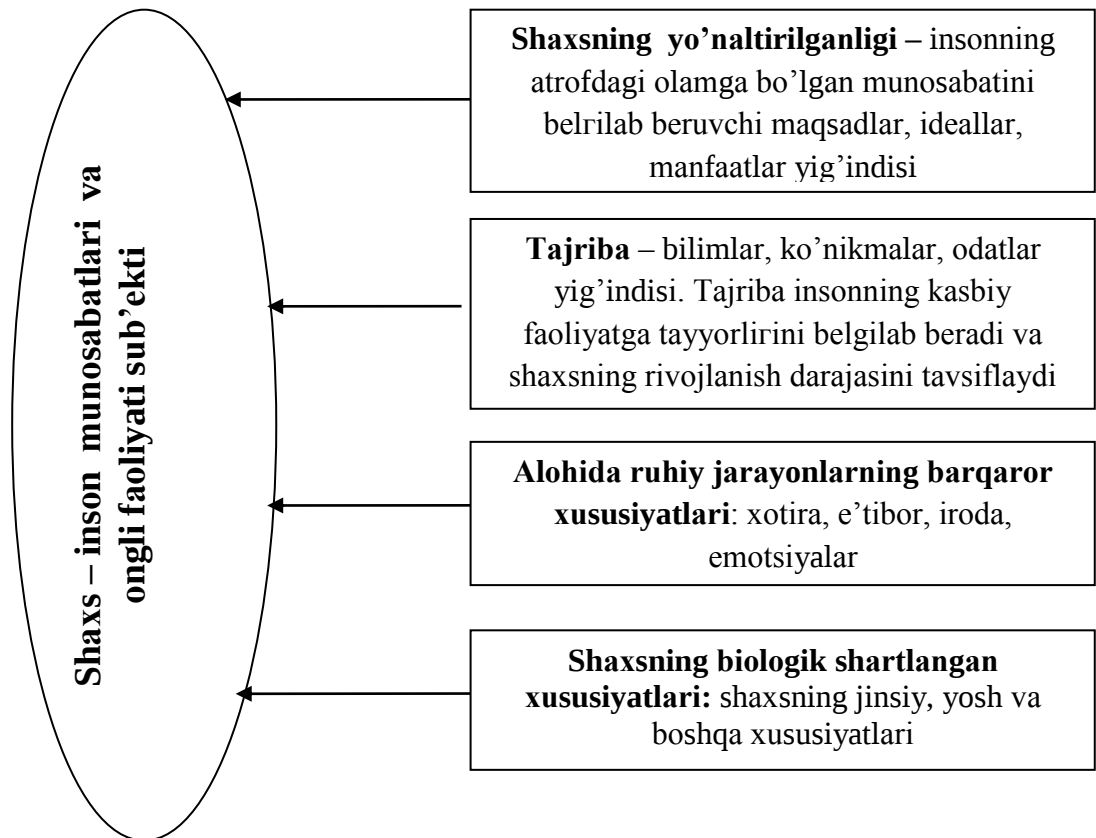
Shaxsiy xususiyat boshqa insonlar tomonidan ijroning o'zboshimchaligiga yo'l qo'ymaydigan kelishilgan munosabat sharoitida kommunikatsiya tizimlari ichidagi o'zaro hamkorlik, gavdalanish («**MEN-kontseptsiya**») tizimida «**MEN-reaktsiyalar**» (harakatlar usullari)ning shaxsiy BOYLIGIDA namoyon bo'ladi (3.1.1-jadval).

3.1.1-jadval

Shaxs tipologiyasi

Xatti-harakat tarkibi	«Mutafakkir»	«Hamsuhbat»	«Amaliyotchi»
Axborot manbai	Hissiyotni o'zining ichida jilovlaydi	Hissiyotga boshqa insonlar bilan mulokatda ega bo'ladi	Hissiyotni amaliy harakatlarda va natijalarda jilovlaydi
Yuzaga kelgan muammolar va vazifalarni hal etish xili	Zarur ma'lumotlarni yozma manbalardan qidiradi	Ma'lumotlarga boshqa insonlar bilan mulokat qilish orqali	“Mutafakkirlar” va “hamsuhbatlar”ni tashkil etishni afzal ko'radi
Tafakkur xususiyati	Qat'iy mantiq va tafakkur ning isbotliligi	Tafakkurning mantiqsizligi, boshqa insonlar fikriga tayanish	Boshqa insonlar fikrini nazarda tutgan holda qat'iy mantiq
Qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyati	Shakllangan g'oyani, fikrni o'zgartirish qiyin	O'zining tafakkurini guruh farovonligi foydasiga oson o'zgartiradi	Hatto u noto'g'ri bo'lsa ham, har qanday qabul qilingan qarorda oxirigacha qat'iy turadi
Emotsional kechinmalarning o'zgaruvchanligi va prognoz qilish mumkinligi	Emotsional reaksiyalarning oldindan oytib bo'lmasligi va notengligi	Emotsional tenglik va oldindan aytib bo'lishlik	Tenglik va oldindan oytib bo'lishlikning o'rtacha darajasi
Namoyon bo'lgan kechinmalar	Hissiyotlarning yashirinchaligi	Emotsional ifodalanish va ochiqchalik	Emotsional tajanglik
Yurish	Harakatlarning besunaqayligi, qadam tashlashning lohasligi	Ravon yurish	Shasht bilan yurish
Imo-ishoralar	Yo yo'q, yoki yashirincha	Boy, turli-tuman	Dadil maneralar
Mimika	Yaqqol ifodalanmagan, o'zini yuqori darajada nazorat qilish	Ko'pincha ichki kechinmalarga mos keladi	Ifodali, artistlarga xos
So'zlashuv	So'zlashishning sekinligi, kam ifodalaligi, past ovoz	Muloqot qilishning engil, yumshoq manerasi	Qiyinchilik bilan pasaytiriladigan ovoz, keskin va aniq iboralar va ovoz

Ма н ба : Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 2009. С 223

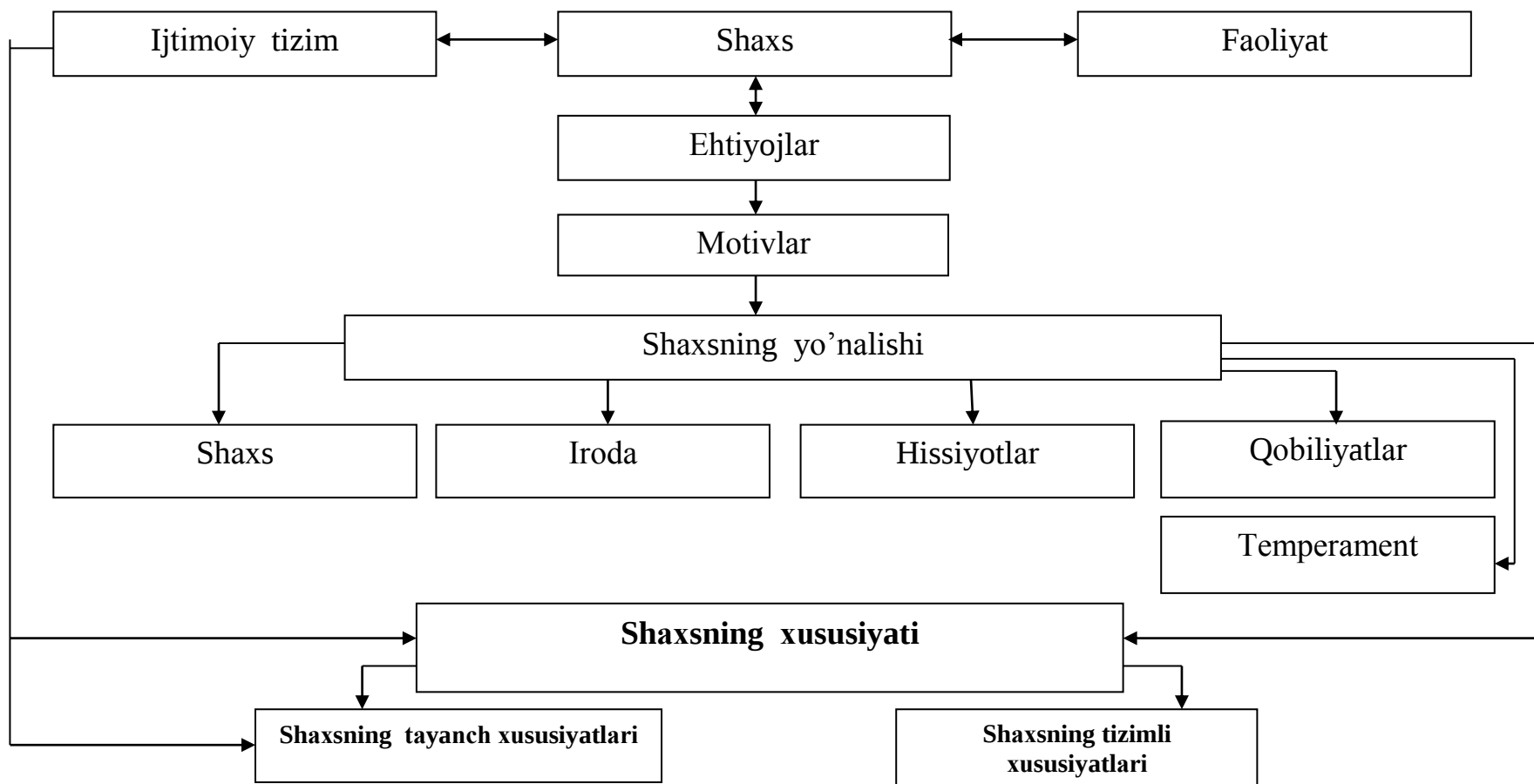


3.1.4- rasm. Shaxs – inson munosabatlari va ongli faoliyati sub'ekti

Rossiyalik taniqli sotsiolog Yu.A.Levada nima shaxsga ijtimoiy tizimda muayyan rol o'ynash imkonini berishini, ijtimoiy naturani tashkil qilishini, ijtimoiy faoliyatning faol, o'zini o'zi harakatlantiruvchi markazi bo'lish imkonini berishini alohida ajratdi (3.1.4-rasm).

3.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari

Shaxs o'zining harakatlari, hulqi va fe'l-atvorini belgilab beruvchi barqaror fazilat va xususiyatlar to'plamiga ega. Shaxsning asosini uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlari, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) hosil qilsa-da, shaxsning ijtimoiy ahamiyatga molik xususiyatlari, shu jumladan biror yo'nalishga egalik, ehtiyojlar va manfaatlar uning rivojlanishining hal qiluvchi omillari hisoblanadi. Ushbu fazilatlar uzoq vaqt mobaynida namoyon bo'ladi. SHuning uchun omillarning quyidagi uchta guruhi ta'siri ostida insonning rivojlanish dinamikasini kuzatish, uning individualligini his etish mumkin:



3.2.1-rasm. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari²²

²² Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С 220

- 1) nasldan naslga o'tish va insonning fiziologik xususiyatlari;
- 2) inson atrofidagi muhit (madaniyat, oila, muayyan guruhlar va tashkilotlarga mansublik, hayotiy tajriba, ayrim holatlar, tasodifiy voqealar)dan kelib chiquvchi omillar;
- 3) individualligi o'zining shaxsiy shakllanishiga va rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi inson fe'l-atvorining fazilat va xususiyatlari.

Ko'p rejali strukturaga ega bo'lgan holda, shaxs (inson) mehnat jarayoniga intilish, istak, hissiyotlar, kayfiyat, tasavvurga ega bo'lgan, muayyan e'tiqodga va muayyan ahloqqa amal qiluvchi ongli mavjudod sifatida kirishadi (1.5-rasm).

Har bir shaxs o'z strukturasi bir xil tarkibiy qismlarga ega.

Shaxs strukturasiining birinchi tarkibiy qismi – uning biror yo'nalishga egaligi, ya'ni ijtimoiy shartlangan xususiyatlari: qiziqishlari, moyilligi, intilishlari, oliy maqsadlari, dunyoqarashi, e'tiqodi.

Shaxsning biror yo'nalishga egaligi – bu shaxsning atrofidagi olamga bo'lgan munosabatini belgilab beruvchi omillar tizimi. U insonning maqsadlari va intilishlari bilan tavsiflanadi, uning hayoti va faoliyatiga ta'sir ko'rsatadi, bir predmet va bir voqea turli insonlarda turlicha munosabatni keltirib chiqarishida namoyon bo'ladi.

Ikkinchi tarkibiy qism – tajriba, ya'ni bilimlar, ko'nikmalar, odatlar yig'indisi. Tajriba shaxsning kasbiy faoliyatga tayyorligini, imkoniyatini, rivojlanish darajasini belgilab beradi.

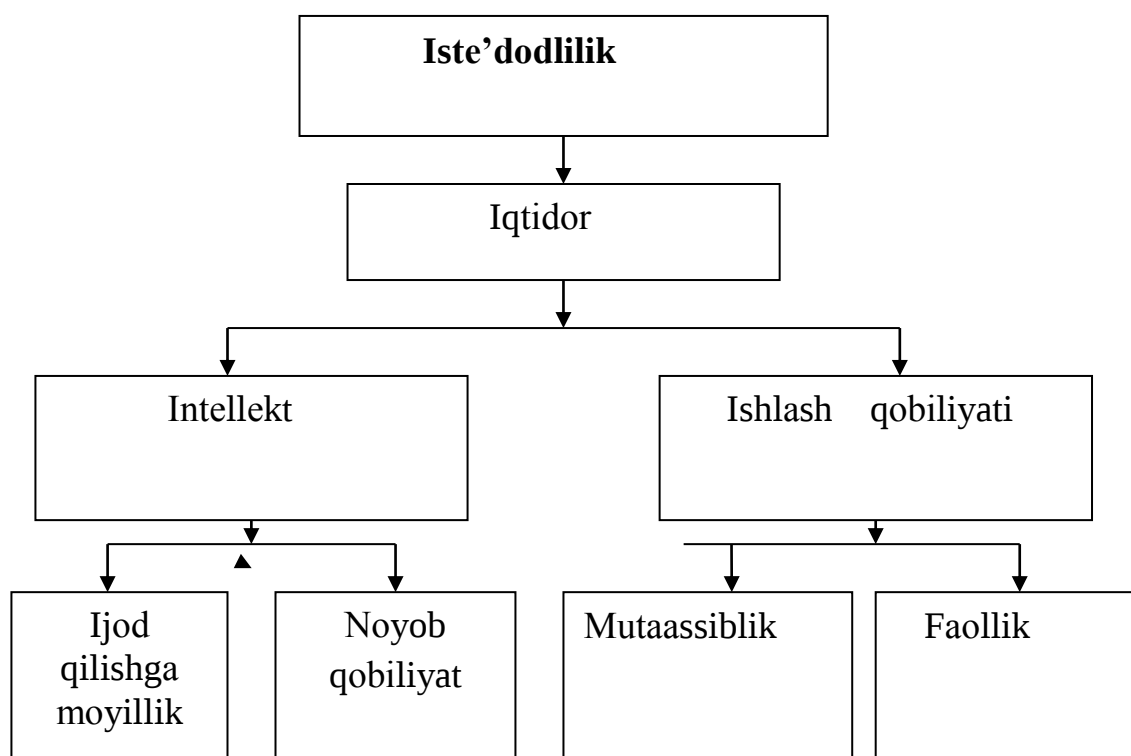
Uchinchi tarkibiy qism – alohida ruhiy jarayonlarning barqaror xususiyatlari: xotira, e'tibor, tafakkur, iroda, hissiyotlar va h.k.

Shaxs strukturasiining **to'rtinchi tarkibiy qismi** – uning biologik shartlangan xususiyatlari: jinsiy va yosh xususiyatlari, tabiiy vazifalari, oliy nerv faoliyatining xususiyatlari. Ushbu tarkibiy qismlar insonning boshqa insonlar bilan muloqot qilishida umumiy qabul qilinadi.

Shaxs strukturasiining yuqorida sanab o'tilgan tarkibiy qismlaridan ayrimlariga batafsilroq to'xtalib o'tamiz.

Bilimlar (xotira). Ma'lumki, ular o'zgarib turadi, ayniqsa shaxs strukturasi yuzasida joylashgan joriy axborot tez-tez o'zgarib turadi. SHu bilan birga ayrim bilimlar yig'indisi insonning tubida dahlsiz qolishi kerak. Bu – e'tiqodlar. Shaxsning negizi eng kam o'zgaruvchi hamda barcha yangi axborotni qabul qilish va qayta ishlash yo'nalishini belgilab beruvchi e'tiqodlarni o'zida mujassam etadi. Bunday e'tiqodlar **kredo (lot. sredo – ishonaman)** deb nomlanadi.

Bilimlar darajasi hayotiy tajribaning hosil bo'lishiga, shuningdek, shaxs muomalasining doirasiga bog'liq. Bilimlar rol (shu jumladan kasbiy) majburiyatlari va huquqlari sohasidagi bilimdonlikni belgilab beradi.

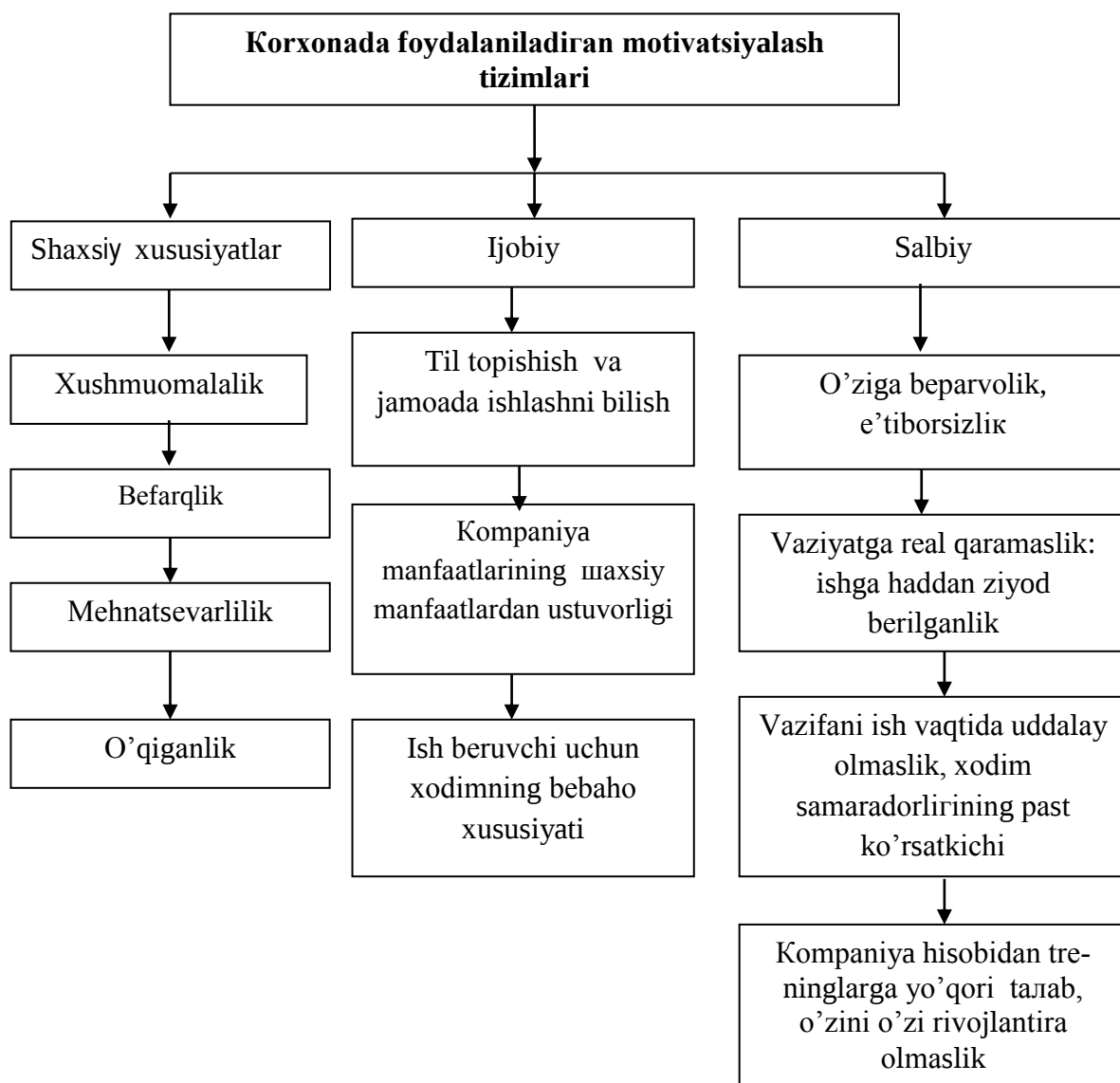


3.2.2- rasm. Insonlar qobiliyatlari

Inson amaliyotda qo'llay oladigan bilimlar mahoratni shakllantiradi. Insonda mahoratni shakllantirishning asosini ijod qilishga moyillik, aql-zakovat, mutaassablik va faollik tashkil qiladi (3.2.2-rasm).

Madaniyat. Odatdagi hayotiy vaziyatlarda xatti-harakatlarning muayyan qoidalari mavjud: har kuni ko'chada, uyda, ishda boshqa insonlar bilan o'zaro munosabatda bo'lish.

So'ngra zararli narsalarni foydali narsalardan ajratish, vaziyatning o'zgarishini hisobga olish, joriy xatti-harakatni yanada muhim talablarga bo'ysundirish imkonini beruvchi xatti-harakat tamoyillari o'rin tutadi. Ularni **vijdon**, deb nomlash lozim. Vijdon – insonning eng muhim ijtimoiy xususiyatlaridan biri hisoblanadi. Bu o'zini yoki o'z xatti-harakatini nazorat qilish qobiliyati.



3.2.3-rasm. Korxonada foydalaniladigan motivatsiyalash tizimlari

Zamonaviy jamiyatda, shu jumladan ishlab chiqarishda ijtimoiy rollar shunchalik murakkab va ko'p qirraliki, ularni to'liq tartibga solish va to'liq ijrosini nazorat qilishning iloji yo'q. Agar ilgari qullarni ishlatish uchun majburlashning o'zi kifoya qilgan bo'lsa, endilikda o'zini o'zi nazorat qilishga qodir bo'lgan xodim talab etiladi.

Ijod qilishga moyillik – qandaydir vazifani hal etishning eng samarali usulini topishga, ya'ni uni hatosiz hal etishga intilish.

Korxonada foydalaniladigan motivatsiyalash tizimlari aynan shaxsning faolligiga ta'sir ko'rsatishga intiladi. Shuni nazarda tutish lozimki, eng avvalo ishga korxona manfaatlariga mos keladigan xodimni qabul qilish lozim. Lekin bunda shaxsning ayrim xususiyatlari ikki xil talqin etilishini ham hisobga olish kerak (3.2.1-jadval).

3.2.1-jadval

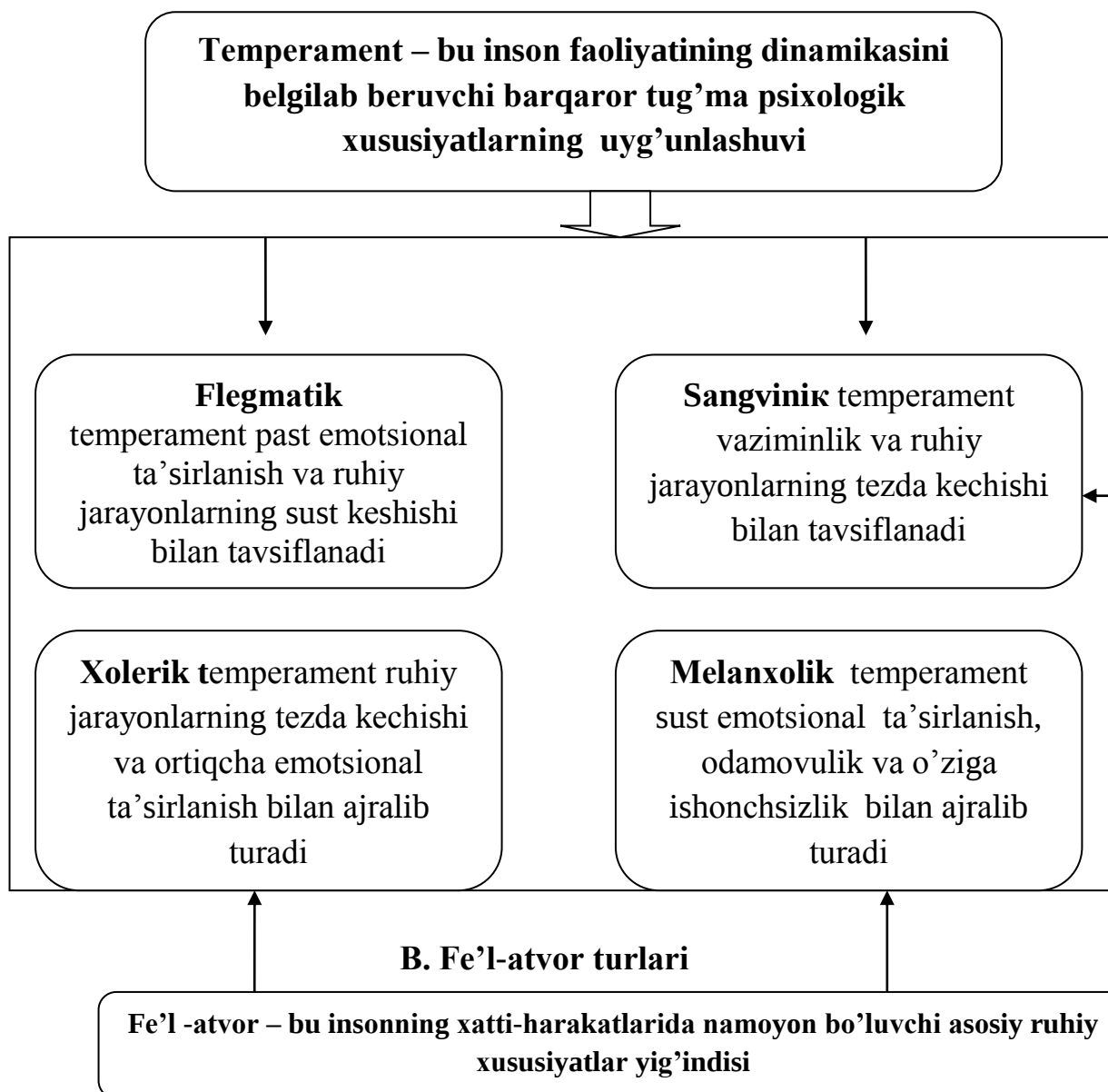
Shaxs xususiyatlarining talqini		
Shaxsiy xususiyatlar	Ijobiy	Salbiy
Xushmuomalalik	Til topishish va jamoada ishlashni bilish	O'ziga beparvolik, e'tiborsizlik
Beparvolik	Kompaniya manfaatlarining shaxsiy manfaatlardan ustuvorligi	Vaziyatga real qaramaslik: ishga haddan ziyod berilganlik
Mehnatsevarlik	Ish beruvchi uchun - mehnatsevarlik xodimning bebaho xususiyati	Vazifani ish vaqtida uddalay olmaslik, xodim samaradorligining past ko'rsatkichi
O'qiganlik	O'z malakasini oshirishga tayyorlik	Kompaniya hisobidan treninglarga yuqori talab, o'zini o'zi rivojlantira olmaslik

Shaxs – bu psixologik xususiyatlarga ega bo'lgan ijtimoiy individ, ijtimoiy faoliyat va ijtimoiy munosabatlar sub'ekti. Maxsus tahlil uchun ushbu xususiyatlar tarkibida temperament, fe'l-atvor va qobiliyatlar ajratiladi (3.2.3-rasm). Shaxsni tahlil qilishning bunday yo'nalishini mehnatga oid muammolarni hal etishda amaliy maqsadlarda qo'llash mumkin.

Shaxs o'zining rivojlanishida faol rol o'ynaydi va irsiyat, muhit, jamoa mahsuli hisoblanmaydi.

Insonning ishni bajarish qobiliyati – bu shaxsning muayyan turidagi mehnat faoliyatining muvaffaqiyatini belgilab beruvchi xususiyatlari yig'indisi. **Qobiliyat** – bu faqat inson unda nimanidir boshqalarga qaraganda yaxshiroq qila oladigan muayyan faoliyatga nisbatan mavjud bo'ladigan xususiyat.

A. Temperament turlari

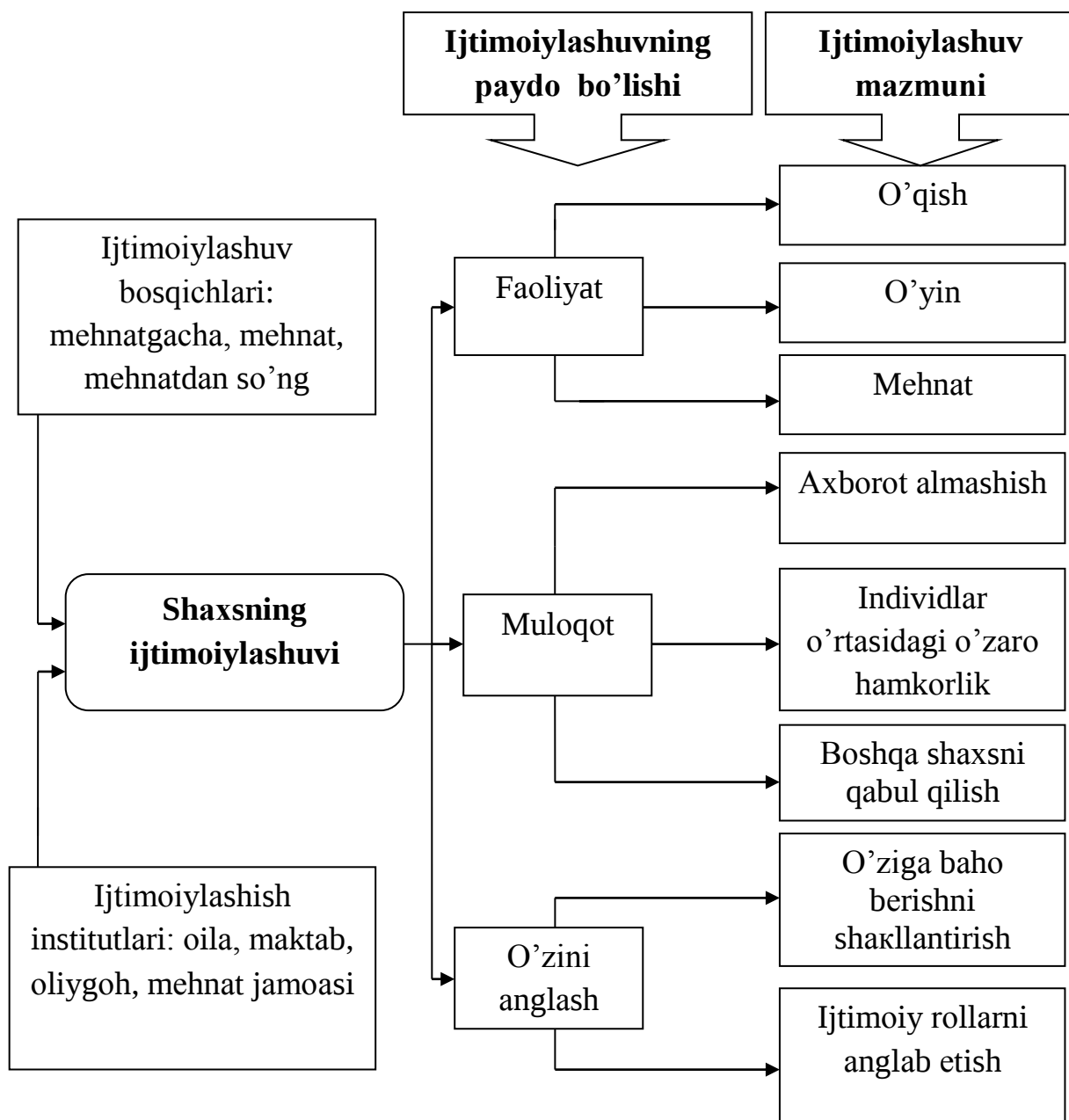


3.2.3-rasm. Shaxs temperamenti va fe'lining turlari²³

²³ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С 226

3.3. Shaxsning shakllanishi ijtimoiylashuv jarayoni

Ijtimoiylashuv – bu muloqot yordamida shaxsning shakllanishi va individ tomonidan ushbu jamoa, guruh, jamiyatga xos bo'lgan normalar, qadriyatlar va qoidalarining o'zlashtirilishi jarayoni (3.3.1-rasm).



3.3.1-rasm. Shaxsning shakllanishi ijtimoiylashish jarayoni

Mazkur jarayon ancha murakkab, b'zan og'riqli bo'lib, insonning butun hayoti mobaynida davom etadi va bir necha bosqichga bo'linadi: mehnatgacha,

mehnat bosqichi, mehnatdan so'ng. Ijtimoiylashishtirishning ijtimoiy guruhlari va institutlari almashadi: oila, maktab, kollej, OO'YU, mehnat jamoasi.

Ijtimoiylashish jarayoniga ko'p jihatdan shaxsning o'zini o'zi baholashini belgilab beruvchi jamiyatning ijtimoiy yo'nalishlari ta'sir ko'rsatadi. Jamiyatimizda hozirgi vaqtda kechayotgan jarayonlar ijtimoiy ko'rsatmalarning o'zgarishi bilan tavsiflanadi, bu hol shaxs normalari va yo'nalishlarining o'zgarishida o'z aksini topadi. Amalda har bir inson barpo etilayotgan jamiyatda o'z o'rnini yangicha qidirishga majbur, ko'plab qadriyatlarni qayta baholash yuz beradi, o'zini o'zi baholash o'zgaradi.

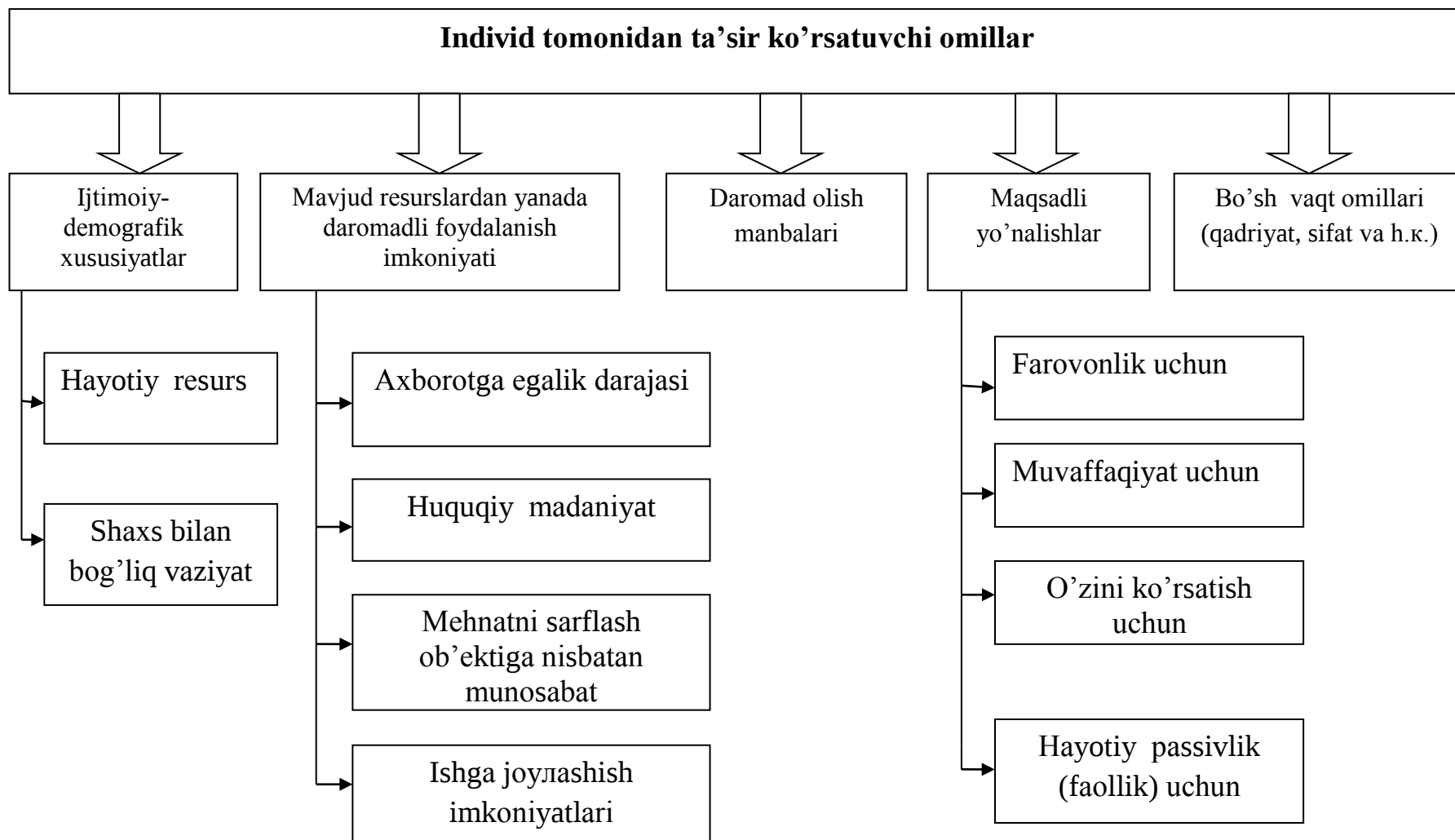
Shaxsning ijtimoiylashuvi faoliyat (o'qish, o'yin, mehnat qilish), muloqot (axborot almashish, individlar o'rtasidagi o'zaro hamkorlik, boshqa shaxsni qabul qilish) jarayonida o'zini anglash (o'zini o'zi baholashning shakllanishi, ijtimoiy rollarni anglash) orqali amalga oshadi, shuning uchun u faqat guruhda, jamoada boshqa insonlar bilan o'zaro hamkorlikda yuz berishi mumkin.

Insonning tashkilotga kirishi xodim atrofidagi muhitning xususiyatlariga va uning shaxsiy xususiyatlariga bog'liq. Yangi xodim yangi muhitga moslashishda o'z hulq-atvorini o'zgartirgan holda shaxs sifatida tashkilot bilan o'zaro hamkorlik qiladi, lekin moslashuvning muvaffaqiyati ikkala tomonga – insonning o'ziga va tashkilotdagi muhitga bog'liq. Tashkilotning o'zi yangi insonning tashkilotga kirishi chog'ida unga moslashishi, o'zgarishi kerak.

Yangi insonning tashkilotga xotirjam va uyg'unlashgan tarzda kirishiga intilish lozim. Aynan shuning uchun lavozim yo'riqnomalari va kadrlarni maqsadli tayyorlash xodimlarni yangi sharoitlarga moslashtirishga ko'maklashadi.

Ijtimoiylashuv – insonning tashkilotdagi muhitga kirishi jarayoni bo'lib, u atrofida gilarining xususiyatlariga va shaxsning ko'prejaviy xususiyatlariga bog'liq.

Kutish nazariyasiga muvofiq, insonning tashkilotdagi muhit bilan o'zaro munosabatida yuzaga keladigan tushunmovchilik, qarshi harakatlar va nizolarni keltirib chiqaruvchi aksariyat sabablarning asosida individning kutishlari hamda tashkilotdagi muhit va undagi o'zining o'zni haqidagi tasavvurlari, shuningdek, tashkilotning individga nisbatan kutishlari va uning tashkilotdagi roli yotadi.



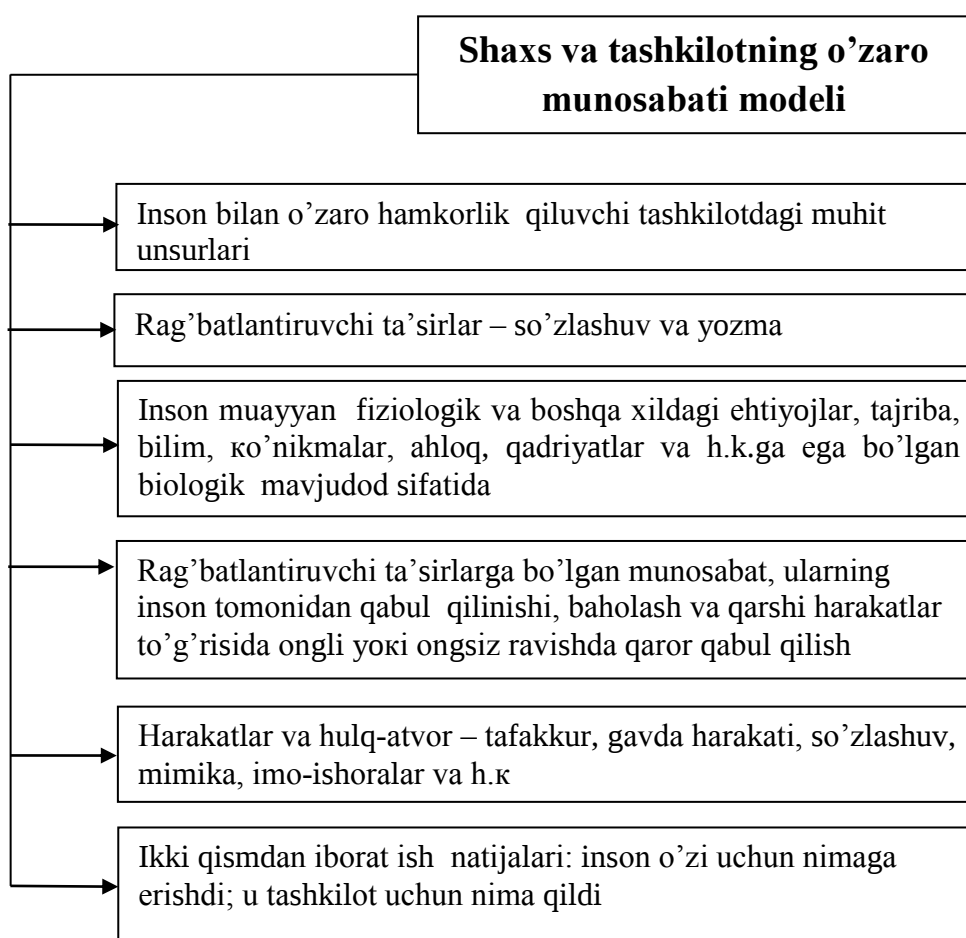
3.3.2-rasm. Inson tomonidan tashkilotdagi muhitga ta'sir ko'rsatuvchi omillar²⁴

²⁴ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С 220

Shaxsning tashkilotdagi muhit bilan o'zaro munosabati 3.3.2-rasmda keltirilgan.

Insonning tashkilotga kirishi quyidagi jarayonlarning mavjud bo'lishini nazarda tutadi:

- insonning yangi muhitga moslashishi, ushbu jarayonning muvaffaqiyati inson bilan tashkilotdagi muhit o'rtasidagi o'zaro munosabatning to'g'ri yo'lga qo'yilishiga bog'liq;
- inson hulq-atvorining o'zgarishi, usiz tashkilotga kirib bo'lmaydi;
- tashkilotdagi o'zgarishlar, ular hatto tashkilot inson uchun bo'sh "o'rin"ga ega bo'lib, uning o'zi insonni tashkilotning ehtiyojlariga va tanlab olish mezonlariga muvofiq lavozimga yollayotgan hollarda ham yuz beradi.



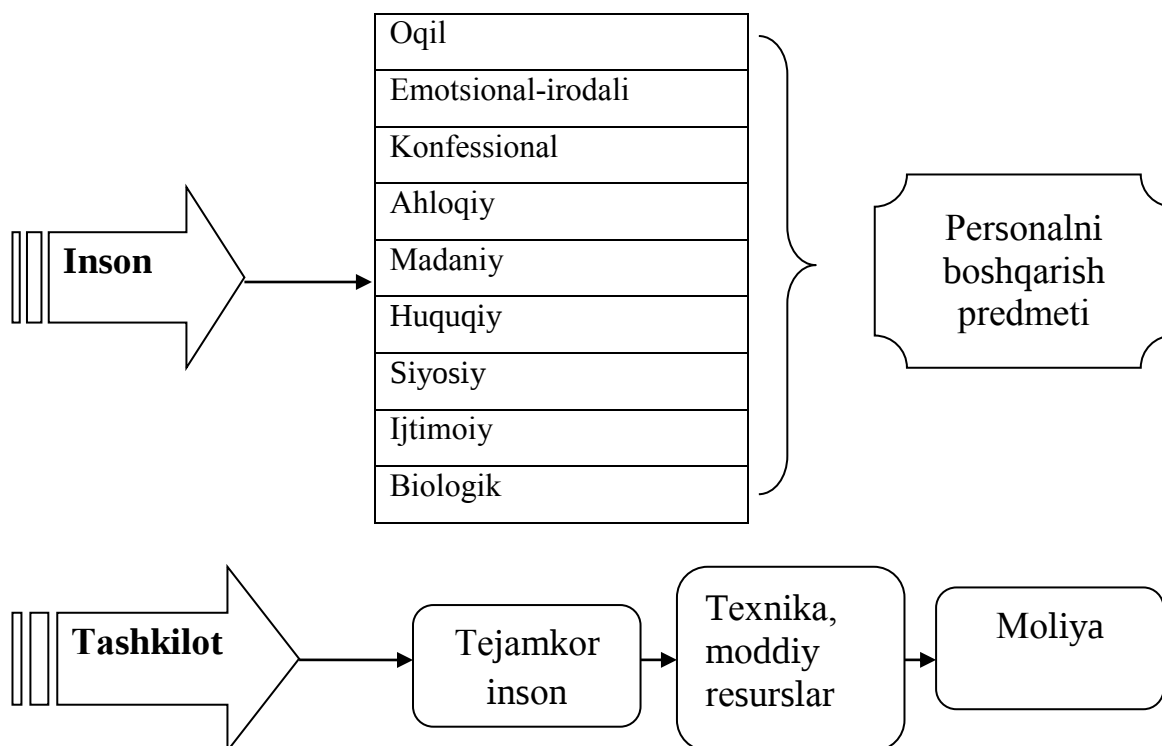
3.3.3-rasm. Shaxs va tashkilotning o'zaro munosabati modeli²⁵

²⁵ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Ishdan qoniqish hosil qilish insonning o'z mashg'ulotlariga va umuman tashkilotga nisbatan hissiyotiga kuchli ta'sir ko'rsatadi. Qoniqish darajasi ko'plab ichki va tashqi omillarga bog'liq. Muvaffaqiyatli boshqarish va tashkilotga nisbatan ijobiy kayfiyatni yuzaga keltirish uchun xodimlarning qoniqqanlik darajasini aniqlash maqsadida muntazam tadqiqotlar olib borish zarur. Ijtimoiy fikr fondi tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar ishni idrok qilish darajasi (u ma'naviy qoniqish va hursandchilik keltiradimi) keskin pasayib ketganligini ko'rsatmoqda, – so'rovda ishtirok etganlarning 76 foizi ishdan bugungi kunda kamdan-kam hollarda qoniqish hosil qilish mumkin, deb hisoblashadi, (respondentlarning 11 foizi tez-tez qoniqish hosil qilishini bildirishdi, 13 foizi javob berishga qiynalishdi).

3.4. Iqtisodiy tizimda inson modeli

Inson – ijtimoiy va ruhiy-fiziologik qonuniyatlar va o'z oldiga qo'ygan maqsad asosida harakat qiluvchi o'zini o'zi boshqaruvchi tizim.

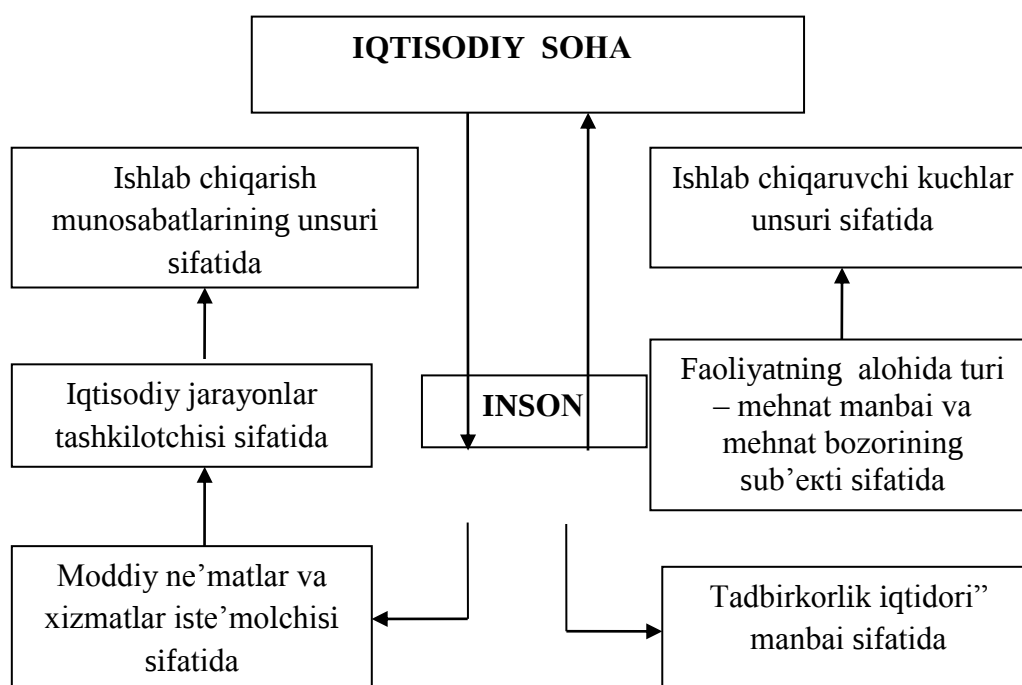


3.4.1-rasm. Mehnat ob'ekti sifatida insonning ko'p o'lchamliligi²⁶

²⁶ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

O'zining ijtimoiy-iqtisodiy tabiatiga ko'ra, u ijtimoiy hayotning murakkab tuzilmasiga ega bo'lgan umumiy ob'ektini o'zida namoyon etadi (3.4.1-rasm). Inson mehnat faoliyatining faol va ko'p qirrali sub'ekti sifatida ishtirok etadi:

- **iqtisodiy** – ne'matlar ishlab chiqaruvchisi va iste'molchisi;
- **biologik** – muayyan tana tuzilishi va jismoniy salomatlik egasi;
- **ijtimoiy** – muayyan guruh a'zosi (oil-qarindoshchilik, demografik, etnik va b.);
- **siniy** – yollanma xodim yoki mulkdor;
- **siyosiy** – davlat fuqarosi, saylovchi, siyosiy partiya, kasaba uyushmasi, boshqa manfaatlar guruhlari a'zosi;
- **huquqiy** – muayyan huquqlar va majburiyatlar sohibi;
- **madaniy** – muayyan mentalitet, qadriyatlar, madaniy normalar va an'analar egasi;
- **ahloqiy** – u yoki bu ahloqiy normalarga amal qiluvchi;
- **oqil** – intellekt va bilimlarning muayyan tizimiga ega.



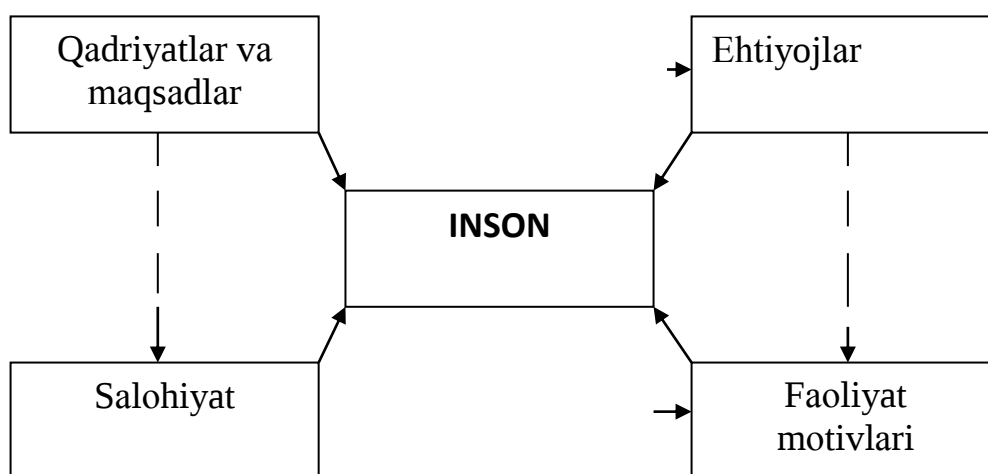
3.4.2-rasm. Insonning iqtisodiy hayotdagi roli²⁷

²⁷Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Mehnat ob'ekti sifatida xodimning ko'p qirraliligidan kelib chiqib uning rollari ham shakllanadi. Ushbu rollarga muvofiq uning mehnat jarayonida namoyon bo'lishi shakllari belgilanadi (3.4.2-rasm).

Shu bilan birga inson amaliy ishda hisobga olinishi lozim bo'lgan qator o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- barcha rag'batlantirishlar va tanbehlarni chuqur his qiladi; hayot mazmuniga (maqsadiga) muhtoj va doimiy ravishda unga erishishda muvaffaqiyatga intiladi;
- o'zini o'z taqdirining egasi sifatida his etish uchun mustaqillikni talab qiladi;
- agar muvaffaqiyatsizlikka uchraganini his qilsa, muvazanatini yo'qotadi; doimiy ravishda yangi bilimlarni egallashga intiladi;
- o'z mehnatining muhimligini, mehnat faoliyatining natijalariga aloqadorligini his etishi lozim. U muammolarni hal etish jarayonida muvaffaqiyatni his etishi zarur;
- mehnatda o'zini ko'rsatishga intiladi. Shuning uchun pul bilan qiziqtirish mumkin, lekin ushlab turishning iloji yo'q;
- atrofdagilar ta'siriga tezda duchor bo'ladi. Korxonaning korporativ madaniyati xodimlarni shaxs sifatida tarbiyalashga va o'stirishga xizmat qilishi kerak.

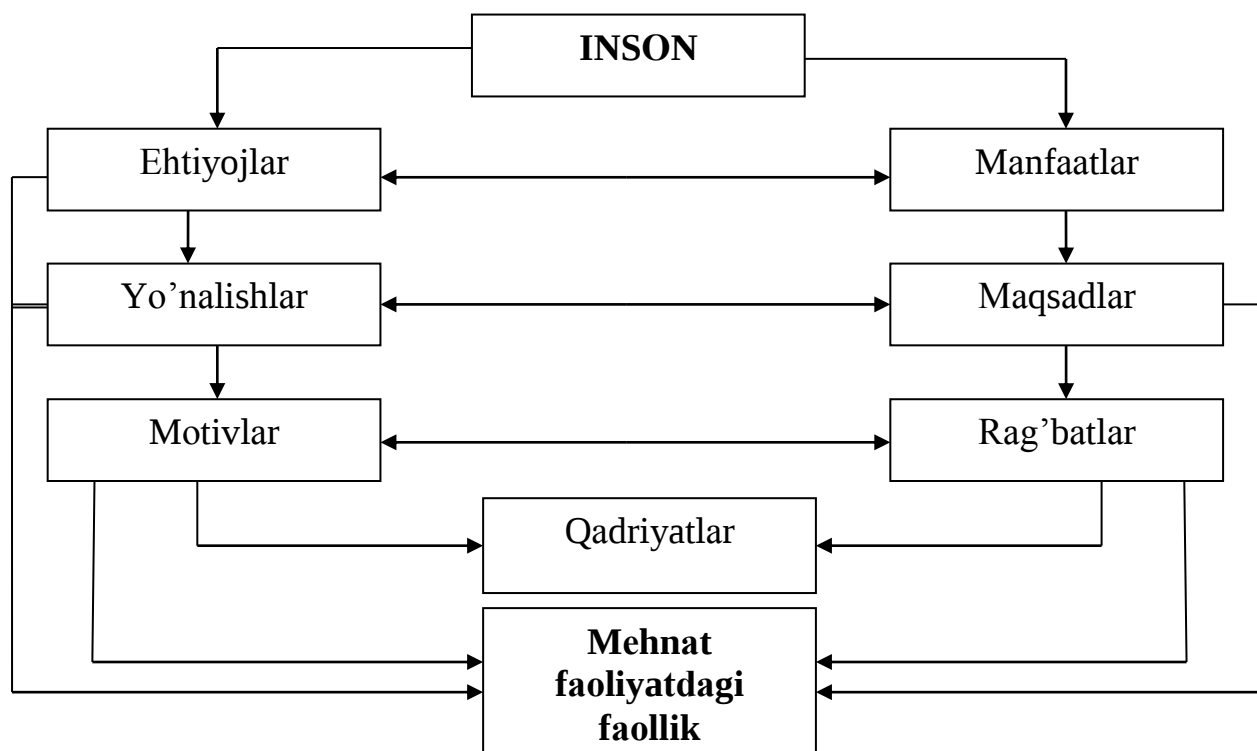


3.4.3-rasm. Iqtisodiy tizimda inson modeli²⁸

²⁸ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Inson tabiatining barcha murakkabliklari bilan bir qatorda uning ijtimoiy ishlab chiqarishdagi xatti-harakatining ikkita jihatini ta’kidlash lozim (3.4.3-rasm).

Insonning mohiyati unda ijodiy asos, individual xususiyatlar va faoliyat motivlarining mavjud bo’lishidan iborat. Individlarning ijtimoiy munosabatlar sub’ektlari sifatida ish o’rnida turli rollarni bajargan holda o’zaro hamkorlik qiladi, xatti-harakatlarini namoyon qiladi, o’zining manfaatlari va ehtiyojlariga, shaxsiy va kasbiy xususiyatlarga, ong va tafakkurning ma’lum xiliga, motivatsiyaga, mehnatga nisbatan o’z munosabatiga ega. Mehnat faoliyatiga kirishgan xodim uning qat’iy unsuri hisoblanmaydi. Mehnat funktsiyalari, ish o’rni va shaxsiy qobiliyatlar o’rtasida muayyan nomutanosiblik mavjud.



3.4.5-rasm. Inson bozor munosabatlarining sub’ekti sifatida²⁹

Insonda ehtiyojlar mavjudligi tufayli unda talab, taklif va boshqa iqtisodiy ko’rsatkichlar shakllanadi, bu esa uni bozor munosabatlarining sub’ektiga aylantiradi (3.4.5-rasm).

²⁹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Tashkilot xodimni yollashda tashkiliy tuzilmaga va ishning mazmuniga muvofiq o'z maqsadlaridan kelib chiqadi. Bunda xodim bilan yuridik shaxs sifatida tashkilotning maqsadlari ko'plab jihatlariga ega (3.4.1-jadval).

3.4.1-jadval

Korxona va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi³⁰

Korxona xodimlarining maqsadlari	Yuridik shaxs sifatida korxonaning maqsadlari
Individiuumning o'z hayotining mazmuni va maqsadiga dunyoqarashi bilan bog'liq falsafiy maqsadlar	Bunga o'z resurslarining ma'lum qismini ajratish yo'li bilan jamiyat ehtiyojlarini qondirish bilan bog'liq jamiyat maqsadlari
Jamiyat maqsadlari – xatti-harakatning asosiy qoidalariga taalluqli maqsadlar (jamiyat a'zosi hisoblangan holda qarorlar qabul qilishda amal qilinishi lozim bo'lgan fikrlar)	Korxona ishining natijalari bilan bog'liq maqsadlar. Bunday maqsadlar ushbu korxona mahsulotining iste'molchilariga taalluqli bo'lib, iste'molchilar ehtiyojlarining o'zgarishiga qarab o'zgaradi
Ijtimoiy maqsadlar – individiuum ularga amal qilish shart, deb hisoblaydigan ijtimoiy, siyosiy va iqtisodiy strategiyalarga taalluqli maqsadlar	Korxona xodimlarining biznes jarayonlarga va korxonaning tuzilmasiga ta'sirini tadqiq etish bilan bog'liq korxonani o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashtirish maqsadlari
Individiuumning shaxsiy hayoti bilan bog'liq shaxsiy maqsadlar. Maqsadlarning ushbu xiliga hokimiyat, pul, nufuz, qulaylik, xavfsizlik, ishldan qoniqish hosil qilish, jamiyat manfaatlariga xizmat qilish istagi kiradi	Mahsulot tafsilotlari bilan bog'liq maqsadlar. Ushbu maqsadlar korxona o'z ishining natijalarini qanday ko'rishni xohlashiga taalluqli
Korporativ maqsadlar – faqat ushbu korxonaga xos bo'lgan maqsadlar. Korxona xodimlari korxonaning manfaatlarini chetlab o'tgan holda to'g'ridan-to'g'ri o'zining shaxsiy maqsadlarini ko'zlay olishmaydi	Ijtimoiy tuzilma hisoblangan korxona o'zining iqtisodiy yoki ijtimoiy mazmuniga ko'ra o'z atrofiga ko'rsatadigan ta'sir bilan bog'liq hosila maqsadlar

Xodim uchun ish yoki funktsiyani tanlash jarayoni insonning imkoniyatlari va intilishlarini o'rganishni; unga tashkilotda muayyan o'rnni biriktirishni; insonning imkoniyatlari va o'rniga eng mos keluvchi ishni tanlashni; insonga ishni biriktirishni nazarda tutadi.

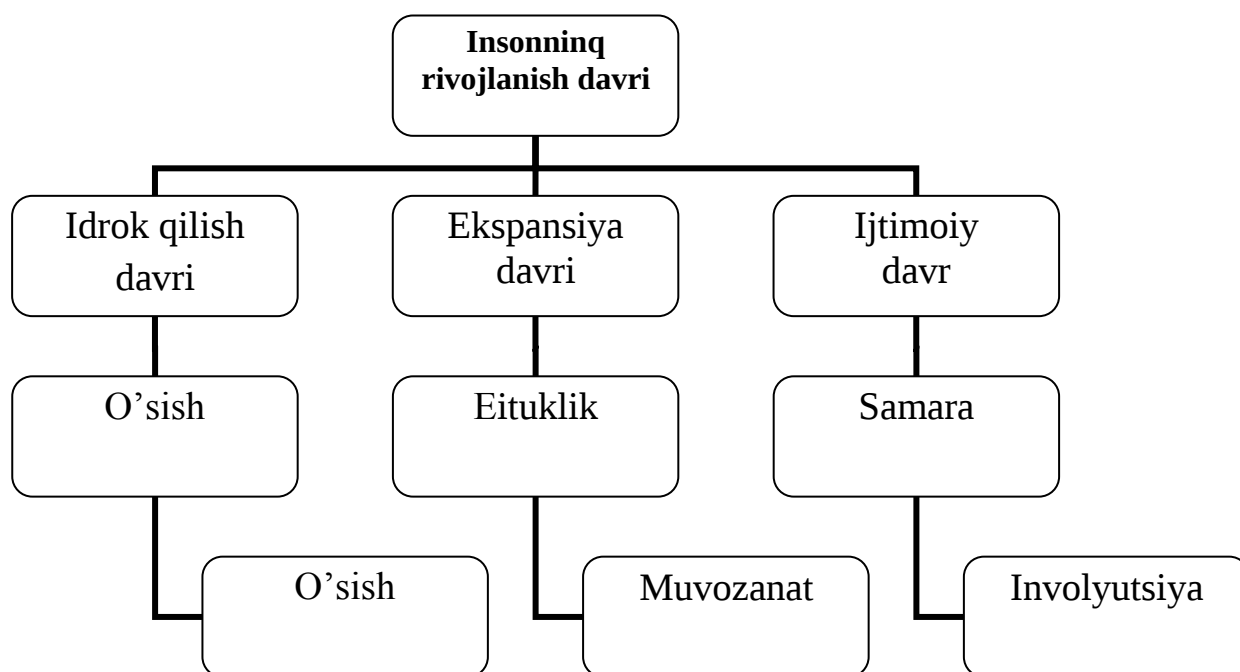
Insonda ehtiylar mavjudligi tufayli unda talab, taklif va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlar shakllanadi, bu esa uni bozor munosabatlarining sub'ektiga aylantiradi (3.4.5-rasm).

³⁰Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С 242

Shuning uchun inson tashkilotda qanday o'ringa da'vogarlik qilishini, u qanday rolni bajara olishini va tashkilot unga qanday rolni berishini aniq tasavvur etish zarur, chunki tashkilot insonga taklif etadigan rolga mos kelmaslik, uning tashkilotda muayyan o'rinni egallashga e'tirozlari inson bilan tashkilotdagi muhit o'rtasida yuzaga keladigan nizoning asosini tashkil etadi.

Inson – atrofdagi olamning bir qismi va Er biosferasining organik tarkibiy qismi hisoblanadi, demak, u Quyosh tizimining energiya almashuviga kiradi.

Tirik organizmga bir vaqtning o'zida barcha mavjud ritmlar xos bo'lib, uning funktsiyalari turli ritmlarda, turli davrlarda o'zgarishi mumkin. Ritmlarning vaqt tarkibi tasodifiy ichki va tashqi omillar ta'siri ostida o'zgarib turishi mumkin. Murakkabligidan qat'i nazar har qanday biologik tizimda hayot faoliyati jarayonlarining ritmik o'zgarib turishi, ya'ni bioritmlar: universal va muhim hayot tarzi aniqlangan; agar insonning hayotiy tsiklini ko'rib chiqadigan bo'lsak, energiya almashuvi jarayonlari vaqtga ko'ra millisekunddan tortib to o'nlab yillar doirasida bo'ladi (3.4.6-rasm).



3.4.6-rasm. Insonning rivojlanish fazasi

Quyidagi eng muhim ritmlar qayd etilgan: sutkalik, oylik, mavsumiy, etti yilik (bunda «ma'naviy hayotning kuchayishi», «ongning tiniqlashuvi» yuz beradi) va b. Albatta organizm ichidagi bir bioritmlar bilan tavsiflanuvchi energiya almashuvi organizm bilan tashqi muhit o'rtasidagi energiya almashuviga qaraganda boshqacha darajaga ega³¹.

Hayotning turli yosh davrlarida insonning rivojlanishi turlicha kechadi. Inson rivojlanishining bir necha muhim yosh davrlarini ajratish mumkin.

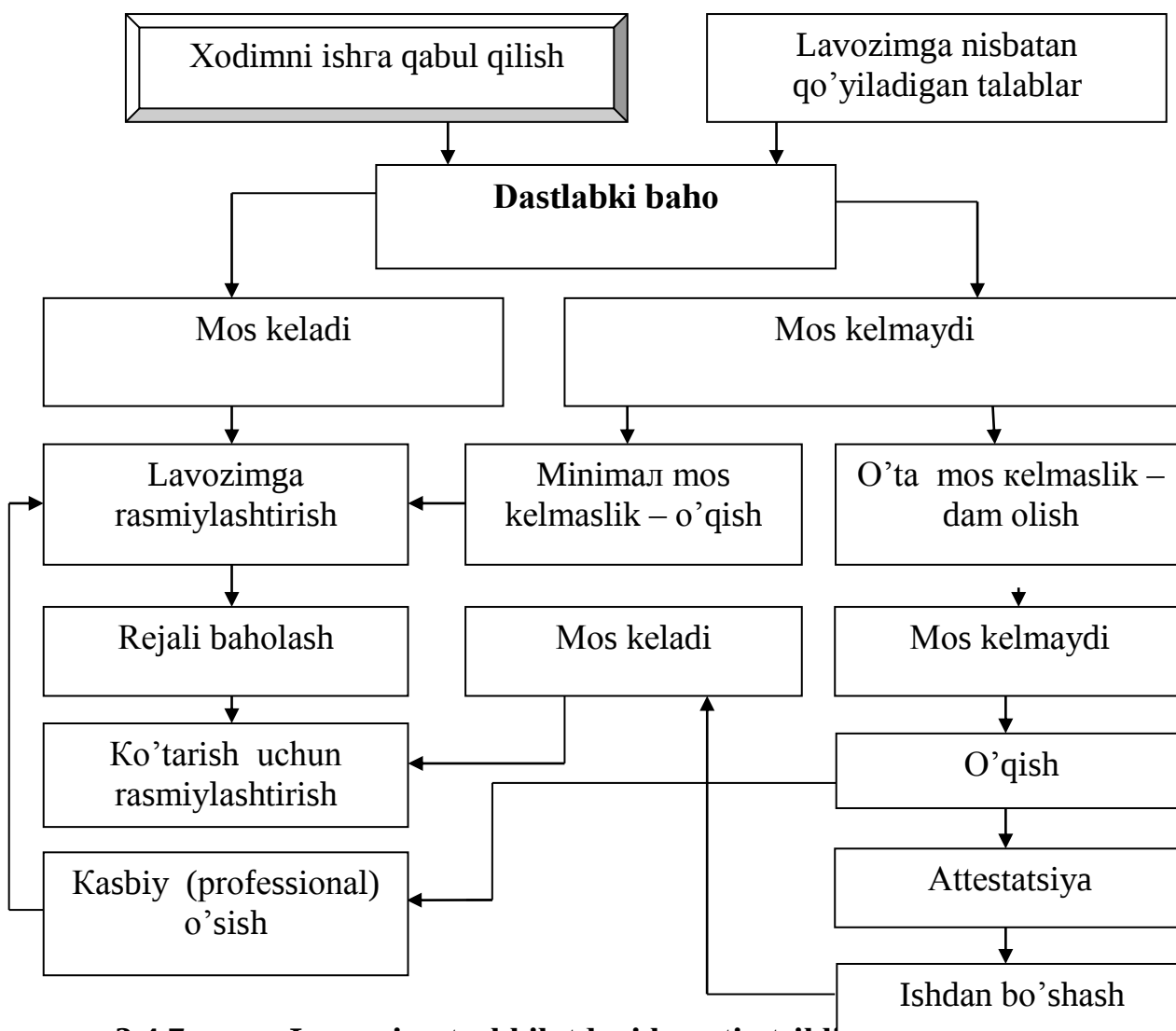
Inson ish faoliyatining dastlabki 10 yili taxminan 20 yoshdan 30 yoshgacha bo'lgan davrga to'g'ri keladi. Yosh inson ushbu davrda o'zining kasbiy yo'lini ongli ravishda tanlashi lozim, buni faqat turli kasbiy faoliyat tajribasi mavjud bo'lgan taqdirda amalga oshirish mumkin. Demak, 20 yoshdan 30 yoshgacha bo'lgan yosh insonga imkon qadar ko'p sonli kasbiy vaziyatlarni bilish va turli qiyinchiliklarni engish qobiliyatini rivojlantirish uchun sharoit yaratish kerak. YA'ni, boshqacha aytganda, tashkilotda personal bo'yicha menejer *20 yoshdan 30 yoshgacha bo'lgan yosh insonlar uchun majburiy gorizontai rotaiiya tizimini yaratishi lozim*.

Insonning 30-40 yoshi – bir marta tanlangan yo'nalishdan borish davri. Hayotda bu davrda yutuqlar va natijalar uchun kurashishga tayyorlik namoyon bo'ladi.

O'ttiz yoshning ikkinchi yarmida inson o'zining ishlash qobiliyatining eng yuqori cho'qqisida bo'ladi. Aynan bunday insonlarga ular tanlagan kasbiy faoliyat yo'nalishlaridagi eng murakkab va keng ko'lamli ishni topshirish zarur. Menejer uchun bu shuni anglatadiki, ushbu yosh toifasiga mansub personal ayniqsa ishning eng murakab yo'nalishlarida tashkilotning real zahirasi hisoblanadi.

40-50 yosh ko'pincha inson rivojlanishidagi “burilish” davri sanalanadi. O'tgan yillarning yutuqlari unchalik ahamiyat kasb etmay qoladi, ishda va hatto hayotda ham nimanidir o'zgartirish, “yangilash” istagi paydo bo'ladi. Bu “yangi” qadriyatlarni shakllantirish va hayotda “yangi” mazmun kasb etish davri.

³¹Известия. Академии труда и занятости. 2001. № 1-2. С 207



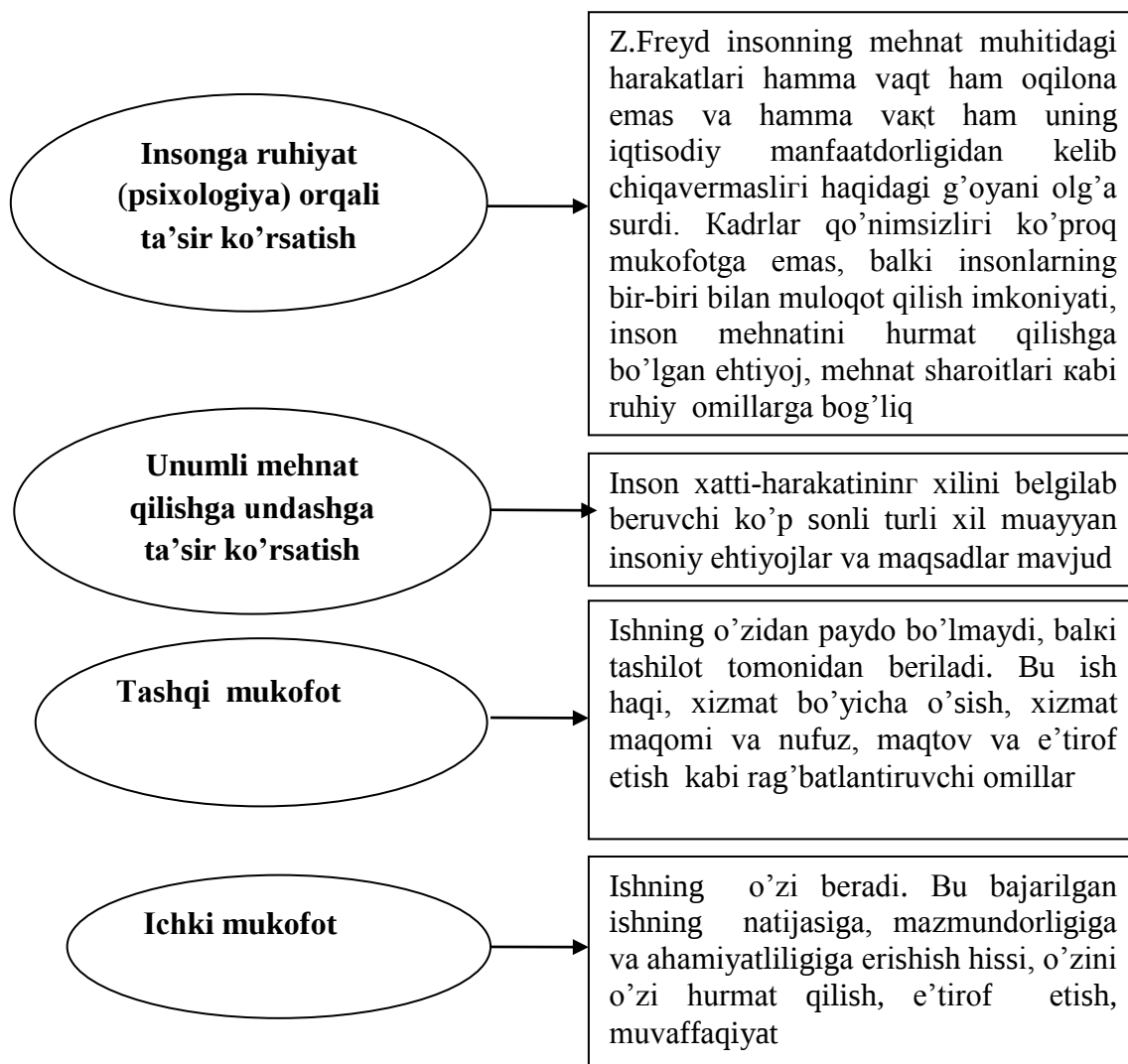
3.4.7-rasm. Insonning tashkilotdagi hayotiy tsikli

Yaxshi rivojlangan qobiliyatlarga ega inson ikkita to'g'ridan-to'g'ri qarama-qarshi yo'nalishda o'zaradi. Shulardan biri – o'z faoliyati sohasida kasbiy mahoratni oshirish, yoshidan qat'i nazar o'z qobiliyatlarini saqlab qolish va o'zgaruvchan sharoitlarga mos ravishda ularni takomillashtirish. Ikkinchisi – qobiliyatlar va ko'nikmalarning yo'qotilishi yoki susayishi munosabati bilan ishlash mahoratini pasaytirish. Uchinchi yo'nalish ham mavjud: insonda nimadir takomillashadi, nimadir orqaga ketadi yoki hatto inqirozga yuz tutadi.

³² Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Tashkilotni takomillashtirishning boshlang'ich nuqtasida inson turadi. Agar hatto eng qobiliyatli insonlar ham o'z rivojlanishining pasayish davrida bo'ladi, - ular tashkilotni rivojlantirishga yoki uni raqobatbardosh salohiyatga ega bo'ladigan darajada rivojlantirishga qodir emaslar.

Inson tabiatini tadqiq etish unga nisbatan ta'sirlar majmuini ishlab chiqish (3.4.8-rasm) va uning xatti-harakatini boshqarishning optimal exanizmini aniqlash imkonini beradi.



3.4.8-rasm.Xodimga kompleks ta'sir etish³³

³³ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Qisqacha xulosalar

Mehnatda va ijtimoiy faoliyatning turli shakllarida ishtirok etgan holda insonlar o'zida bashariyatda shakllanib ulgurgan o'ziga xos insoniy qobiliyatlarni rivojlantiradi. **Inson individi** – o'ziga xos ruhiy-fiziologik tuzilishga va fikrlash, madaniyatni (ikkinchi tabiatni) yaratish hamda tsivilizatsiyaning rivojlantirish qobiliyatlariga ega bo'lgan tirik tabiat vakili. Bularning barchasi individni odam zotining birligiga aylantiradi.

Persona (lot, persona – kimsa, zot, shaxs) – ko'p sonli individlarga xos bo'lib, ijtimoiy funktsiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan tayanch (odatiy) belgilar majmui; umuman insonning gavdalashtirilgan shaxsi sifatida namoyon bo'ladi: professionalning shaxsi, rahbarning shaxsi, fuqaroning shaxsi, xodimning shaxsi. Ularga nisbatan tegishli modellar – professiogrammalar ishlab chiqiladi.

Shaxs – bu insonning jamiyatdagi turmushi tufayli shakllanadigan ijtimoiy-ruhiy (psixologik) tuzilma. Shaxsni o'rganishning amaliy ma'nosi ikkita asosiy funktsiyadan iborat. **Shaxs – bu** psixologik xususiyatlarga ega bo'lgan ijtimoiy individ, ijtimoiy faoliyat va ijtimoiy munosabatlar sub'ekti. Maxsus tahlil uchun ushbu xususiyatlar tarkibida temperament, fe'l-atvor va qobiliyatlar ajratiladi. Shaxsni tahlil qilishning bunday yo'nalishini mehnatga oid muammolarni hal etishda amaliy maqsadlarda qo'llash mumkin.

Nazorat va muhokama uchun savollari

1. Inson qaysi o'ziga xos qobiliyatlari bilan ajralib turadi?
2. Individi deganda nimani tushunasiz?
3. Inson individi ma'nosini tushuntirib bering.
4. Inson qaysi davrda shaxsga aylanadi?
5. Shaxsning o'ziga xos xususiyatlarini aytib bering.
6. Tashkilotda shaxs qaysi asosiy vazifalarni bajaradi?
7. Yu.A.Levada sxemasini izohlab bering
8. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari mohiyatini ochib bering.

Тавсия этилган адабиётлар

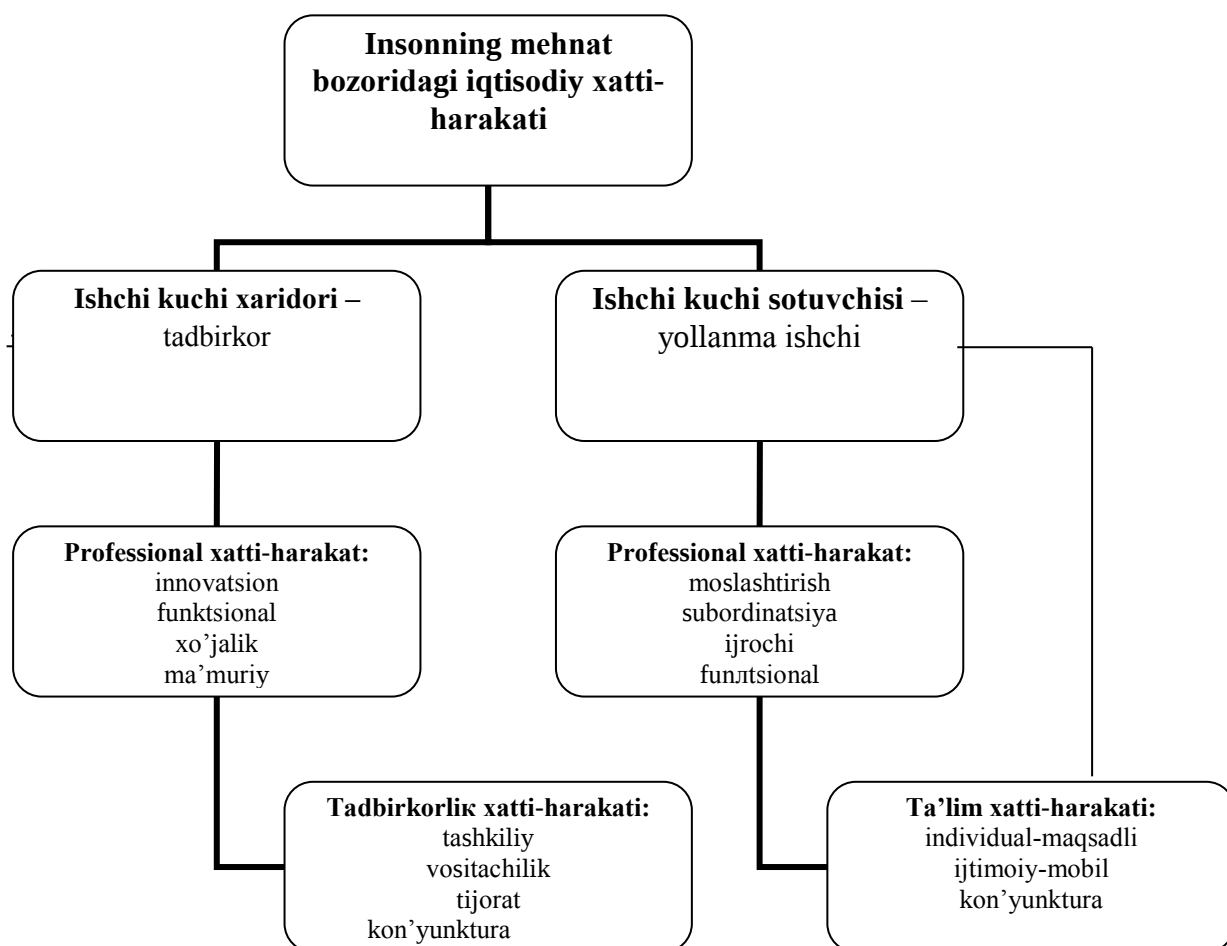
1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.
2. Шавкат Мирзиёев Олий мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz.2017-yil 22-dekabr
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон
4. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь
5. Волгин Н.А, Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и Российская практика. Учебное пособие. М.: Издательство Торговая корпорация. Дашков. И.К. 2005

IV BOB. INSON IQTISODIY VA IJTIMOIIY TA'SIR ETISH OB'EKTI SIFATIDA

4.1. Insonning mehnat bozoridagi iqtisodiy xatti-harakatining tarkibi

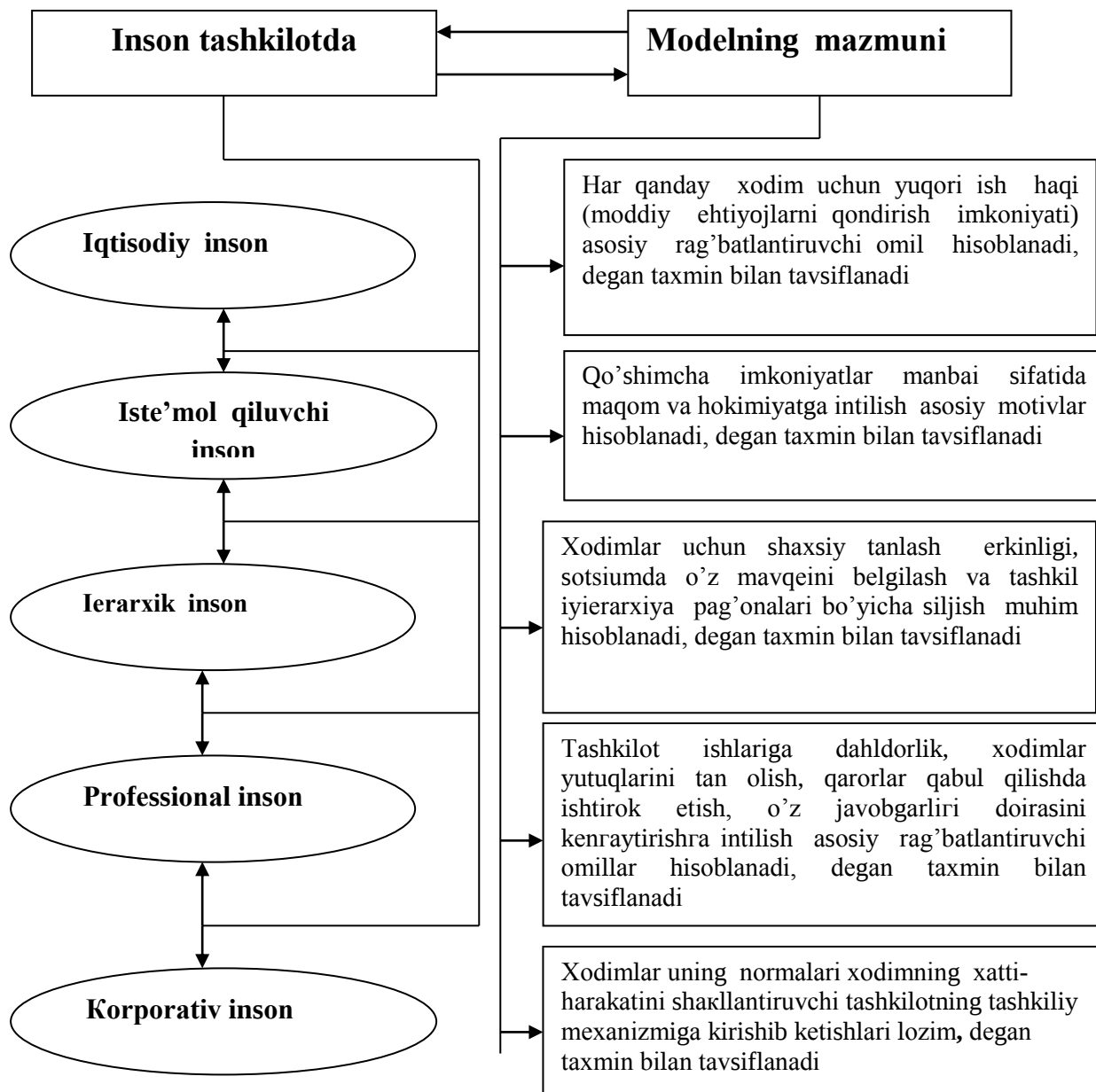
Mehnatni samarali boshqarish ko'p jihatdan insonning iqtisodiy tizimdagi xatti-harakati bilan bog'liq (4.1.1-rasm). Ushbu xatti-harakat:

- xodimlarga bo'lgan talabni shakllantiruvchi korxonalarga;
- insonning o'ziga xos xususiyatlari hamda mehnat bozorida ishchi kuchining taklifini shakllantirishda o'rin tutadigan ob'ektiv va sub'ektiv omillarga bog'liq.



4.1.1-rasm. Insonning mehnat bozoridagi iqtisodiy xatti-harakatining tarkibi

Xodimlar madaniy saviyasining turli xilligi sharoitida mehnatni boshqarishga nisbatan eng samarali yondashuvlarni aniqlash uchun mehnat iqtisodiyoti sohasidagi mutaxassislar boshqaruv ob'ekti sifatida xodimlar tasavvurlarining turli xilligini hisobga olishlari lozim .



4.1.2. rasm. Boshqaruv ob'ekti sifatida insonning tasavvuri

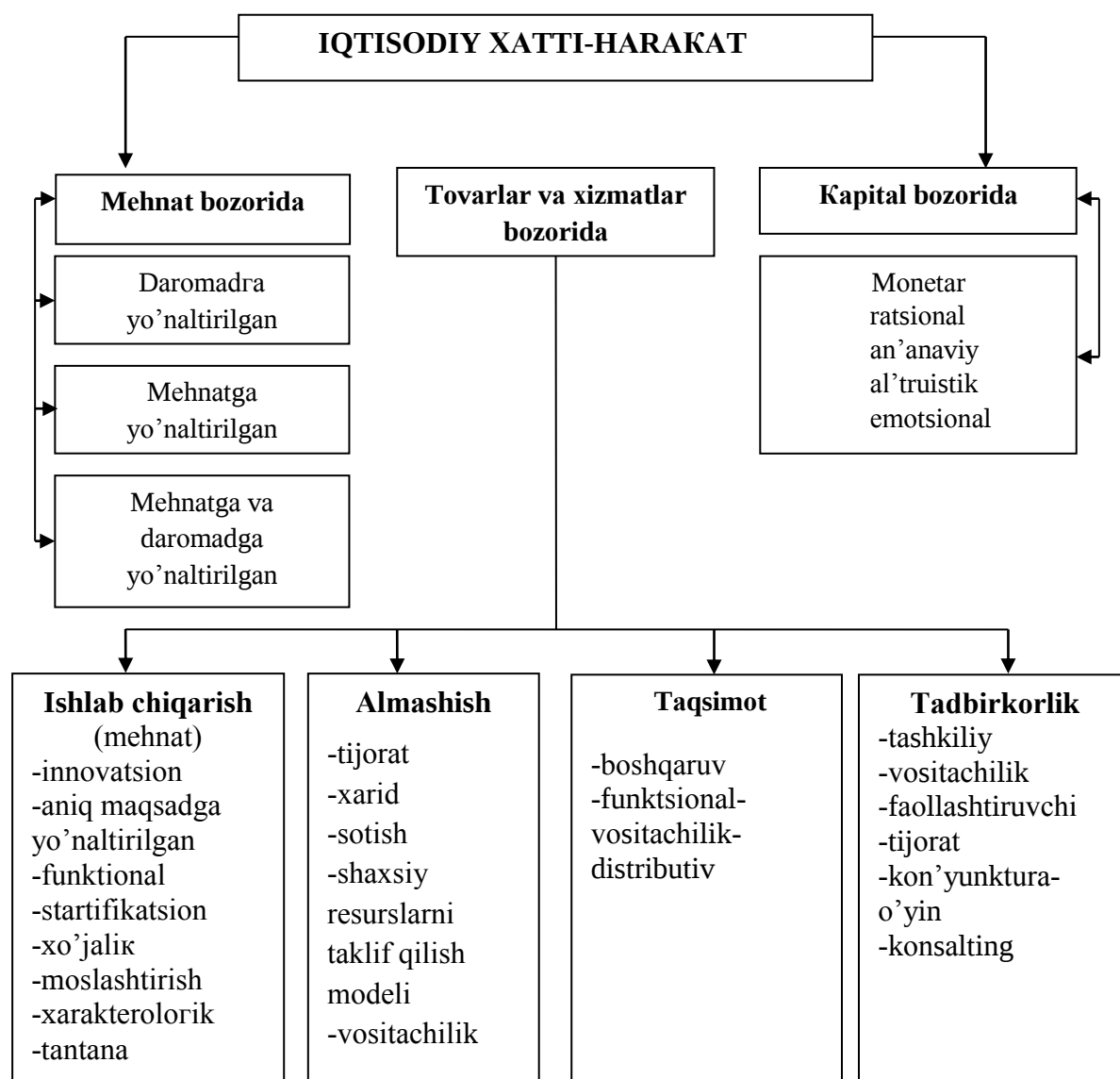
Shaxsning iqtisodiy hayotdagi faol roli ko'p jihatdan *uning iqtisodiy xatti-harakati motivlari bilan belgilanadi*. Ingliz siyosiy iqtisod klassiklari A.Smit va D.Rikardoning asarlarida "iqtisodiy inson" kontseptsiyasi (modeli) yaratilgan bo'lib, u quyidagilar bilan tavsiflanadi (4.1.1-jadval).:

Xodim xatti-harakatining turli modellarida nnsonga nisbatan yondashuv³⁴

Xodim siymosi	Tashkiliy ta'sir
1. Iqtisodiy inson: • birinchi navbatda monetar rag'batlantiruvchi omillar bilan motivatsiyalangan, passiv, rahbariyat u bilan nayrang qiladi; • siymo asosan «X» nazariyaga tayanadi; • mamlakatimizda eng keng tarqalgan xodim siymosi	Boshqaruvning klassik texnologiyasi talab etiladi: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiyalash va nazorat qilish. menejerning asosiy vazifalaridan biri - disfunktsional hulq-atvorni aniqlash va unga barham berishdan iborat
2. Ijtimoiy inson: • birinchi navbatda ijtimoiy ehtiyojlar bilan motivatsiyalangan, ish o'rnida ijtimoiy munosabatlardan qoniqish qidiradi, boshliqning rag'batlariga qaraganda ko'roq o'z ishchi guruhining normalari bilan boshqariladi; • siymo inson munosabatlari maktabi bilan shakllangan	Menejment kichik guruhlar nazariyasiga tayanadi, motivatsiyalash tizimini ishlab chiqishda tan olinishga bo'lgan ehtiyojlarning qondirilishi zarurligini hisobga oladi, rag'batlantirishning yakka tartibdagi tizimlariga emas, balki guruhli tizimlariga urg'u beriladi
3. O'zini o'zi amalga oshiruvchi inson: • mustaqillikka intiladi va o'zini o'zi motivatsiyalashga va o'zini o'zi nazorat qilishga intiladi; • siymo asosan «Y» nazariyaga tayanadi;; • bu asosan v bo'lajak xodim siymosi	Menejment motivatsiyalashi va nazorat qilishi emas, balki rivojlanishga ko'maklashishi lozim, xizmat obro'si professional obro' bilan almashadi, korxonani boshqarishda ishtirok etish imkoniyati
4. Murakkab inson: • g'oyat o'zgaruvchan, o'qish qobiliyatiga ega, turli vaziyatlarda turli motivlar ahamiyatli; • siymo menejment nazariyasidagi vaziyatli yondashuvga tayanadi; • G'arbda eng keng tarqalgan yondashuv; barcha qolgan narsalarni o'z ichiga oladi	Menejerdan birinchi navbatda vaziyatni tashxis qila olish va shundan kelib chiqqan holda o'zining boshqaruv xatti-harakatini belgilash talab etiladi, universal qoidalar mavjud

³⁴ Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С 252

- 1) iqtisodiy xatti-harakat motivatsiyasidan shaxsiy manfaatdorlikning hal qiluvchi roli;
- 2) iqtisodiy sub'ektning o'z ishlarida bilimdonligi;
- 3) bozor iqtisodiyotida inson xo'jalik faoliyatining asosiy motivi – farovonlikning ishochsiz omillarini (o'qishning osonligi yoki qiyinligi, ishning yoqishi yoki yoqmasligi, bandlikning doimiyligi yoki doimiy emasligi, jamiyatlardagi nufuz, ma'lum darajada muvaffaqiyat ehtimolini) hisobga olgan holda foydani ko'paytirishdan (boyishdan) iborat.



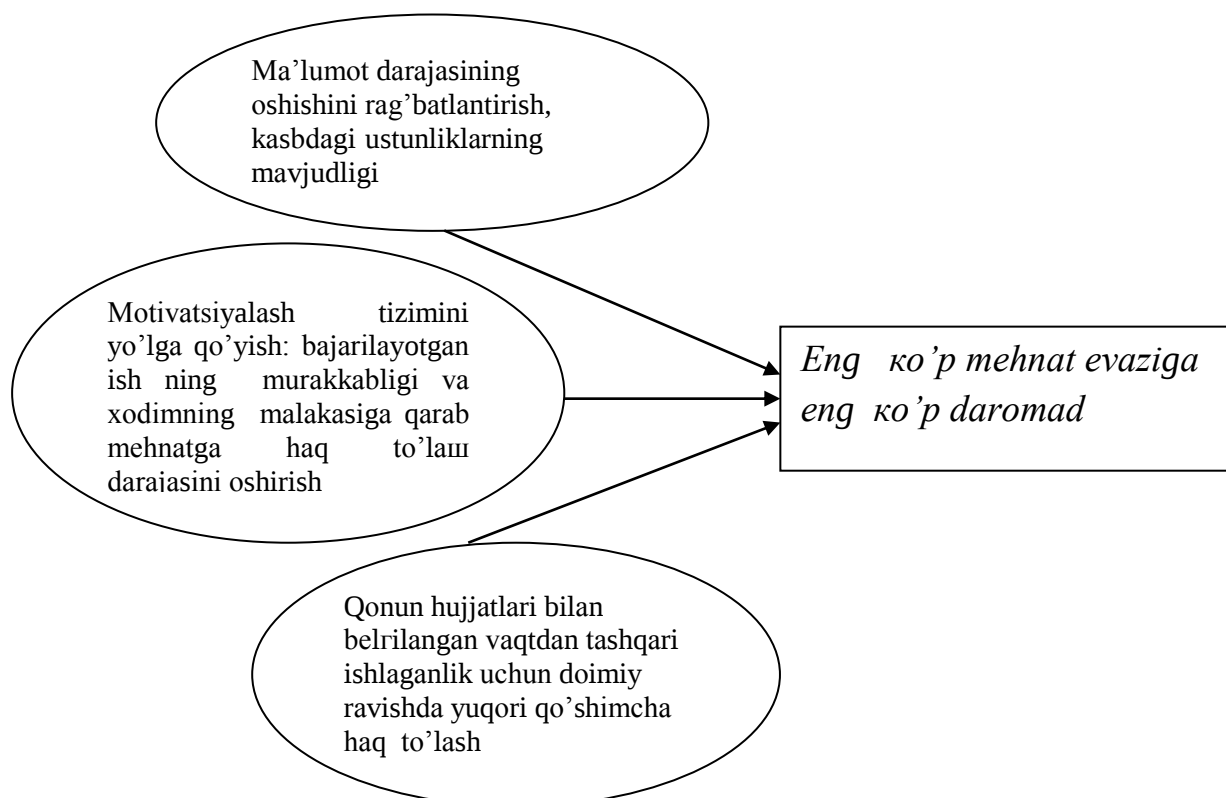
4.1.3-rasm. Inson iqtisodiy xatti-harakatining asosiy turlari

Manba: Ежина О.С., Половштка В.С. "Экономическое поведение работников на рынка труда. Омск: Издательство Ом ГПУ. 2001. С 49

Inson:

- tashkilot haqida muayyan bilimlarga ega bo'lgani holda o'zini va o'z imkoniyatlarini baholaydi;
- o'z maqsadlari va mavjud imkoniyatlaridan kelib chiqib, tashkilotga nisbatan muayyan maqsadlarni ko'zlaydi;
- o'z maqsadlariga erishish, tashkilotda muayyan o'rinni egallash, muayyan ishni bajarish va muayyan mukofotni olishni nazarda tutgan holda tashkilot bilan o'zaro hamkorlikka kirishadi. SHu tariqa, u korxonaning imkoniyatini va o'z ehtiyojlarini taqqoslagan holda, o'ziga xos iqtisodiy xatti-harakatni shakllantiradi.

1.Eng ko'p mehnat evaziga eng ko'p daromad. Quyidagi ko'rsatkichlar hisobidan eng ko'p mehnatga erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi: bandlik vaqti bir haftada 50 soatdan ko'pni tashkil qiladi; bajarilayotgan ishning murakkablik darajasi yuqori (bu shuni anglatadiki, ishchilar 5 dan 8 gacha, xizmatchilar esa 12 dan yuqori razryadga ega); noiqtisodiy o'zgaruvchanlar ta'siri juda yuqori darajada bo'ladi.

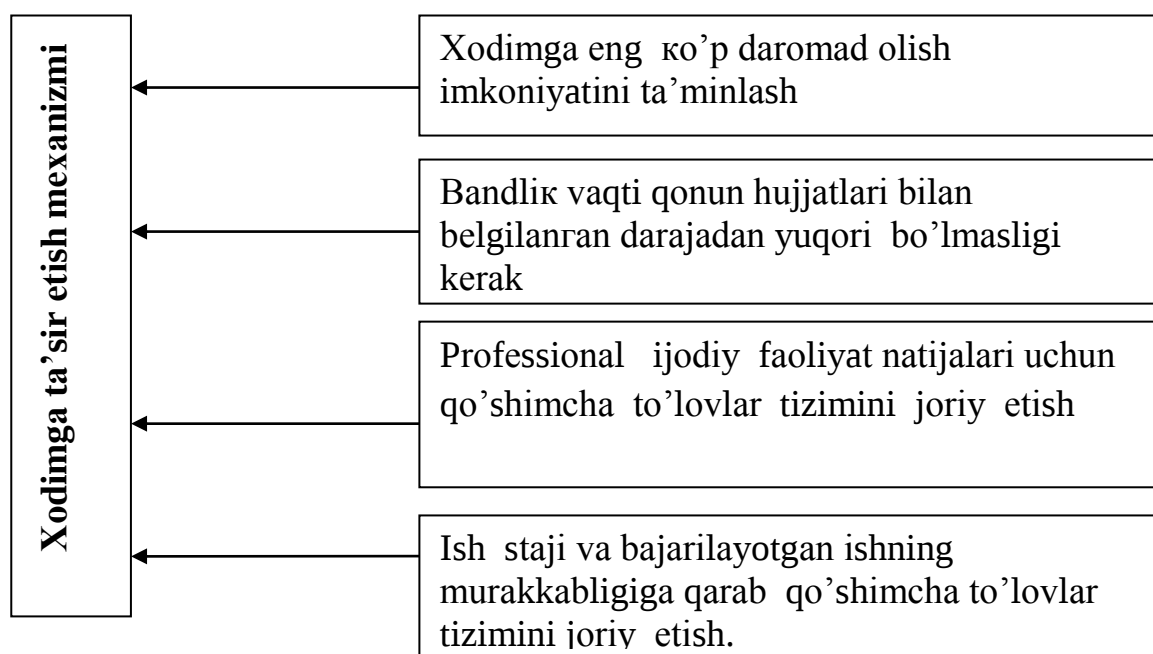


4.1.4-rasm. Eng ko'p mehnat evaziga eng ko'p daromad

2.O'rtacha darajali mehnat evaziga eng ko'p daromad. Mehnat sa'y-harakatlarining quyidagi kombinatsiyasi hisobidan *eng ko'p daromadga* erishish ushbu strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi: bandlik vaqti bir haftada 30 soat va undan kamni tashkil qiladi, bajarilayotgan ishning murakkablik darajasi o'rtacha (ya'ni ishchilar 3-5, xizmatchilar esa 8-12 razryadlarga ega) va noiqtisodiy o'zgaruvchanlar ta'siri eng yuqori darajada.

Xodimga ta'sir etish mexanizmi:

- xodimga *eng ko'p daromad olish imkoniyatini ta'minlash*;
- bandlik vaqti qonun hujjatlari bilan belgilangan darajadan yuqori bo'lmasligi kerak;
- professional ijodiy faoliyat natijalari uchun qo'shimcha to'lovlar tizimini joriy etish;
- ish staji va bajarilayotgan ishning murakkabligiga qarab qo'shimcha to'lovlar tizimini joriy etish.



4.1.5-rasm. Xodimga ta'sir etish mexanizmi

Iqtisodiy xatti-harakatning ushbu xildagi strategiyasiga yo'naltirilgan xodimning ustunlikdari shundan iboratki, bunday xodimning ish bilan band bo'ladigan vaqti unchalik ko'p emasligiga qaramay, u katta ish stajiga ega va yuqori mahoratni talab etuvchi ishlarni bajarishga qodir. Amalda bu ko'p bilim va ko'nikmalarga, kasbiy aloqalarning keng tizimiga ega bo'lgan va ushbu aloqalarni saqlab turish uchun faol ishlovchi xodimlar.

Mazkur xildagi strategiyani amalga oshiruvchi xodimlarning kamchiligi shundan iboratki, bular yangi bilimlarni egallashni maqsad qilmagan, o'z navbatida, yangiliklarni og'ir idrok qiluvchi past ma'lumotli insonlar.

3. Eng kam mehnat evaziga eng ko'p daromad. Bir haftada 30 soatdan 40 soatgacha band bo'lgan, past malaka talab etuvchi ishni bajarib, lekin bunda yuqori darajadagi noiqtisodiy o'zgaruvchan kattalikka ega bo'lgan holda daromadlarning eng yuqori darajasiga erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishga xos bo'lgan variant hisoblanadi.

Iqtisodiy xatti-harakatning ushbu xildagi strategiyani amalga oshiruvchi xodimlar faqat past darajadagi murakkab ishlarni bajarishga qodir; ular kasbiy ustunliklarga umuman ega emas va ijodiy kasbiy faollikning past darajasiga ega. Tashkilotda bunday xatti-harakatga quyidagi holatlarda erishish mumkin :

- tashkilotda mintaq bo'yicha o'rtacha darajadan yuqori miqdorda ish haqini ta'minlash;
- bandlik vaqtini bajarilayotgan ishning natijalariga qarab belgilash;
- qo'shimcha ta'lim olishni moddiy rag'batlantirish;
- faqat oddiy ishlarning bajarilishini ta'minlash.

Ushbu xildagi xodimlar muayyan ustunliklarga ham ega. Chunki ular asosiy vaqtini bo'sh ish o'rinlari haqida axborotni to'plash uchun sarflashadi, demak, bunday insonlar kirishimli bo'lib, tashkilotda norasmiy kommunikatsiyalar funksiyasini bajarishga qodir.

Ularning kamchiliklari quyidagilardan iborat: oddiy ishni bajaruvchi insonlar mazkur holatda past hayotiy faollikka ham ega, demak, bunday insonlar depressiv

holatlardan aziyat chekishlari va o'z holatidan hamma vaqt nolib yurishlari mumkin. Xodimlarning bunday xili o'ziga o'zi yuqori baho berishlari mumkin.

4. Eng ko'p mehnat evaziga o'rtacha daromad. Bir haftada 50 soatdan ko'p vaqt mobaynida band bo'lish, bajarilayotgan ish murakkabligining *o'rtacha darajasi* va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning yuqori darajasi hisobidan *daromadning o'rtacha darajasiga* erishish ushbu xildagi iqtisodiy xatti-harakatni amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi.

Iqtisodiy xatti-harakatning ushbu xildagi strategiyasini amalga oshirishga quyidagi shartlarni ta'minlash hisobidan erishish mumkin:

- ijodiy kasbiy faollikni rag'batlantirish va yangi bilimlarni o'zlashtirish;
- xodimga *limitlanmagan ish kunida daromadning o'rtacha darajasini ta'minlash*;
- hozirgi vaqtda yuqori malaka talab qilmaydigan, lekin kelgusida yuqori malaka talab qiluvchi ish o'rnini taqdim etish;
- rag'batlantirish tizimi ta'lim darajasini baholash va kasbiy faollikni rag'batlantirish asosida qurilishi kerak.

Iqtisodiy xatti-harakatning ushbu strategiyasini amalga oshiruvchi xodimlar bir qator ustunliklarga ega: ular o'z malakasi darajasini ongli ravishda baholashi oqibatida *daromadning yuqori darajasiga* ongli ravishda *da'vogarlik qilmaydi*; bu kasbiy faoliyatga nisbatan yuqori salohiyatga ega, yangi bilimlarni tez va sifatli o'zlashtirishga qodir bo'lgan insonlar.

Biroq iqtisodiy xatti-harakat strategiyasining ushbu xili uzoq vaqt mobaynida barqaror bo'lib qolmaydi va ish staji hamda bajarilayotgan ishning murakkablik darajasi o'zgarganda, u ham o'zgarishi mumkin.

5. O'rtacha darajali mehnat evaziga o'rtacha daromad. Bir haftada 50 soatdan ko'p vaqt mobaynida band bo'lish, bajarilayotgan ish murakkabligining *past darajasi* va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning eng past darajasi hisobidan *daromadning o'rtacha darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi.

Iqtisodiy xatti-harakatning mazkur strategiyasini amalga oshiruvchi xodimlar ish beruvchilarda katta qiziqish uyg'otishi lozim. Xodimlarning bunday xili yuqori kasbiy faolligi bilan tavsiflanadi, ko'p va sifatli ishlashga tayyor, biroq, faqat o'z kasbi doirasida. YA'ni ushbu xodimlar kasbini o'zgartirishga tayyor emaslar, lekin o'z kasbi doirasida yangi mutaxassislikni osongina o'zlashtirishadi.

6. Eng kam mehnat evaziga o'rtacha daromad. *Daromadning o'rtacha darajasiga* bir haftada 30 soatdan kam vaqt mobaynida band bo'lish, *past darajali* murakkab ishni bajarish va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning o'rtacha darajasi hisobidan *daromadning o'rtacha darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi.

Bunday strategiyaning amalga oshirilishiga quyidagicha tarzda ta'sir etish orqali erishish mumkin:

- bajarilayotgan ishlarni birgalikda olib borish uchun sharoitlar yaratish. Ishlar murakkab bo'lmasligi, bir kasb doirasida bir xil bo'lishi kerak;
- ish vaqtining uzunligi faoliyatning natijalariga qarab belgilanishi lozim. Eng yaxshi variant – ish kunining vaqtga ko'ra chegaralovchi doiralariga ega bo'lmaslik;
- *daromadning o'rtacha* darajasini ta'minlash.

Ushbu xildagi xodimlar bunday strategiyani amalga oshirish uchun sharoitlar mavjud bo'lib, ish o'rinlarida oddiy, lekin faol kommunikativ faoliyatni talab etuvchi ishlarni bajarish nazarda tutiladigan joylarda ish beruvchilarda qiziqish uyg'otishi mumkin.

7. Eng ko'p mehnat evaziga eng kam daromad. Bir haftada 40 soatdan 45 soatgacha vaqt mobaynida band bo'lish, *yuqori darajali* murakkab ishni bajarish va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning eng yuqori darajasi hisobidan *daromadning eng kam darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi. O'z navbatida, bunday xodimlarning strategik yo'nalishlari birinchi galda faoliyatning moddiy tomoniga emas, balki noiqtisodiy o'zgaruvchanlarga egalik qilishga yo'naltirilgan.

Ushbu strategiyaning ustunliklari quyidagilardan iborat: xodim murakkab ishlarni bajarishga yo'naltirilgan, yangi bilimlarni faollik bilan o'zlashtiradi, kasbiy

ko'nikmalarni doimiy ravishda takomillashtiradi va shu bilan birga *eng kam daromad* olishga rozi. Bunday xatti-harakat ko'p jihatdan ish stajining kamligi bilan izohlanadi. Biroq, mazkur omil ushbu xildagi strategiyaning beqaror va vaqtga ko'ra cheklangan bo'lishiga olib keladi.

8. O'rtacha darajali mehnat evaziga eng kam daromad. Bir haftada 50 soatdan ko'p vaqt mobaynida band bo'lish, *o'rtacha darajali* murakkab ishni bajarish va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarga ega emaslik hisobidan *daromadning eng kam darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi.

Iqtisodiy xatti-harakatning bunday strategiyasini quyidagi yo'llar bilan amalga oshirish mumkin:

- eng ko'p bandlik vaqtini rag'batlantirish, ya'ni ish kunining o'rtacha davomiyligida yaxshi ishlashning iloji yo'qligi to'g'risidagi g'oyani hayotga tatbiq etish;

- bajarilayotgan ishning ijtimoiy ahamiyatga molikligiga asoslangan motivatsiyalash tizimini yaratish;

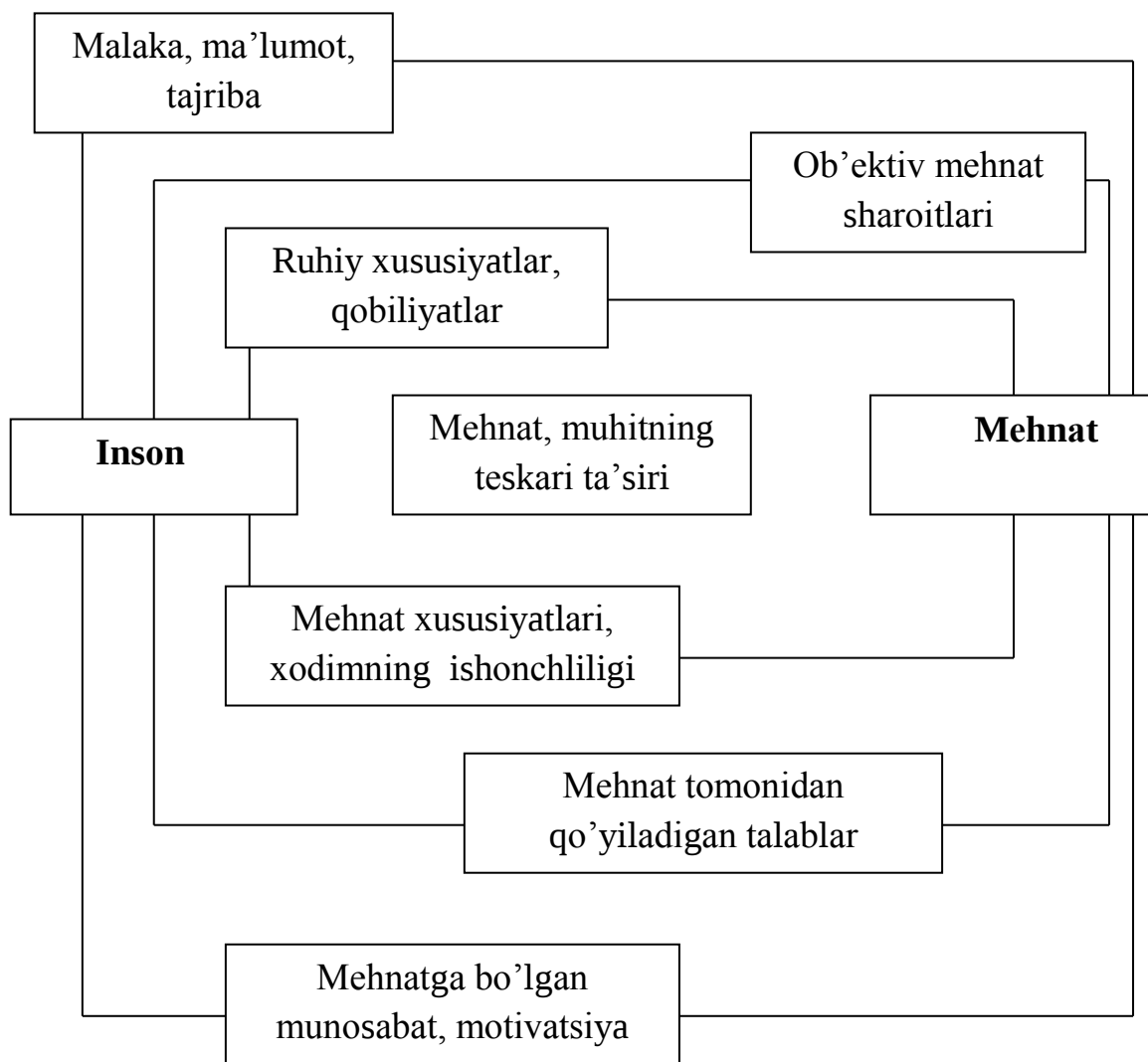
- bandlik vaqtining davomiyligini rag'batlantirish asosida moddiy rag'batlantirish tizimini yaratish.

9. Eng kam mehnat evaziga eng kam daromad. Bir haftada 30 soatdan kam vaqt mobaynida band bo'lish, *o'rtacha darajali* murakkab ishni bajarish va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning mavjud emasligi yoki *eng past darajali* murakkab ishni bajarish va noiqtisodiy o'zgaruvchanlarning o'rtacha darajasi hisobidan *daromadning eng kam darajasiga* erishish ushbu xildagi strategiyani amalga oshirishning eng keng tarqalgan varianti hisoblanadi.

Iqtisodiy xatti-harakatning bunday strategiyasini amalga oshiruvchi xodimlar quyidagi sabablarga ko'ra mehnat faoliyatidan yuqori daromad olish maqsadini ko'zlamaydi. Xodim kam vaqt mobaynida band bo'lishni xohlaydi va bandlikning bunday uzunligi yuqori daromad keltirmasligini anglaydi. Boz ustiga u eng kam kasbiy ijodiy faollikka ega; ma'lumot olish va kasbiy tayyorganlik uchun u kam vaqt sarflagan. Odatda bu o'z mehnatining natijalaridan manfaatdor bo'lmagan, bilimlarni

ham, ko'nikmalarni ham, vaqt sarflashni ham talab qilmaydigan oddiy ishni bajarishga yo'naltirilgan oddiy ijrochilardir.

“Inson-mehnat” tizimida omillarning o'zaro bog'liqligining shakllanishi 4.1.6-rasmda ko'rsatilgan.



4.1.6-rasm. “Inson-mehnat” tizimida omillarning o'zaro bog'liqligi

Turli ijtimoiy tuzilmalarda faoliyat sub'ektlari o'rtasidagi o'zaro munosabat *mukofotlar* (huquqlar, foyda) va *xarajatlar* (majburiyatlar, to'lov)ni tenglashtirish usullari bilan shartlangan *almashuv*larning murakkab tizimi sifatida ishtirok etadi, ya'ni bozor sharoitida ijtimoiy-iqtisodiy va mehnatga oid munosabatlar *almashuv* xususiyatiga ega.

Bunday sharoitda mehnat sohasidagi xatti-harakat xodimning muayyan sohadagi faoliyat sharoitlari, mazmuni va natijalariga nisbatan ichki munosabatini aks ettiruvchi uning xatti-harakatlarining yig'indisi sifatida ishtirok etadi (2.10-rasm). YUqorida aytilganlarning barchasi xodimlarning mehnat sohasidagi xatti-harakati modellarida shakllanadi.

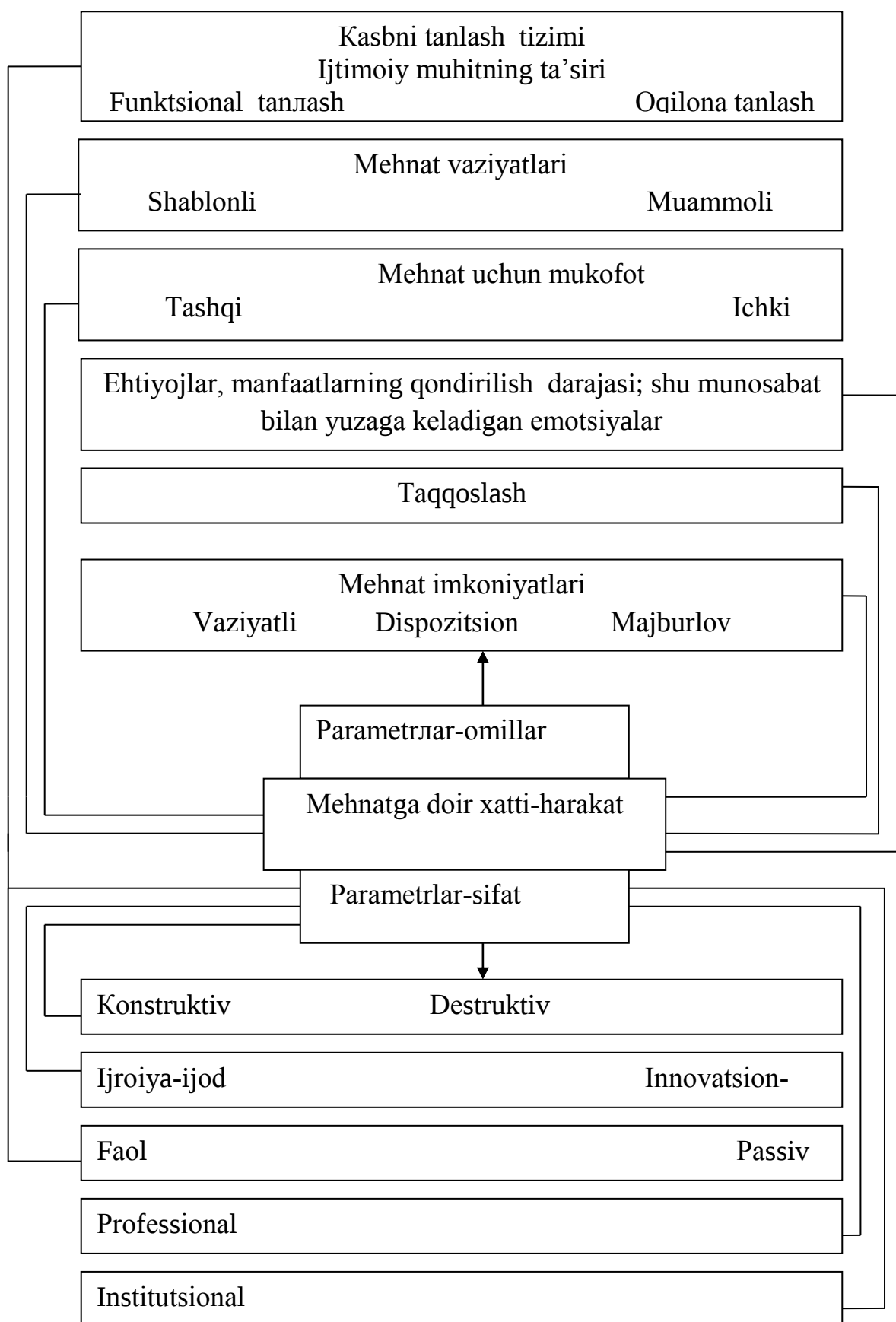
1-model -passiv-moslashtirish. Mehnat faolligi rivojlanishining past darajasi, o'z qobiliyatlari va tashabbusidan qisman va tizimsiz foydalanuvchi xodimning kutuvchi-passiv xatti-harakati bilan tavsiflanadi. Mehnat ichki ehtiyoj hisoblanmaydi, unda ishtirok etish tashqi holatlar bilan shartlanadi.

2-model – latent (yashrincha). Ushbu modelda ijobiy mehnat motivatsiyasi, individ tomonidan o'zining ijtimoiy ahamiyatining anglashi qayd etilgan. Biroq, ijobiy motivatsiya yuqori sifatli faoliyatda namoyon bo'lmaydi hamda mehnat jarayonida shaxsiy zahiralarining jalb etilishi va amalga oshirilishi bilan kuzatilmaydi.

3-model – instrumental. Mehnatda ishtirok etishning yuqori motivlari mavjud emasligi, biroq miqdoriy va sifat xususiyatlariga ko'ra yuqori samaradorlikni ta'minlash imkonini beruvchi moddiy manfaatdorlik motivlarining kuchliligi bilan tavsiflanadi.

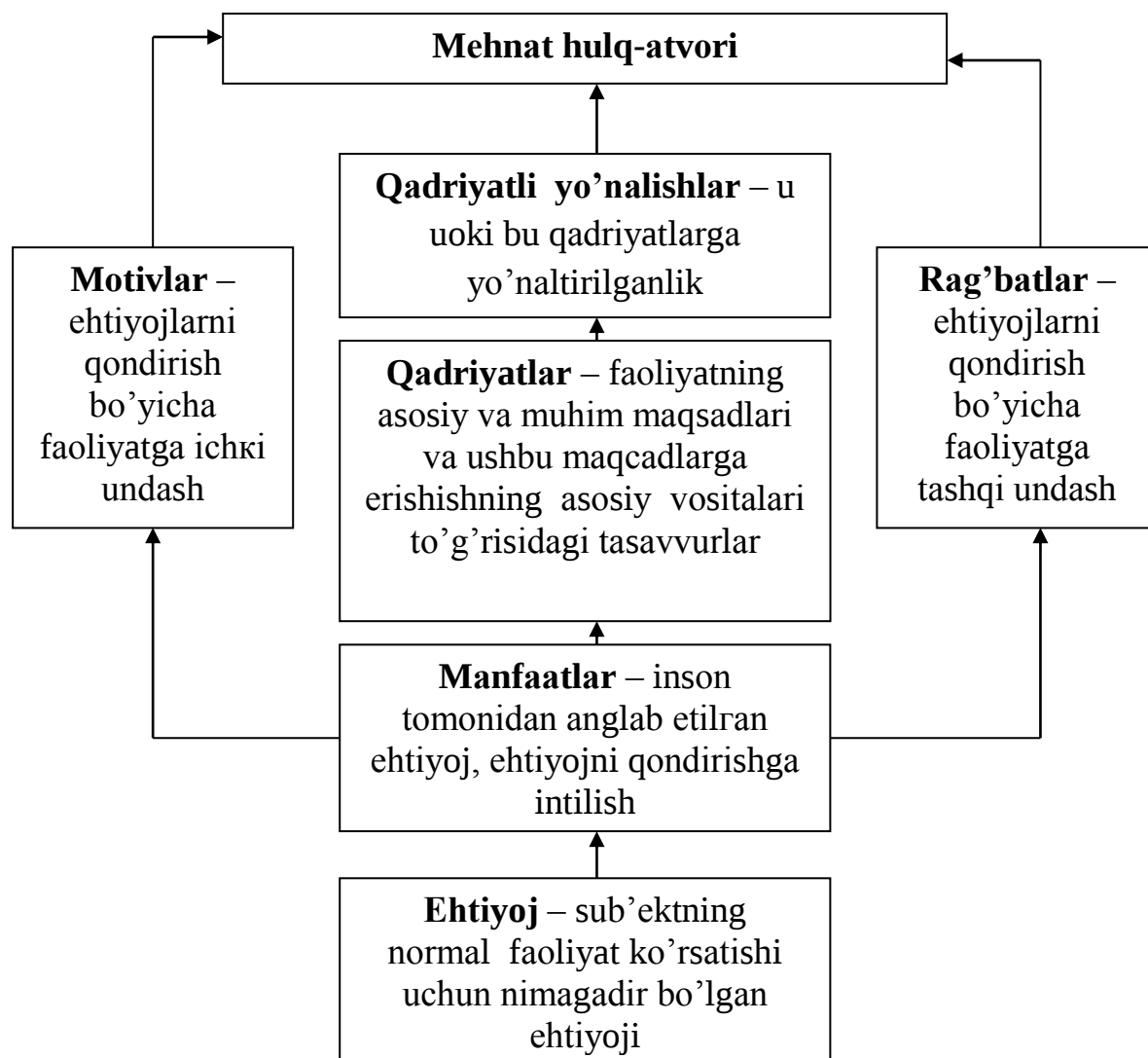
4-model – havaskor. Ushbu model uchun kasbni ongli ravishda tanlash va mehnat faoliyatining mazkur turini amalga oshirish, ijod qilish qobiliyatini rivojlantirish natijasi sifatida mehnat mazmuniga yo'naltirilishning yuqori darajasi xosdir. Mehnat jarayonida xodimning mehnat salohiyatidan yuqori darajada foydalanish bilan kuzatiladigan ishlab chiqarish faoliyatining yuqori miqdoriy va sifatli xususiyatlari qayd etiladi.

Inson qadriyatlari shkalasida moddiy rag'batlantirish orqali moddiy ehtiyojlarni qondirish imkonini beruvchi eng ko'p shaxsiy o'sish, erkin harakat, ijod qilish imkoniyatlari bilan bog'liq motivlar mustahkam etakchi o'rin tutadi.



4.1.7-rasm. “Inson-mehnat” tizimida omillarning o’zaro bog’liqligi

Xodimni shaxsiy maqsadlarga erishishga undovchi jarayon sifatida motivatsiya ham mehnat sohasidagi xatti-harakatga to'g'idan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi. U qandaydir sezilarli qoniqmagan ehtiyojdan boshlanadi (4.1.7-rasm).



2.1.8-rasm. Xodimni shaxsiy maqsadlarga erishishga undovchi jarayon

Mazkur sohadagi ilmiy ishlanmalar mehnat xususiyatida ro'y bergan chuqur o'zgarishlarni qayd etadi. Bular – malaka va mahoratni talab qiluvchi eng ilg'or va mukammal texnologiyalarning keng tarqalishi, xodimni axborotni yanada to'liq qabul qilish, tahlil etish va qayta ishlashga majbur qiluvchi intellektga bo'lgan yuklamaning o'sishi, mehnatdan voz kechishning pasayishi, tafakkurning nostandartligi, ishonchlilik, javobgarlik va b.

4.2. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalari

Mehnat sohasidagi xatti-harakatning iqtisodiy tabiatini o'zgartirgan holda bozor munosabatlariga o'tish mukofotlash tizimida ham ana shunday o'zgarishlarni talab qiladi – bugungi kunda ish haqi miqdorini xodimdagi mavjud barcha ehtiyojlarni qondirish manbai sifatida tasavvur etib bo'lmaydi.

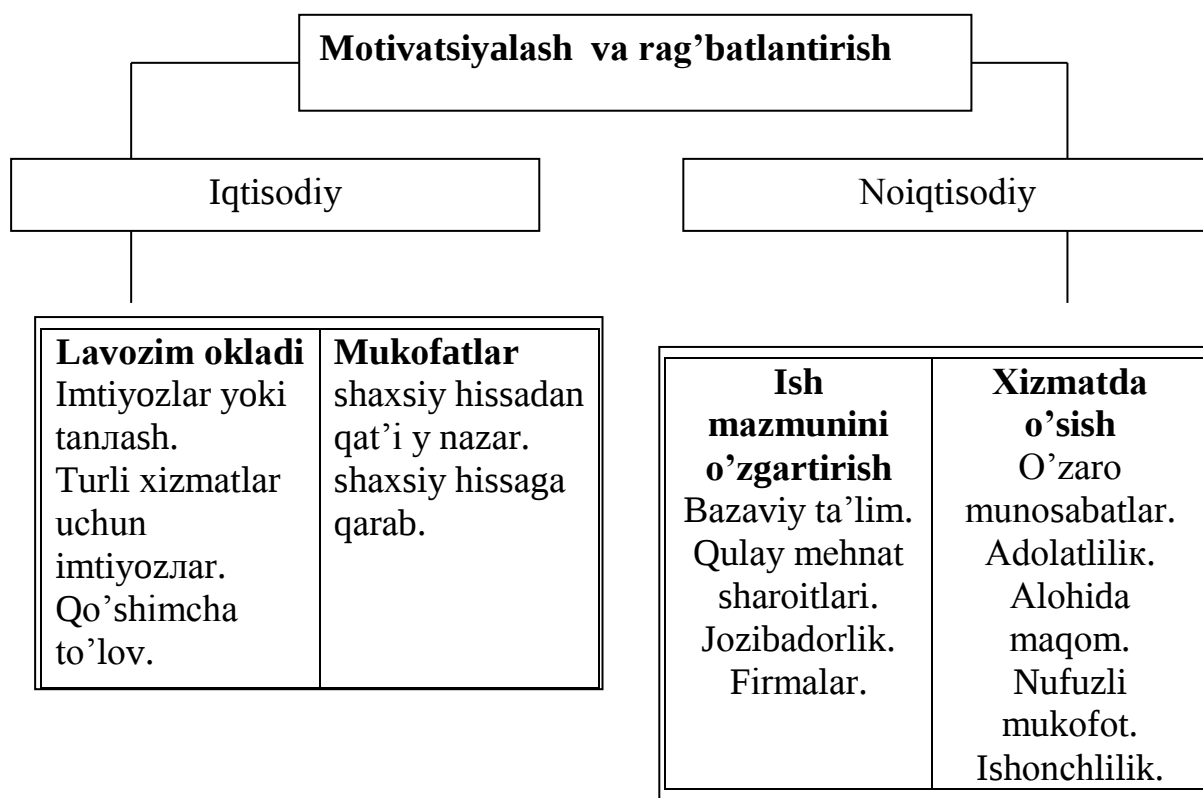
4.2.1-jadval

Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalari³⁵

Vositalar	Motivatsiyalashga ta'sir etish vositalarining asosiy mazmuni
Ishlarni tashkil etish	Ishni bajarish uchun talab etiladigan ko'nikmalarning xilma-xilligi. Bajarilayotgan topshiriqlarning tugallanganligi. Ishning ahamiyati va javobgarligi. Xodimga mustaqillik berish. Ishning belgilangan talablarga mos kelishi to'g'risidagi axborot
Moddiy rag'batlantirish	Taklif etilayotgan ish haqining raqobatbardoshligi. Ish haqining doimiy va o'zgaruvchan qismining nisbati. Mehnatga haq to'lash va ish natijalarining bog'liqligi. Mehnatga haq to'lashni bir kasbiy guruh yoki lavozim toifasi doirasida tabaqalash imkoniyati
Ma'naviy rag'batlantirish	Bevosita rahbar tomonidan ham, korxona ma'muriyati tomonidan ham foydalaniladigan nomoddiy rag'batlantirish usullarining keng to'plami (og'zaki minnatdorchilik, faxriy yorliq, hurmat taxtasidagi rasm va b.)
Maqsadlarni qo'yish	Xodim oldiga muayyan vaqt mobaynida hal etilishi lozim bo'lgan aniq vazifalar va maqsadlarning qo'yilishi. Maqsadlarning motivatsiyalash samarasini ta'minlovchi asosiy talablar: aniqlik; maqsadning xodim uchun jozibadorligi; erishiladigan
Baholash va nazorat qilish	Ijrochining ishini nazorat qilishning bevosita rahbar tomonidan amalga oshiriladigan turli shakllari va uning ish natijalarini hamda mehnat sohasidagi xatti-harakatni baholash
Xabardor qilish	Xodimlarning ular uchun ahamiyatli axborotga bo'lgan ehtiyojlarining o'z vaqtida va to'liq qondirilishi
Boshqaruv amaliyoti	Boshqaruv sifati, tashkilotda usunlik qiluvchi boshqaruv uslubi va boshqaruv uslubining vaziyatning muhim o'zgarishlariga mos kelishi
Intizomiy ta'sir choralari	Joyni to'g'ri tanlash (ochiqcha yoki rahbar xonasida). O'z vaqtida intizomiy ta'sir etish. Jazoning qat'iyligining qilmishning og'irligiga mos kelishi. Sabablarni izohlash. Jazolarning noshaxsiy xususiyati.
Xodimlar uchun eng ahamiyatli qadriyatlar	O'zini o'zi hurmat qilish. Moliyaviy farovonlik. Jamoa oldidagi javobarlik. Kompaniya (korxona, tashkilot) manfaatlari. Mansab istiqbollari. Oila manfaatlari va boshqalar

³⁵Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С 220

Iqtisodiy motivatsiyaning shakllanishi va rivojlanishi xodimlarni organizmning biologik faoliyatini saqlab turishga ko'maklashuvchi inson ehtiyojlarni qondirishga yo'naltiradi (ovqatlanish, kiyim-kechak, uy-joy, maishiy buyumlar va h.k.) (4.2.1--rasm). Personalni rag'batlantirishning innovatsion usullariga mulkda va foydani taqsimlashda ishtirok etishga yo'naltirilgan usullar kiradi.



4.2.1-rasm. Motivatsiyalash turlari

Xususan, xodimlar uchun – bu firma ishining natijalariga ko'ra yillik mukofot: agar yillik foyda muayyan foizga oshsa, xodimlar shunga mos miqdorda bonusga ega bo'lishadi, yuqori bo'g'in (top-menejerlar) uchun – bu aktsiyalar uchun opsiya.

Noiqtisodiy motivatsiyalash tegishli qadriyatlar va normalar, hayot mazmuni, shaxsning mehnat faoliyatidagi qadriyatlariga tayanuvchi ahloqiy va intizomiy motivlardan foydalangan holda amalga oshiriladi. Ular insonning ma'naviy ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqish va amalga oshirishda o'ta murakkab, lekin ancha samarali hisoblanadi, chunki shaxsning salohiyatini oshirishga xizmat qiladi.

Qisqacha xulosalar

Mehnatni samarali boshqarish ko'p jihatdan insonning iqtisodiy tizimdagi xatti-harakati bilan bog'liq. Ushbu xatti-harakat:

- xodimlarga bo'lgan talabni shakllantiruvchi korxonalarga;
- insonning o'ziga xos xususiyatlari hamda mehnat bozorida ishchi kuchining taklifini shakllantirishda o'rin tutadigan ob'ektiv va sub'ektiv omillarga bog'liq.

Shaxsning iqtisodiy hayotdagi faol roli ko'p jihatdan *uning iqtisodiy xatti-harakati motivlari bilan belgilanadi*. Ingliz siyosiy iqtisod klassiklari A.Smit va D.Rikardoning asarlarida “iqtisodiy inson” kontseptsiyasi (modeli) yaratilgan bo'lib, u quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- 1) iqtisodiy xatti-harakat motivatsiyasidan shaxsiy manfaatdorlikning hal qiluvchi roli;
- 2) iqtisodiy sub'ektning o'z ishlarida bilimdonligi;
- 3) bozor iqtisodiyotida inson xo'jalik faoliyatining asosiy motivi – farovonlikning ishochsiz omillarini (o'qishning osonligi yoki qiyinligi, ishning yoqishi yoki yoqmasligi, bandlikning doimiyligi yoki doimiy emasligi, jamiyatdagi nufuz, ma'lum darajada muvaffaqiyat ehtimolini) hisobga olgan holda foydani ko'paytirishdan (boyishdan) iborat.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Insonning mehnat bozoridagi iqtisodiy xatti-harakatining tarkibini aniqlang
2. Xodim xatti-harakatining turli modellarida nnsonga nisbatan yondashuvni aytib bering
3. Inson iqtisodiy xatti-harakatining asosiy turlarini toping
4. Xodimga ta'sir etish mexanizmini aniqlang
5. “Inson-mehnat” tizimida omillarning o'zaro bog'liqligini toping
6. Motivatsiyalash turlarini ko'rsating
7. Xodimlarni motivatsiyalashga ta'sir etish vositalarini sanab bering
8. Xodimni shaxsiy maqsadlarga erishishga undovchi jarayonni aytib bering

Тавсия этилган адабиётлар

1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.
2. Шавкат Мирзиёев Олий мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz.2017-yil 22-dekabr
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон
4. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажаkning, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь
5. Волгин Н.А, Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и Российская практика. Учебное пособие. М.: Издательство Торговая корпорация. Дашков. И.К. 2005
6. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно–практическое пособие.- М.: Финпресс, 2010.- 272 с
7. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. – 310 с

V BOB. XODIM PERSONAL IQTISODIYOTI TIZIMIDA

5.1. Personalni ish joyidagi rolini boshqarish nazariyasi

Iqtisodiyotni insonlar yaratadi. Buni ular qanday amalga oshirishini tushunish esa insonlar harakatlari oldindan aytib bo'linadigan darajaga kelishini, jamiyat esa o'zini o'zi tashkil etish qobiliyatiga ega bo'lishini anglatadi. Nazariyada ham, amaliyotda ham ushbu muammoga e'tiborsizlik islohatlarning muvaffaqiyatsizligini, o'zgarishlarning sust sur'atlarda borishini, islohotlarning samarasizligini izohlaydi. O'tmishdan meros bo'lib qolgan ijtimoiy tuzumni yuqoridan turib, insonlarsiz, boshliqlar buyrug'i bilan o'zgartirish mumkinligi to'g'risidagi tasavvur ko'p jihatdan rivojlanayotgan mamlakatlardagi o'zgarishlarga to'sqinlik qilmoqda.

Bunda umumiy yo'sindagi savol tug'iladi: iqtisodiy nazariyalar, iqtisodiy tahlil vositalari – G'arb iqtisodiyoti amaliyotiga asoslangan holda ishlab chiqilgan iqtisodiy tizimni rivojlantirish va uning mavjud bo'lishining nazariy modellari mamlakatda kechayotgan iqtisodiy jarayonlarni tahlil qilish uchun yaroqlimi (5.1.1-jadval).

Nazariya qoidalari. Aksariyat xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqarmaydi, bu ularga xos bo'lgan xususiyat. Xodimlarning nima qilayotganligi ular uchun buni qila turib ular qancha pul ishlab topishidan ko'ra kam ahamiyatga ega. Ijod, mustaqillik, tashabbus yoki o'zini o'zi nazorat qilishni talab qiluvchi ishni bajarishni istovchi yoki bunga qodir bo'lgan xodimlar juda kam.

Xodimlar foydali, ahamiyatli, integratsiyalashgan, individlar sifatida e'tirof etilgan bo'lishga intiladi. Ushbu ehtiyojlar insonlarni mehnat qilishga undashda puldan ko'ra muhimroq rol o'ynaydi.

Aksariyat xodimlar mehnati qoniqishni keltirib chiqaradi. Ular o'zlari tushungan, ularni belgilashda ishtirok etgan maqsadlarning amalga oshirilishiga o'z hissasini qo'shishga intilishadi. Aksariyat xodimlar mustaqillik, ijod, javobgarlik, ierarxiya bo'yicha hozirda egalab turgandan ko'ra yuqoriroq joyda o'zini o'zi nazorat qilishga qodir.

5.1.1-жадвал

Insonning tashkilotdagi rolini boshqarish nazariyasi³⁶

Nazariyaning nomlanishi	Nazariya qoidalari	Tashkilot rahbarining vazifalari	Kutilayotgan natijalar
Klassik nazariyalar	Aksariyat xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqarmaydi, bu ularga xos bo'lgan xususiyat. Xodimlar nima qilayotganligi ular uchun buni qila turib ular qancha pul ishlab topishidan ko'ra kam ahamiyatga ega. Ijod, mustaqillik, tashabbus yoki o'zini o'zi nazorat qilishni talab qiluvchi ishni bajarishni istovchi yoki bunga qodir bo'lgan xodimlar juda kam	Rahbarning asosiy vazifasi: qo'l ostidagilarni qat'iy nazorat qilish va kuzatish; vazifalarni engil o'zlashtiriladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga ajratish; mehnatning oddiy tartibotlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish	Xodimlar o'z mehnatini tegishli ish haqi evaziga va agar rahbar adolatli bo'lsa, bajarishlari mumkin. Agar vazifalar etarli darajada soddalashtirilgan bo'lsa va xodimlar qat'iy nazorat qilishsa, ular ishlab chiqarishning belgilangan normalariga amal qilishlari mumkin
Inson munosabatlari nazariyalari	Xodimlar foydali, ahamiyatli, integratsiyalashgan, individlar sifatida e'tirof etilgan bo'lishga intiladi. Ushbu ehtiyojlar insonlarni mehnat qilishga undashda puldan ko'ra muhimroq rol o'ynaydi	Rahbarning asosiy vazifasi – har bir xodim o'zini foydali va kerakli deb his qilishini ta'minlashdan iborat. U o'z qo'l ostidagilarni o'z rejalaridan xabardor qilishi, ularning taklif etilayotgan rejalar bo'yicha e'tirozlarini tinglashi, ularga ma'lum darajada mustaqillik va mutaassib operatsiyalarning bajarilishi ustidan shaxsiy nazorat qilish imkoniyatini berishi lozim	Qo'l ostidagilar bilan axborot almashish va ularning mutaassib qarorlarda ishtirok etishi rahbarga ularning o'zaro hamkorligi bo'yicha va o'z ahamiyatini his qilishga bo'lgan asosiy ehtiyojlarini qondirish imkonini beradi. Ehtiyojlarining qondirilishi ularning ruhini ko'taradi va rasmiy hokimiyatlarga qarama-qarshilik hissini kamaytiradi, ya'ni bo'sunuvchilar ular bilan chin dildan muloqot qiladilar
Inson resurslari nazariyalari	Aksariyat xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqaradi. Ular o'zlari tushungan, ularni belgilashda ishtirok etgan maqsadlarning amalga oshirilishiga o'z hissasini qo'shishga intilishadi. Aksariyat xodimlar mustaqillik, ijod, javobgarlik, ierarxiya bo'yicha hozirda egalab turgandan ko'ra yuqoriroq joyda o'zini o'zi nazorat qilishga qodir	Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan samaraliroq foydalanish; unda har bir inson o'z qobiliyatini imkon qadar namoyish etadigan muhitni yaratish; o'z qo'l ostidagilarda mustaqillik va o'zini o'zi nazorat qilishni doimiy ravishda kengaytirgan holda muhim muammolarni hal etishda to'liq qatnashishga ko'maklashish	O'z qo'l ostidagilar mustaqilligi va o'zini o'zi nazorat qilishi ta'sirining kengayishi ishlab chiqarish samaradorligining bevosita oshishiga olib keladi. Mehnatdan qoniqish hosil qilish darajasi ham ortishi mumkin, chunki bo'sunuvchilar o'z inson resurslaridan to'liqroq foydalanadi

³⁶ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 210

Xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqarmaydi, bu ularga xos bo'lgan xususiyat. Xodimlar nima qilayotganligi ular uchun buni qila turib ular qancha pul ishlab topishidan ko'ra kam ahamiyatga ega. Ijod, mustaqillik, tashabbus yoki o'zini o'zi nazorat qilishni talab qiluvchi ishni bajarishni istovchi yoki bunga qodir bo'lgan xodimlar juda kam.

Rahbarning asosiy vazifasi: qo'l ostidagilarni qat'iy nazorat qilish va kuzatish; vazifalarni engil o'zlashtiriladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga ajratish; mehnatning oddiy tartibotlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish

Xodimlar o'z mehnatini tegishli ish haqi evaziga va agar rahbar adolatli bo'lsa, bajarishlari mumkin. Agar vazifalar etarli darajada soddalashtirilgan bo'lsa va xodimlar qat'iy nazorat qilishsa, ular ishlab chiqarishning belgilangan normalariga amal qilishlari mumkin

Rahbarning asosiy vazifasi: qo'l ostidagilarni qat'iy nazorat qilish va kuzatish; vazifalarni engil o'zlashtiriladigan, oddiy va takrorlanuvchi operatsiyalarga ajratish; mehnatning oddiy tartibotlarini ishlab chiqish va ularni amaliyotga joriy etish

Rahbarning asosiy vazifasi – har bir xodim o'zini foydali va kerakli deb his qilishini ta'minlashdan iborat. U o'z qo'l ostidagilarni o'z rejalaridan xabardor qilishi, ularning taklif etilayotgan rejalar bo'yicha e'tirozlarini tinglashi, ularga ma'lum darajada mustaqillik va mutaassib operatsiyalarning bajarilishi ustidan shaxsiy nazorat qilish imkoniyatini berishi lozim.

Rahbarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat: inson resurslaridan samaraliroq foydalanish; unda har bir inson o'z qobiliyatini imkon qadar namoyish etadigan muhitni yaratish; o'z qo'l ostidagilarda mustaqillik va o'zini o'zi nazorat qilishni doimiy ravishda kengaytirgan holda muhim muammolarni hal etishda to'liq qatnashishga ko'maklashish.

Mehnat deganda insonning maqbul faoliyati, ishchi kuchi deganda esa moddiy va ma'naviy ne'matlarni ishlab chiqarish uchun foydalaniladigan mehnat

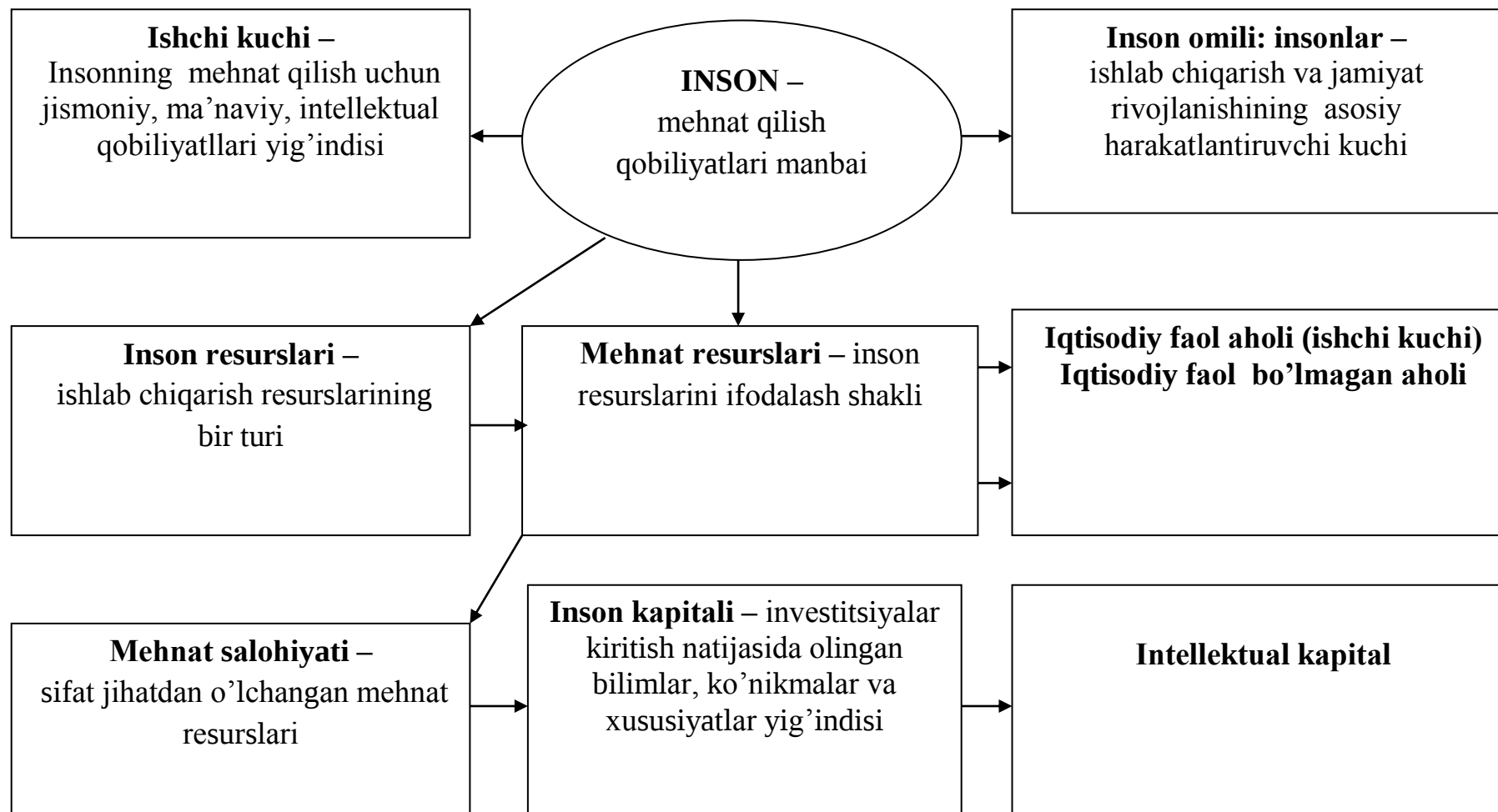
qilish qobiliyati tushuniladi. «Mehnat resurslari» atamasi ilmiy muomalada 1992 yilda akademik S.G.Strumilinning maqolalaridan birida paydo bo'ldi va undan har bir mehnatga layoqatli fuqaroning mehnat qilish huquqi bilan bir qatorda mehnat qilish majburiyati ham qonunchilik bilan mustahkamlangan bir vaqtda mamlakat inson resurslarini markazlashgan tarzda boshqarish sharoitida foydalanildi. SHuning uchun mehnatga layoqatli aholi (mehnat resurslari)ning qat'iy statistik hisobini yuritish iqtisodiyotni markazlashgan tarzda rejalashtirishning unsurlaridan biri bo'ldi.

Bilimlarga asoslangan iqtisodiyotda kasbiy faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan bilish ko'nikmalari alohida ahamiyat kasb etadi. Inson nafaqat o'z mehnatidan, balki ko'pincha u uchun yangi bo'lgan boshqa kasbiy faoliyat bilan bog'liq (tabiiy, axborot, moddiy-texnik, moliyaviy va b.) resurslardan ham samarali foydalanishni o'rganishi lozim.

Aksariyat xodimlarning mehnati qoniqishni keltirib chiqaradi. Ular o'zlari tushungan, ularni belgilashda ishtirok etgan maqsadlarning amalga oshirilishiga o'z hissasini qo'shishga intilishadi. Aksariyat xodimlar mustaqillik, ijod, javobgarlik, ierarxiya bo'yicha hozirda egalab turgandan ko'ra yuqoriroq joyda o'zini o'zi nazorat qilishga qodir

Rahbarning asosiy vazifalari: inson resurslaridan samaraliroq foydalanish; unda har bir inson o'z qobiliyatini imkon qadar namoyish etadigan muhitni yaratish; o'z qo'l ostidagilarda mustaqillik va o'zini o'zi nazorat qilishni doimiy ravishda kengaytirgan holda muhim muammolarni hal etishda to'liq qatnashishga ko'maklashish

Iqtisodiy hayot sub'ekti sifatida inson haqidagi tasavvurlarning rivojlanishi natijasida bir qator tushunchalar paydo bo'ldi: «ishchi kuchi», «mehnat resurslari», «mehnat salohiyati», «inson omili», «inson kapitali» (5.1.1-rasm).



5.1.1-rasm. Ishchi kuchi va u bilan bog'liq tushunchalar

5.1.2-jadvalda yuqorida ko'rib chiqilgan barcha tushunchalar ularning paydo bo'lishi va faol foydalanishiga muvofiq salnomaviy izchillikda keltirilgan. Ushbu salnoma jamiyat tomonidan insonning iqtisodiyotdagi ortib boruvchi rolining asta-sekin anglab etilishi va uni o'rganishga nisbatan yalpi yondashuvning kuchayganligini aks ettirgan.

5.1.2-jadval

Iqtisodiy hayot sub'ekti sifatida inson haqidagi tasavvurning rivojlanishi³⁷

Toifa	Fanda foydalanilish davri	Inson haqida kutilayotgan tasavvur	Paydo bo'lish omillari
Ishchi kuchi	XIX asr – hozirgi vaqt	Inson mehnat qilish jarayonida unumli foydalanilishi mumkin bo'lgan qobiliyatlar va xususiyatlar manbai sifatida	Ishlab chiqarish shaxsiy omilini belgilash va hisobga olish zarurati
Mehnat resurslari	XX asrning 20-yillari – hozirgi vaqt	Inson tashqi boshqaruvning passiv ob'ekti, rejali-hisob birligi sifatida	Iqtisodiyotni markazlashgan tarzda boshqarish sharoitida ishchi kuchini takror etishtirish jarayoni ko'rsatkichlarini o'lchash zarurati
Mehnat salohiyati	XX asrning 70-80-yillari – hozirgi vaqt	Inson o'zining mehnat sohasidagi ehtiyojlari va manfaatlari bilan tavsiflanuvchi sub'ekt sifatida	Shaxsiy omil bilan bog'liq imkoniyatlarni faollashtirish va ulardan samarali foydalanish zarurati
Inson omili	1980-yillar oxiri - 1990-yillar boshi – hozirgi vaqt	Inson – ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatlantiruvchi kuchi, uning samaradorligini oshirish vositasi	Ijtimoiy-siyosiy sharoitlar, shaxsiy omildan erishiladigan samarani oshirish zarurati
Inson kapitali	1990-yillar boshi – hozirgi vaqt	Inson – eng samarali qo'yilmalar ob'ekti va ularni keyinchalik amalga oshirish maqsadida bilimlar va ko'nikmalar yig'indisiga aylantiruvchi sub'ekt	Insonning instrumental qadriyatlari va inson iqtisodiyotiga kiritilgan investitsiyalarning unumli xususiyatini tan olish

G'arbda chop etilgan kasaba uyushmalarining faoliyati bilan bog'liq maqolalarda ham human resources - «mehnat resurslari» atamasi tez-tez

³⁷ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 156

uchraydi. Rus tiliga u “inson resurslari”, deb tarjima qilingan. Iqtisodiy adabiyotlarda mamlakat, tarmoq, hudud nazarda tutilgan hollarda mehnat resurslari haqida soʻz yuritiladi. Boshlangʻich mehnat jamoasi – tashkilot, korxona, ishlab chiqarish darajasida esa «xodimlar», «mehnatkashlar», «korxonada band boʻlganlar», «mehnat jamoasi aʼzolari» kabi atamalar qoʻllaniladi. Gʻarb iqtisodchilari «mehnat resurslari» («human resources») atamasini ishlab chiqarish va korxonaning xoʻjalik faoliyati darajasida qoʻllashadi. Jamiyat va xalqaro tashkilotlar rejalariga nisbatan koʻproq «inson resurslari» atamasi mos keladi.

Yuqorida keltirilgan taʼriflar shuni koʻrsatib turibdiki, koʻrib chiqilgan tushunchalar bir-biriga aynan oʻxshash emas, lekin ularda bitta umumiy xususiyat mavjud – ular mehnat qilish qobiliyati namoyon boʻlishining shakllarini oʻzida ifoda etadi. Mehnat – bu qoʻllanilayotgan qobiliyat, yaʼni maqbul faoliyat.

5.1.3-jadval

Biznesning oʻsishiga nima halaqit beradi? Top-menedjerlar oʻrtasida oʻtkazilgan soʻrovlar

Tez-tez tilga olinishi boʻyicha oʻrin	Rossiyada	AQSHda
1-oʻrin	Malakali personalning etishmasligi – 64%	Malakali personalning etishmasligi – 46%
2-oʻrin	Yuqori xarajatlar –56%	Kompaniya mahsuloti narxlarining pasayishi tendentsiyasi – 34%
3-oʻrin	Personalning etarlicha motivatsiyalanmasligi –44%	Bozorda ancha jiddiy raqobatchilar – 33%

Ма н ба : Экономика и жизнь. 2003. № 29. С 2

Ana shunday yondashuvlardan personalga nisbatan «Personal – tashkilotning asosiy boyligi» kontseptsiyasiga asoslangan ijtimoiy-ruhiy yondashuv insonning ishlab chiqarishdagi roliga eng mos keladigan yondashuv hisoblanadi (5.1.3-jadval).

Paydo bo'lish vaqtida u yoki bu tushuncha aniq belgilangan ma'noga ega bo'ladi. Biroq, keyinchalik u taraqqiyotning asosiy harakatlanuvchi kuchiga va asosiy harakatlanuvchi shaxsiga aylangan inson haqidagi zamonaviy bilimlar nuqtai nazaridan talqin etiladi. Lekin, agar G'arbda tadbirkorlik falsafasida insonga, uning bilimlari, mehnat motivatsiyasi va malakasiga tomon burilish amalga oshirilgan bo'lsa, mamlakatimiz amaliyotida personal bilan ishlashda muhim o'zgarishlar kuzatilyapti.

5.1.4-jadval

Korxonalarida malakali kadrlar taqchilligining asosiy sabablari (respondentlar foizi hisobida)

Javoblar variantlari	Oliy va o'rta maxsus ma'lumotli mutaxassislar	Malakali ishchilar
1.Ta'lim tizimida etarlicha tayyorlamaslik	28,4	63,9
2. Ish haqi miqdoridan qoniqmaslik	63,8	61,2
3.Og'ir mehnat sharoitlari, qiziqarsiz ish	25,5	18,7
4.Raqobatchi korxonalarda ancha yuqori ish haqi	36,2	39,2
5.Korxonada kadrlar tayyorlash tizimi mavjud emas	—	7,2

Манба: Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха. М.: Ассоциация менеджеров, 2003.С 208

Lekin tashkilotlar tomonidan tez-tez tilga olinadigan malakali xodimlar taqchilligi muammosi, odatda, ishlab chiqarishning samarasizligi,

rahbarlarning hozirgi va bo'lajak xodimlar salohiyatini rivojlantirishga investiyalar kiritishga qodir emasligi tufayli yuzaga keladi (5.1.4-jadval).

Ayni paytda salohiyatning cheksizligi, rivojlanish chegaralarini prognoz qilib bo'lmaslik, o'ta murakkablik va alohida shaxsning ham, guruhning ham xatti-harakatini modellashtirib bo'lmasligi sifat jihatdan yangi yondashuvlarga o'tishni talab qiladi.

Ishchi kuchiga resursga bo'lgani kabi yondashish ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan solishtirilganda malakali xodimlar ayrim toifalari (boshqaruvchilar, ishchilar) manbalarining cheklanganligini tushunishni anglatadi, bu hol uning eng muhim va taqchil toifalariga egalik qilish uchun raqobat kurashiga olib keladi. Xo'jalik yuritishning bozor tizimi tez o'zgaruvchan ishlab chiqarish ehtiyojlari bilan xodimlarni kasbga tayyorlashning umumiy darajasi va xususiyati o'rtasidagi farqni oshiradi. Ilmiy-texnik ishlanmalar firmalarning xodimlarni o'qitish, kasbga tayyorlash, malakasini muntazam oshirish va qayta tayyorlash xarajatlarini oshirishni talab qiladi. "Inson resurslari" kontseptsiyasi personaldan foydalanishga nisbatan yangi yondashuvlarni asoslash uchun iqtisodiy dalillarni keltirib, mehnat resurslarini o'zlashtirishda kapital qo'yilmalar zarurligini ta'kidlaydi. YOlllovchi ortiqcha ishchi kuchi bozoriga, past malakali personalga yoki tegishli iqtisodiy kon'yunkturaga murojaat etgan hollarda, ushbu kontseptsiya boshqa tomonga buriladi hamda mehnatni intensifikatsiyalash va kadrlar ishining eng arxaik shakllari bilan uyg'unlashadi.

Ko'plab korporatsiyalarning amaliy tajribaga ega bo'lgan eng malakali ishchi kuchining ortidan quvishi ularning shaxsiy muammolarini hal etadi, lekin shu bilan birga mehnat bozoridagi umumiy nomutanosiblikni kuchaytiradi. Bu yuqori sifatli ishchi kuchi uchun raqobat kurashida o'z aksini topadi.

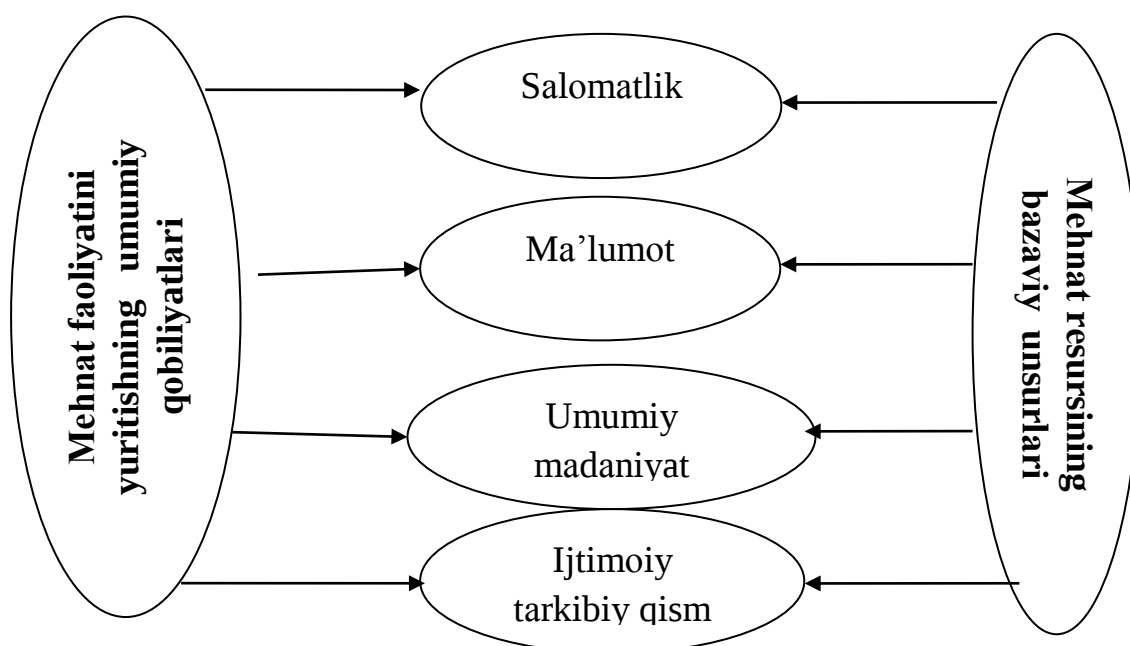
Kelgusida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishning yuqori va barqaror sur'atlariga erishish iqtisodiyotga yangi mehnatga layoqatli kuchning, birinchi galda, yosh mutaxassislarning kiritilishini talab qiladi. Personal bo'yicha

menejerlar va rahbarlar o'z kompaniyasini strategik rivojlantirish haqida qayg'urgan holda shuni nazarda tutadiki: ular hozirda iqtidorli bitiruvchilarga katta mablag'larni sarflab, bir necha yildan so'ng sodiq, ijodkor, faol, shijoatli va ilg'or bilimlarni egallagan mutaxassislarga ega bo'ladi. Albatta, kadrlar strategiyasini shakllantirishga nisbatan bunday yondashuv, odatda, yirik va barqaror tashkilotlarga xosdir. G'arb kompaniyalari uchun yosh mutaxassislarni jalb qilish real iqtisodiy foyda keltiradi.

Inson resursining qadr-qimmati va uni har tomonlama rivojlantirish zarurligi nuqtai nazaridan tub burilish 1970-yillarda, insonning ijodiy salohiyatini rivojlantirish mumkinligi to'g'risidagi fikr paydo bo'lganda, yuz berdi. Ushbu davrda iqtisodiyotning harakatlartiruvchi kuchlari qayta baholandi – inson omili dastlabki o'ringa chiqdi, *inson kapitali (IK) nazariyasi paydo bo'ldi*. Mazkur nazariya doirasida inson kapitalining quyidagi xususiyatlari ajratiladi:

- IK iqtisodiy o'sishning asosiy sharti hisoblanadi;
- IKni shakllantirish insonning o'zidan va butun jamiyatdan katta xarajatlarni talab qiladi;
- IK ko'nikmalar, qobiliyatlar ko'rinishida muayyan zahira hisoblanadi, ya'ni jamg'arilishga qodir;
- IKga kiritilgan investitsiyalar uning egasiga kelgusida yuqori daromad olishni ta'minlaydi;
- IKga qo'yilma katta hajmdagi, uzoq vaqtli va integral xususiyatga ega bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy samara beradi;
- IKda investitsiya davri jismoniy kapitaldagiga qaraganda ancha uzoq davom etadi: inson ta'lim olishi uchun qo'yilmalar 12-20 yillik investitsiya davriga ega, ayni paytda jismoniy kapitalda bu davr 1-5 yilni tashkil qiladi.

Hozirgi sharoitda mehnat resursining mehnatga layoqatli aholining bir qismi sifatida talqin etilishi uni mehnat qilish qobiliyatlarining yig'indisi sifatida faqat bir tomonlama tavsiflaydi.



5.1.2-rasm. Indivd mehnat resursining mazmuni

Ushbu tushunchaning mazmuni ancha murakkab, unda individning mehnat faoliyatiga qodirligini belgilab beruvchi va uni shakllantirishning ajralmas unsuri hisoblangan bazaviy unsurlar (aktivlar yoki fondlar) ishtirok etadi: salomatlik, ma'lumot, umumiy madaniyat va ijtimoiy tarkibiy qism (9.2-rasm).

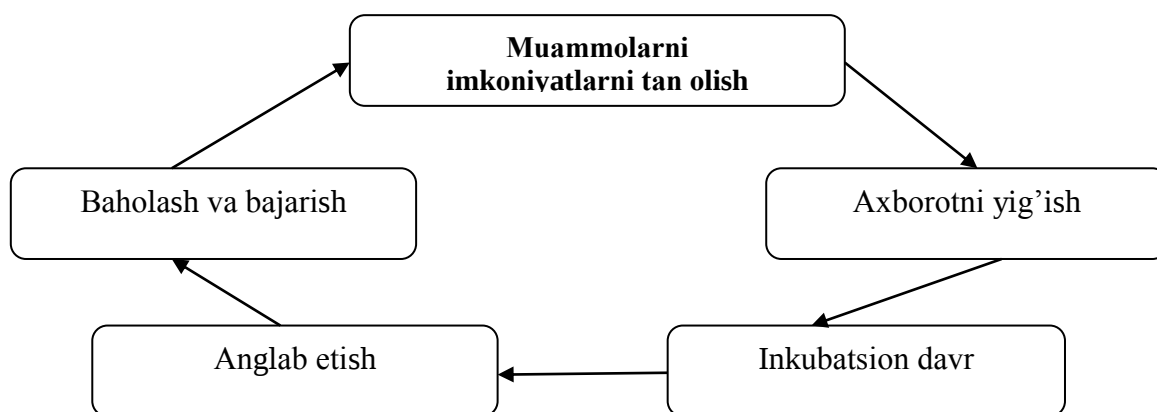
Inson *tomonidan o'zining* mehnat faoliyatini yuritish umumiy qobiliyatlarining qo'llanishi individ qanchalik so'zamolligiga, xushmuomalaligiga, kichik guruhda ishlay olishiga, mehnat natijasi, o'z harakatlarning iqtisodiy, ijtimoiy oqibatlar uchun javobgarlikni qanchalik his etishiga bog'liq. Inson resursidan AQSH, Frantsiya, Germaniya, Angliya, Finlyandiya, Singapur kabi mamlakatlarda 70 foizdan ko'pga; Ispaniya, Avstraliya, Yaponiya, Kanada va Chexiyada ko'pi bilan 50 foizga foydalaniladi. Past ko'rsatkichli guruhga (25% atrofida) Rossiya, Mongoliya, Ukraina, XXR, Pol'sha, Meksika kiradi³⁸.

³⁸ Выскребенцева Е. Ассессмент-центр: на сколько баллов «тянет» ваш персонал? // www.uhr.ru.

Ijodiy jarayon (faoliyat) taqlid qilish uchun o'xshashlikka ega emas, yangi moddiy va ma'naviy qadriyatlarni yaratish shaklida nostandart, original natijalarni beradi. BSS (Muvazanatlashgan Ko'rsatkichlar Tizimi- D.Norton va R.Kashtan tomonidan ishlab chiqilgan) tizimi mualliflarining ta'kidlashlaricha: «Biznes yuritishning hozirgi sharoitida qiymatning 70 foizini nomoddiy aktivlar yaratadi». Ijodiy insonlar korporativ muammolarni hal etishga, tashkilot ehtiyojlarini qondirishga va uning imkoniyatlarini kengaytirishga ko'maklashuvchi takliflarni kiritadi. Biroq ijodiy faoliyat o'z o'zidan yakuniy natija emas, balki uzluksiz jarayon hisoblanadi (5.1.3-rasm).

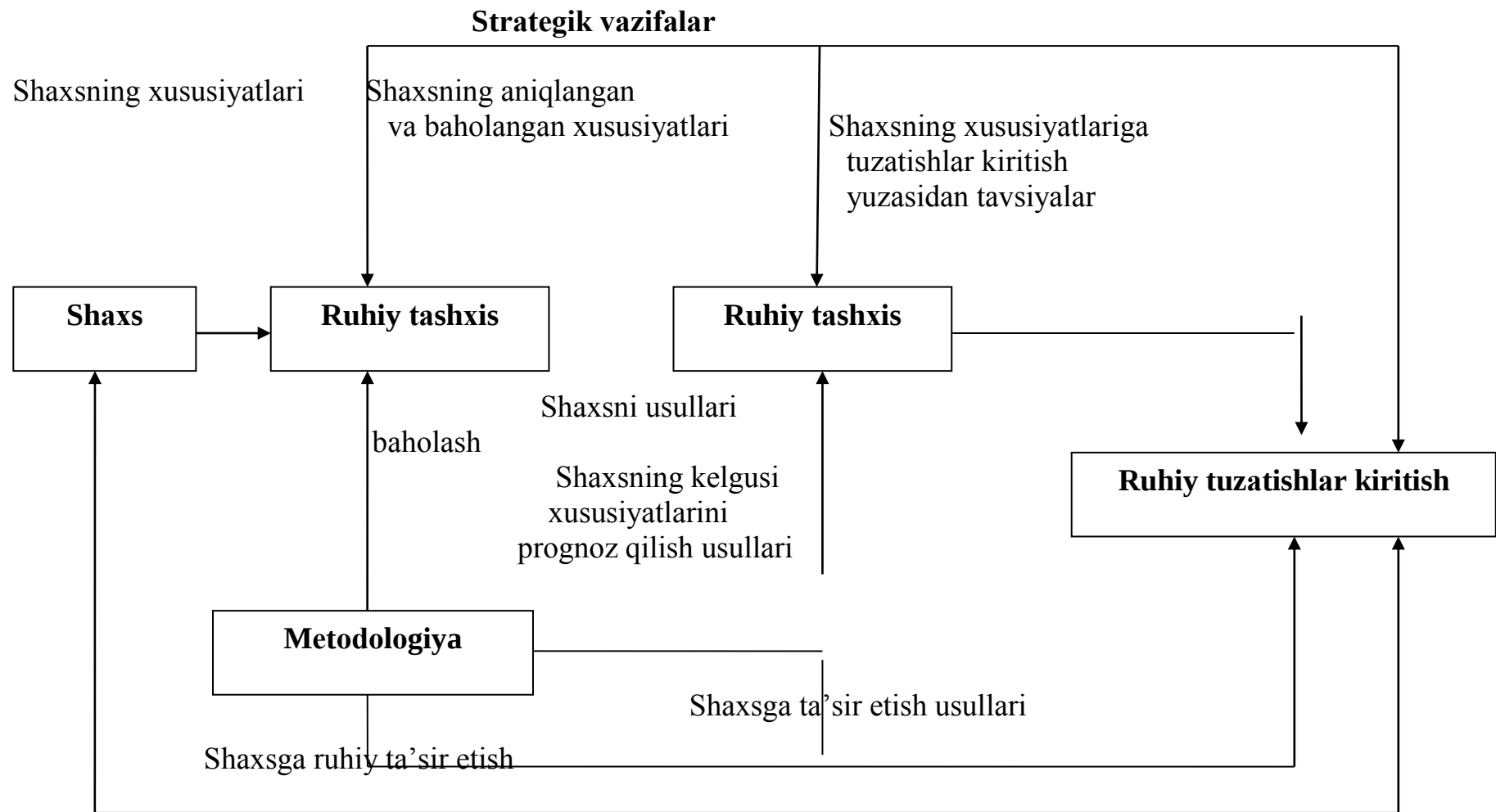
Intellectual resurs aqliy (intellektual) mehnat xodimlarining sonini emas, balki:

- ularning kasbiy-shaxsiy xususiyatlarini, masalan, tashabbuskorligi va faolligi, ijodiy qobiliyatlari, etakchiligi va b.;
- ular egallagan nazariy va amaliy bilimlar, ko'nikmalarni qamrab oladi.



5.1.3-rasm. Ijodiy jarayon bosqichlari

Ushbu funktsiyalar shu bilan shartlanganki, shaxsning mehnat faoliyatidagi xatti-harakatini izohlash uchun xodimlar ular asosida o'zini muayyan tarzda tutishi sabablarini, ya'ni xodimlar shaxs sifatida ularga ta'sir ko'rsatish maqsadida ko'plab imkoniyatlarni yagona real harakatga aylantirish uchun foydalanadigan mezonlarni aniqlash lozim (5.1.4-rasm).



5.1.4-rasm. Tashkilot vazifalarini bajarish uchun shaxsni ruhiy boshqarish jarayoni³⁹

³⁹ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 178

Shaxsning belgilari turli omillar ta'siri ostida shakllanadi, lekin bunda har qanday shaxs 5.1.5-jadvalda keltirilgan muayyan xususiyatlar bilan tavsiflanadi.

5.1.5-jadval

Shaxsning asosiy xususiyatlari

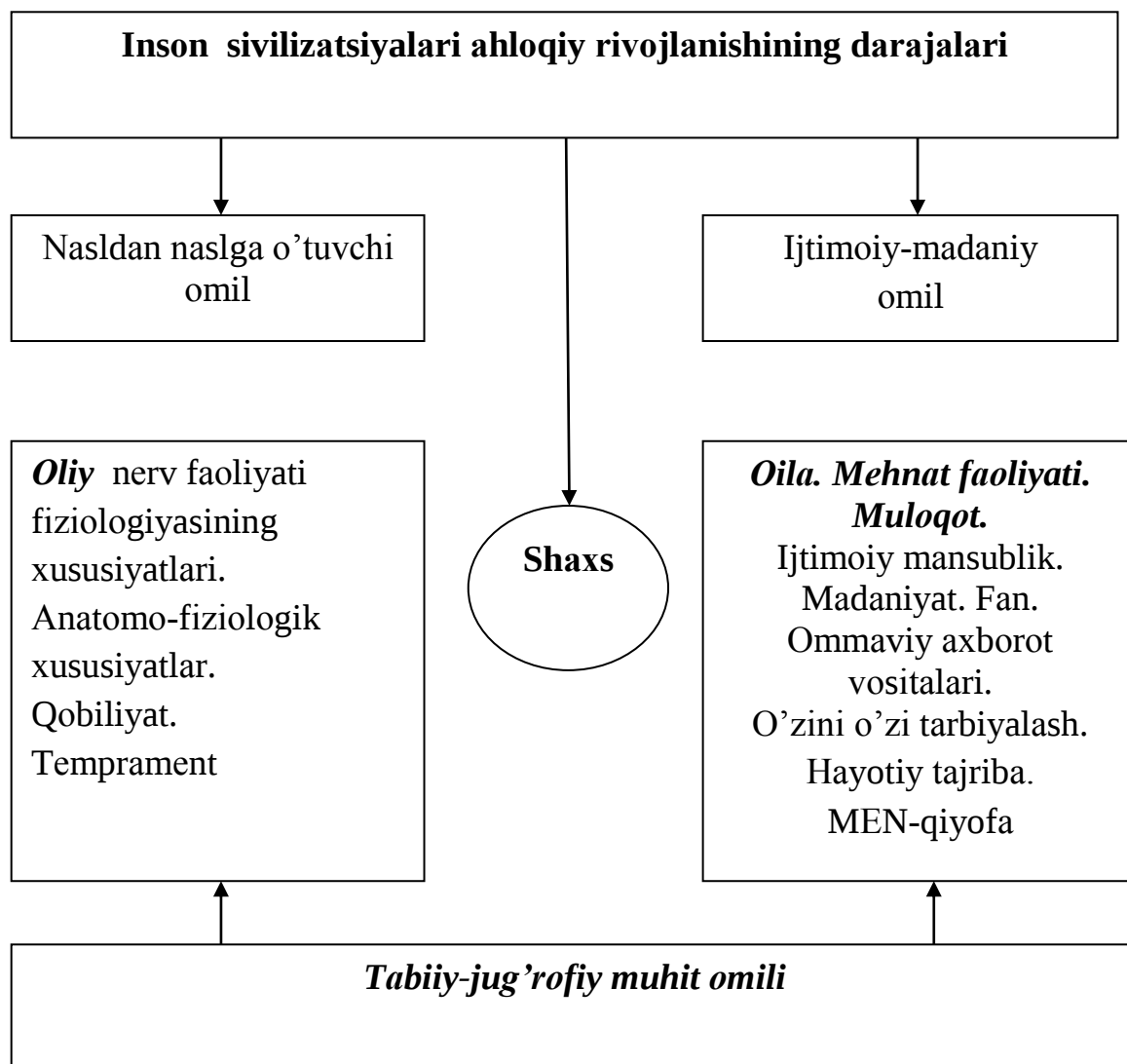
Shaxsning xususiyatlari	Shaxs xususiyatning o'ziga xos jihatlari
Umumiy xususiyatlar	Intellekt darajasi, umumiy dunyoqarash va eruditsiya, aql va ziyraklik, diqqat va uyushqoqlik, ishga layoqatlilik, kuzatuvanlik, xushmuomalalik va h.k.
O'ziga xos xususiyatlar	Faoliyatning u yoki bu turiga layoqatlilik
Faoliyat uchun tayyorgarlik	Faoliyatning muayyan turiga nisbatan bilimlar, malaka, ko'nikmalar, odatlar yig'indisi
Yo'naltirilganlik	Insonning munosabatlari va faolligini belgilab beruvchi barqaror, vaziyatlarga bog'liq bo'lmagan motivlar
Xususiyat tarzi	Insonning xatti-harakatini belgilab beruvchi ruhiy xususiyatlarda ifodalanuvchi uning barqaror holati
Biologik shartlangan xususiyatlar	Insonning xatti-harakatiga ta'sir ko'rsatuvchi uning ruhiy xususiyatlari bilan belgilanadigan temperament
Ruhiy (psixologik) xususiyatlar	Shaxs faoliyatining umumiy yoki maxsus doirasi; ish uslubi va ruhiyat o'zgarishining dinamikasi. Ta'sir etish shakli bilimlar, tajriba va emotsiyalarga asoslanishi mumkin, ruhiyat dinamikasi esa kuch, harakatchanlik va ta'sirchanlik bilan tavsiflanadi
Ruhiy holat	Insonga nisbatan uzoq vaqt mobaynida xos bo'lgan barqaror ruhiy holatlar bilan tavsiflanadi (hayojonlanish, befarqlik, ziqlanish, tushkunlik va b.)

5.2. Inson sivilizatsiyalari axloqi rivojlanishining darajalari⁴⁰

Shaxs uning harakatlari va fe'l-atvorini belgilab beruvchi belgilar va xususiyatlar to'plamiga ega. Shaxsning asosini uning tabiiy xususiyatlari (ruhiy xususiyatlar, nerv faoliyatining u yoki bu xili va b.) hosil qilsa-da, ijtimoiy

⁴⁰ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 180

ahamiyatga molik xususiyatlar, shu jumladan biror yo'nalishga egalik, ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishning hal qiluvchi omillari hisoblanadi. Ushbu belglar o'zini ancha uzoq vaqt mobaynida namoyon etadi. Shu sababli insonning individualligini qayd etish va his qilish, omillarning quyidagi uchta guruhi ta'siri ostida uning rivojlanishi dinamikasini kuzatish mumkin:



5.2.1-rasm. Asosiy omillar bo'yicha shaxsning xususiyatlari

- nasldan naslga o'tish va insonning fiziologik xususiyatlari;
- insonning atrof muhiti (madaniyat, oila, muayyan guruhlar va tashkilotlarga mansublik, hayotiy tajriba, alohida holatlar, tasodifiy vaziyatlar va h.k.);

• individualligi uning o'zining shakllanishi va rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi inson hulq-atvorining xususiyatlari (5.2.1-rasm).

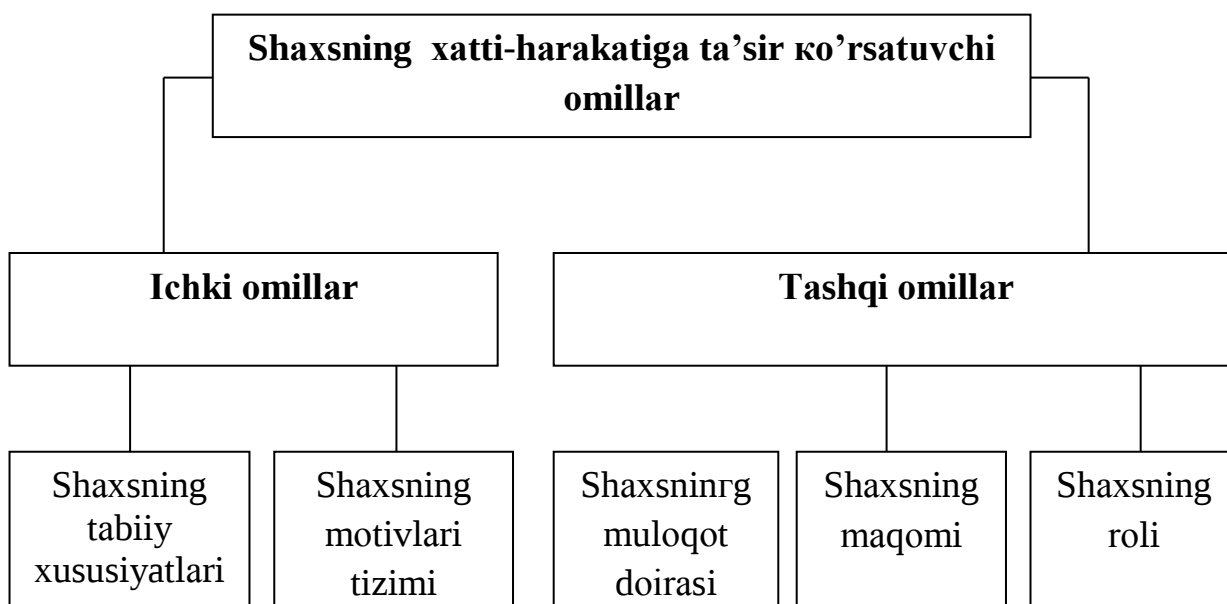
Shaxs o'zining rivojlanishida faol rol o'ynaydi va mutlaq nasl, muhit va jamoa mahsulsi hisoblanmaydi (5.2.2-jadval).

5.2.2-jadval

**Hozirgi sharoitda shaxsning raqobat jihatdan
ustunliklari tizimi**

Shaxsning raqobat jihatdan ustunliklari	Vaqt chaqiriqlari
O'zini ongli ravishda o'zgartira olish	O'zgarishlarni tezlashtirish
Yoddan chiqara olish	Axborotlashtirish va bilimlarning eskirishi
Boshqa madniyatlarda samarali yashay olish	Globallashtirish
Muvaffaqiyatli raqobatlasha olish	

Inson hulq-atvorining asosida omillarning ikkita guruhi yotadi: ichki sabablar va unda hulq-atvor namoyon bo'ladigan vaziyat, ya'ni tashqi omillar (5.2.2 -rasm).



5.2.2 -rasm. Shaxsning xatti-harakatiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar

Ichki sabablar jumlasiga shaxsning strukturasi va insonni harakat qilishga undovchi va uning xatti-harakatlarini yo'naltiruvchi sabablar kiradi. Ish kuni mobaynida har qanday inson turli vaziyatlarga tushib qoladi va undan ushbu holatda ma'lum darajadagi ishonch bilan prognoz qilish mumkin bo'lgan harakatlar kutiladi. Xatti-harakat prognozi insonni harakatlantiruvchi ichki sabablar haqidagi tasavvurdan hosil bo'ladi.

5.5.2-jadval

Shaxsning ijtimoiy-psixologik va individual-psixologik xususiyatlari⁴¹

Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari	Shaxsning individual-psixologik xususiyatlari
<i>Qadriyatli yo'nalishlar</i> – bu shaxsning moddiy va ma'naviy ne'matlarga nisbatan barqaror va ijtimoiy shartlangan tanlash munosabati. Ular tarbiya bilan shakllanadi va u yoki bu iste'mol turining istiqbolliligi yohud istiqbolsizligini belgilab bergan holda ijtimoiy fikr ta'siri ostida bo'ladi. Ijtimoiy maqsad – bu insonning ushbu vaziyatda muayyan ehtiyojni qondirish ehtimoliga muayyan tarzda munosabat bildirishga ruhiy jihatdan tayyorligi. Da'vogar bo'lish – kutishlar – xodim ushbu harakatlarni amalgaoshirayotib ularni qondirishni ko'zlayotgan muhim shaxsiy turmush manfaatlari. Tarzlilar – ongda barqaror saqlanib turuvchi emotsional boyitilgan ishonch yoki barqaror baho hisoblangan obrazlar va tasavvurlar	<i>Qabul qilish</i> inson ongida hissiyotlardan olingan axborot va unga ishlov berish asosida yaxlit buyumlar va hodisalarning aks etishini nazarda tutadi. Temperament xillari (sangvinik, flegmatik, xolerik, melanxolik)ni bilish xodimning imkoniyatlarini turli faoliyat turlarining talablari bilan to'g'ri taqqoslashga yordam beradi. Emotsiyalar va hissiyotlar inson hayotini quvonch yoki tashvishlar bilan to'ldiradi, shaxsni uning ruhiyatidagi standartlashtirish imkoniyatlaridan saqlaydi. Insonning fe'l-atvori uning majburiyatlarga, qarzga, insonlarga va o'ziga nisbatan munosabatlarida namoyon bo'ladi va muayyan vaziyatlarda unga xos bo'lgan xatti-harakat usullarida ifodalanadi. Iroda insonning to'siqlarni engib o'tish va oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish qobiliyat hisoblanadi. Fikrlash faoliyati – muhim, qonuniy aloqalar va munosabatlarni aks ettirishning murakkab bilish jarayoni; murakkab bilish jarayonlari: tafakkur, hotira va tasavvurni o'z ichiga oladi. Qobiliyatlar – insonning muayyan faoliyat ko'rsatishining samaradorligini belgilab beruvchi individual xususiyatlar

⁴¹ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

Mehnat faoliyati jarayonidagi xatti-harakatni izohlash uchun shaxslar ular asosida o'zini muayyan tarzda tutuvchi omillarni, ya'ni xodimlar ko'plab imkoniyatlarni yagona aniq harakatga birlashtirish uchun foydalanadigan xususiyatlarni, mezonlarni aniqlash zarur (5.5.2-jadval).

Yuzaga keladigan vaziyatlarning xilma-xilligi tufayli xatti-harakatga ta'sir ko'rsatuvchi omillarning ayrimlarigina anglab etiladi, ularning ko'pchiligi esa anglab etilmaydi: ayrimlari oqilona, ayrimlari esa nooqilona; ayrimlari korxonaning maqsadlariga mos keladi, boshqalari esa yo'q.

5.3. Qadriyatli yo'nalishlar guruhleri

Qadriyatli yo'nalishlar shaxs ruhiy tuzilishining har bir shaxs hayot faoliyatining umumiy ijtimoiy sharoitlari bilan belgilanadigan hayot maqsadlari va ularga erishish vositalarini o'z ichiga oluvchi etakchi tarkibiy qismi hisoblanadi. Ular shaxsning barcha boshqa ruhiy xususiyatlari – manfaatlar, ehtiyojlar, motivlar, istaklar, maqsadlar, shuningdek xotira, tafakkur, qobiliyatlar va tasavvur bilan bog'liq ruhiy-fiziologik jarayonlarni muayyan tarzda birlashtiradi va muvofiqlashtiradi. Qadriyatli yo'nalishlarning ikkita guruhi ajratiladi: terminal qadriyatlar va terminal qadriyatlarga erishish uchun xatti-harakat usullarini o'zida namoyon etuvchi instrumental qadriyatlar (5.3.1-jadval).

5.3.1-jadval

Qadriyatli yo'nalishlar guruhleri

(N. Rokich tavsiyasiga ko'ra)

Terminal qadriyatlar		Instrumental qadriyatlar	
Qulay hayot	Erkinlik	Shuhratparastlik	Yordam
Muvaffaqiyat	Ichki uyg'unlik	Iqtidor	Mustaqillik
Chiroyli hayot	O'zini o'zi hurmat	Tozalik	Javobgarlik
Baxt	qilish	Halollik	

Манба: Энжел Дж. Ф., Бяжузл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей. СПб.2009. С 338

N.Rokich yondashuvi barcha insonlar uchun qadriyatli yo'nalishlar har qaysi turining tarkibi bir xil, gap faqat har bir maqsadning har bir shaxs uchun muhimlik darajasida, degan taxminga asoslanadi. Muhimlik darajasi to'g'ridan-to'g'ri safga tuzish usuli bilan belgilanadi: inson taklif etilgan qadriyatlarni o'zi uchun muhimlik darajasiga qarab taqsimlaydi. Dastlabki beshta qadriyatli yo'nalish haqida axborot olishning o'zi kifoya qiladi, deb hisoblanadi, chunki keyingi kamroq ahamiyatga ega bo'lgan qadriyatlarning xatti-harakatga ta'siri hisobga olinmaslik uchun juda kam hisoblanishi mumkin (5.3.2-jadval).

5.3.2-jadval

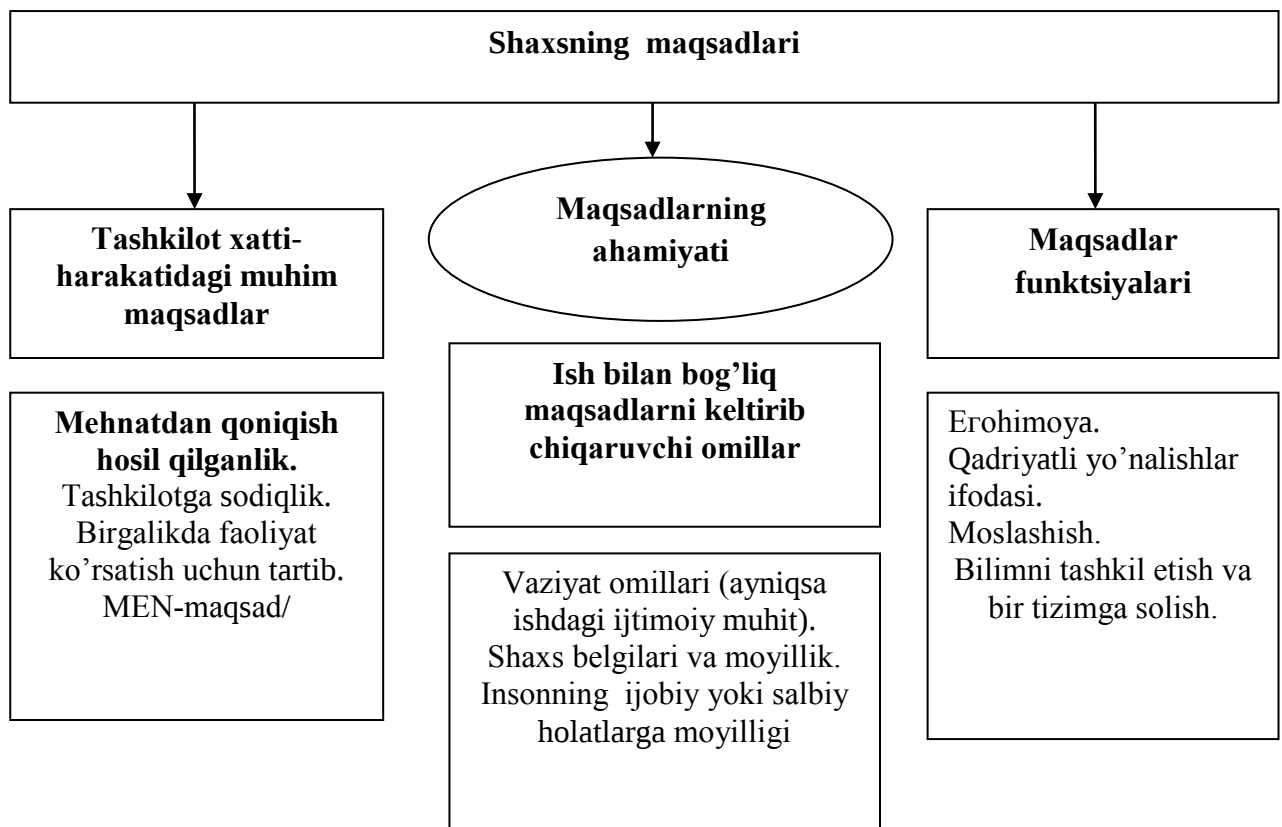
Tashkilotda personalning turli toifalarida mehnat qadriyatlarining ierarxiyasi⁴²

Daraj a	Menejerlar	Mutaxassislar	Klerklar	Soatbay haq to'lanadigan xodimlar
1	Ish haqi va mukofotlar	Xizmat bo'yicha ko'tarilish	Ish haqi va mukofotlar	Ish haqi va mukofotlar
2	Xizmat bo'yicha ko'tarilish	Ish haqi va mukofotlar	Xizmat bo'yicha ko'tarilish	Mehnat xavfsizligi
3	Shaxsiy obro'	Qiyin vazifalar	Mustaqillik	Hurmat
4	Faxr	Yangi malaka	Hurmat	Mustaqillik
5	Qiyin vazifalar	Mustaqillik	Mehnat xavfsizligi	Xizmat bo'yicha ko'tarilish

Qadriyatli yo'nalishlar uchta tarkibiy qismli tuzilishga ega

Birinchi daraja – *kognitiv*. Uni jamiyatning turli moddiy va ma'naviy qadriyatlari to'g'risida to'plangan va bir tizimga solingan bilimlar hosil qiladi.

⁴² Манба: Энжел Дж. Ф., Бяжузл Р. Д., Миниард П. У. Поведение потребителей. СПб.2009. С 341



5.3.1-rasm. Tashkilotning xatti-harakatida maqsadlarning ahamiyati⁴³

Ikkinchi daraja – *emotsional* – shaxsning turli qadriyatlarga nisbatan o'z munosabatining emotsional boshdan kechirishi darajasini tavsiflaydi.

Uchinchi daraja – *xatti-harakat* – u yoki bu ijtimoiy rolga bog'lanadigan harakatlar, muayyan xatti-harakatlar rejalarini o'zida mujassam etadi.

Shu ma'noda qadriyatli yo'nalishlar tushunchasi psixologiya fanida keng qo'llanadigan maqsad qilib olish tushunchasiga yaqin (5.3.1-rasm).

Maqsad – anglab etilgan harakatlar mo'ljali – hamma vaqt shaxs tamonidan qayta ishlanadi va ushbu shaxsning ehtiyojlari bilan belgilanadi, ya'ni maqsad – bu havasni keltiradigan harakat natijasining anglab etilgan qiyofasi. Atrof muhitdagi mavjud ob'ektlar inson faoliyatining maqsadlariga aylanadi, maqsadlarning o'zlari esa shaxs (xodim) o'z orzusini amalga oshirish uchun erishishni istagan muayyan natijalardir.

Shaxsiy maqsadlar taxlidlar ta'siri ostida shakllanadi. Ushbu taxlidlar xatti-harakatingiz va xatti-harakatda namoyon bo'ladigan ichki ehtiyojlaringiz

⁴³ Mualliflar tomonidan ishlab chiqilgan

motivlarini yashiradi, ya'ni haqiqiy motivlar xatti-harakat ortida yashiringan (5.3.3-jadval). Aksariyat insonlarning eng asosiy motivi – baxtli bo'lish. Uni amalga oshirishning eng eng muhim sharti – jismoniy va ruhiy salomatlik. Demak, bizning xatti-harakatimiz, tashqi muhit holatlari bilan emas, balki ko'proq o'z ichki ehtiyojlarimiz bilan belgilanadi.

5.3.3-jadval

Shaxs maqsadlarining xillari

Ishlab chiqarish maqsadlari	O'z lavozim majburiyatlarining bajarilishi, unumdorlikning o'sishi, sifatga, buyurtmachining talablariga bo'lgan munosabat, shuningdek mehnat xavfsizligi va mehnat faoliyati barcha parametrlarining yuqori darajasini ta'minlash bilan bog'liq
Shaxsiy maqsadlar	Insonning o'zini o'zi takomillashtirishga, rivojlantirishga, o'zini ifodalash qobiliyatiga bo'lgan shaxsiy talablari, o'zining shaxsiy muhimligini va ushbu olamda o'z o'rnini, o'zining shaxsiy missiyasini his etish bilan bog'liq
Maqomli maqsadlar	Hokimiyat, obro'ni birlashtiruvchi, o'z qadr-qimmatini va yagonaligini, jamoa uchun o'zining alohida ahamiyatini isbotlash
Ijtimoiy maqsadlar	Insonlar hayot faoliyatining xususiyati tufayli yuzaga keladigan, birgalikda ishtirok etish, muloqot, emotsional bog'liqlik, qayg'urish, muhabbat, ijtimoiy qo'llab-quvvatlanishga bo'lgan ehtiyojlar bilan bog'liq
Optimal-lashtirish maqsadlari	Inson hayoti bosqichlarining har biriga o'zgaruvchi sharoitlar: yosh, salomatlik holati, tashkilotlari va mamlakatdagi vaziyat, paydo bo'lgan yangi vaziyatlar va imkoniyatlarga muvofiq tuzatishlar kirituvchi

Манба: Гурней Б. Введение в науку управления. М.: Прогресс. 2009.с 74

Shaxsning maqsadlari uning kuchli va zaif tomonlarini baholash asosida shakllanadi va muvazanatlashgan ko'rsatkichlar tizimi doirasida muvafaqiyatning asosiy omillarini tahlil qilishdan kelib chiqadi. Ushbu omillar insonning hayotidagi

muayyan yo'llarni belgilab beradi hamda bevosita qarashlar va asosiy rollardan kelib chiqadi.

Muvaffaqiyatning asosiy omillari quyidagi savolga javob bilan belgilanadi: sizning shaxsiy intilishlaringizdan qaysilari shaxsiy farovonlik va muvaffaqiyatingiz uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega (5.3.4--jadval).

5.3.4-jadval)

Muvaffaqiyatning shaxsiy omillari

Moliyaviy soha	Atrofdagilar bilan munosabatlar
Moliyaviy barqarorlik	Yuksak qadrlanadigan oila a'zosi, do'st, hamkasb, ish beruvchi bo'lish. Ishning yuqori sifatiga erishish
Ichki jarayonlar	Bilimlar va o'qish
Hamkasblar bilan monand munosabatlarni saqlab turish, bir-biriga yordam berish, boshqalarni ruhlantirish va o'z bilimlarini ular bilan baham ko'rish. Jismoniy salomatlik va ruhiy barqarorlikka erishiga intilish	Tashabbus ko'rsatish, o'z hatolaridan o'rganish, uzluksiz o'zini o'zi takomillashtirish va shaxs sifatida o'sish. Har kuni nimadir yangi narsani o'rganish va hech qachon o'qib-o'rganishdan to'xtamaslik

Maqsadlar tashkilotda va jamiyatda yuz beradigan o'zgarishlar ta'siri ostida uzluksiz ravishda o'zgarib turadi. Shuning uchun maqsadlar tabiatini aniq belgilash oson emas, chunki dastlabki maqsadlar qo'lga kiritilgan maqsadlarga o'zgaradi va korxonaning maqsadi uning rahbarining emas, balki korxonaning o'zining xizmatkoriga aylanadi. Ayni paytda inson iqtisodiy tizimning unsuri sifatida maqsadli funktsiyani oshirishga intiladi, tashkiliy tizim unsuri sifatida esa muvazanat holatiga erishishga intiladi. Insonga aynan muvazanatga intilish xosdir. Bu inson hayotida tsiklik jarayonlar o'ynaydigan rolda ham namoyon bo'ladi.

5.4.Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi

Tashkilot xodimni ishga yollayotganda tashkilotning tarkibiy tuzilishi va ishning mazmuniga muvofiq o'z maqsadlaridan kelib chiqadi. Bunda xodim bilan

yuridik shaxs sifatida tashkilotning maqsadlari ko'plab jihatlarga ega (5.4.1-jadval).

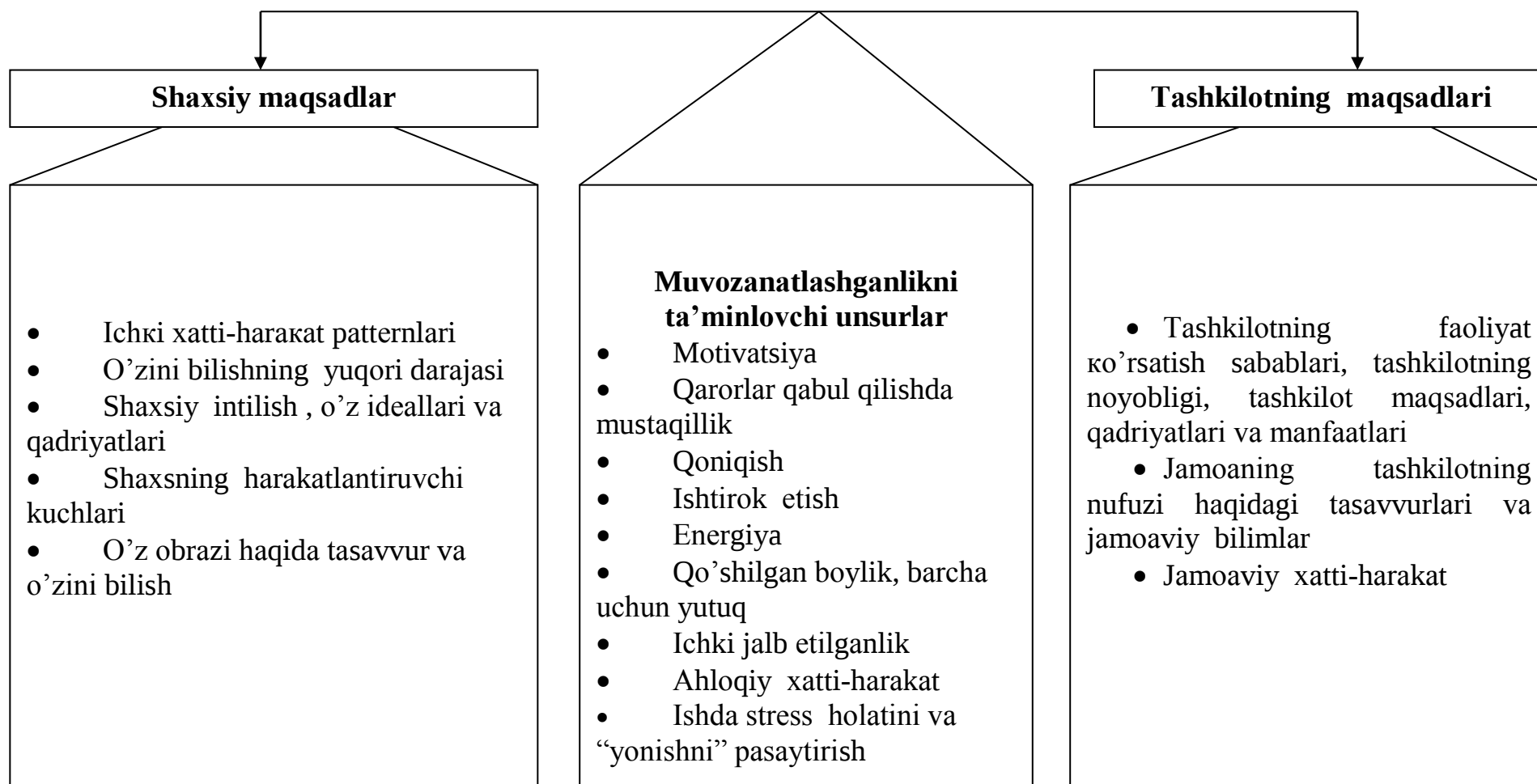
5.4.1-jadval

Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi

<u>Tashkilot personalining maqsadlari</u>	<u>Yuridik shaxs sifatida tashkilotning maqsadlari</u>
Individuumning o'zining mavjud bo'lishi ma'nosi va maqsadiga qarash bilan bog'liq falsafiy maqsadlar	O'z resurslarining ayrim qismini ajratish yo'li bilan jamiyat ehtiyojlarining qondirilishi bilan bog'liq jamoat maqsadlari
Jamoat maqsadlari – xatti-harakatning asosiy qoidalariga dahldor bo'lgan maqsadlar (jamiyat a'zosi bo'lgan holda qarorlar qabul qilishda amal qilish lozim bo'lgan fikrlar)	Korxona ishining natijalari bilan bog'liq maqsadlar. Bunday maqsadlar ushbu korxona mahsulotining iste'molchilariga dahldor bo'lib, iste'molchilar ehtiyojlarining o'zgarishiga muvofiq tarzda o'zgaradi
Ijtimoiy maqsadlar – ijtimoiy, siyosiy iqtisodiy strategiyalarga dahldor bo'lgan maqsadlar, individuumning fikricha, ularga amal qilish uning uchun shart	Korxona xodimlarining biznes-jarayonlarga va korxonaning tarkibiy tuzilishiga ta'sirini tadqiq etish bilan bog'liq korxonani o'zgaruvchan tashqi sharoitlarga moslashtirish maqsadlari
Individuumning xususiy hayoti bilan bog'liq shaxsiy maqsadlari. Maqsadlarning ushbu xiliga hokimiyat, pul, obro', qulaylik, xavfsizlik, ishdan qoniqish hosil qilish, jamiyat manfaatlari yo'lida xizmat qilish va hokazolar kiradi	Mahsulot xususiyatlari bilan bog'liq maqsadlar. Ushbu maqsadlar korxona o'z ishining natijalarini qanday ko'rishni xohlashiga taalluqli

Qarama-qarshi maqsadlarni muvofiqlashtirish vazifasi naqd resurslarning kamayishiga qarab yanada dolzarb ahamiyat kasb etadi. Tanlov nafaqat maqsadlar ichida, balki ular yordamida ushbu maqsadlarga erishiladigan vositalar ichida ham amalga oshirilishi kerak. Bularning barchasi ular yordamida inson va tashkilotning bir-biriga nisbatan kutishlari qanoatlantiriladigan murosalarining ishlab chiqilishiga va ulardan foydalanishga olib keladi.

Shaxsiy maqsadlar bilan tashkilot maqsadlari o'rtasidagi muvazanatni topish muvazanatlashgan ko'rsatkichlarning shaxsiy va tashkiliy tizimlarini uyg'unlashtirish bilan bog'liq (5.4.1-rasm).



5.4.1-rasm. Shaxsiy maqsadlar bilan tashkilot maqsadlari o'rtasida muvozanatni o'rnatish

Muvozanatlashganlikni ta'minlovchi unsurlar

- Motivatsiya
- Qarorlar qabul qilishda mustaqillik
- Qoniqish
- Ishtirok etish
- Energiya
- Qo'shilgan boylik, barcha uchun yutuq
- Ichki jalb etilganlik
- Ahloqiy xatti-harakat
- Ishda stress holatini va "yonishni" pasaytirish

Shaxsiy maqsadlar

- Ichki xatti-harakat patternlari
- O'zini bilishning yuqori darajasi
- Shaxsiy intilish, o'z ideallari va qadriyatlari
- Shaxsning harakatlantiruvchi kuchlari
- O'z obrazi haqida tasavvur va o'zini bilish

Tashkilotning maqsadlari

- Tashkilotning faoliyat ko'rsatish sabablari, tashkilotning noyobligi, tashkilot maqsadlari, qadriyatlari va manfaatlari
 - Jamoaning tashkilotning nufuzi haqida tasavvurlari va jamoaviy bilimlar
 - Jamoaviy xatti-harakat

Iqtisodiy munosabatlar sub'ekti hisoblangan xodim o'z mehnatining miqdori va sifati hamda mukofot miqdori o'rtasida o'zaro bog'liqlik bo'lishini; korxonaning iqtisodiy siyosatiga ta'sir etish imkoniyatiga ega bo'lishni; tashkilotning iqtisodiy ahvoli to'g'risida xabardor bo'lishni xohlaydi.

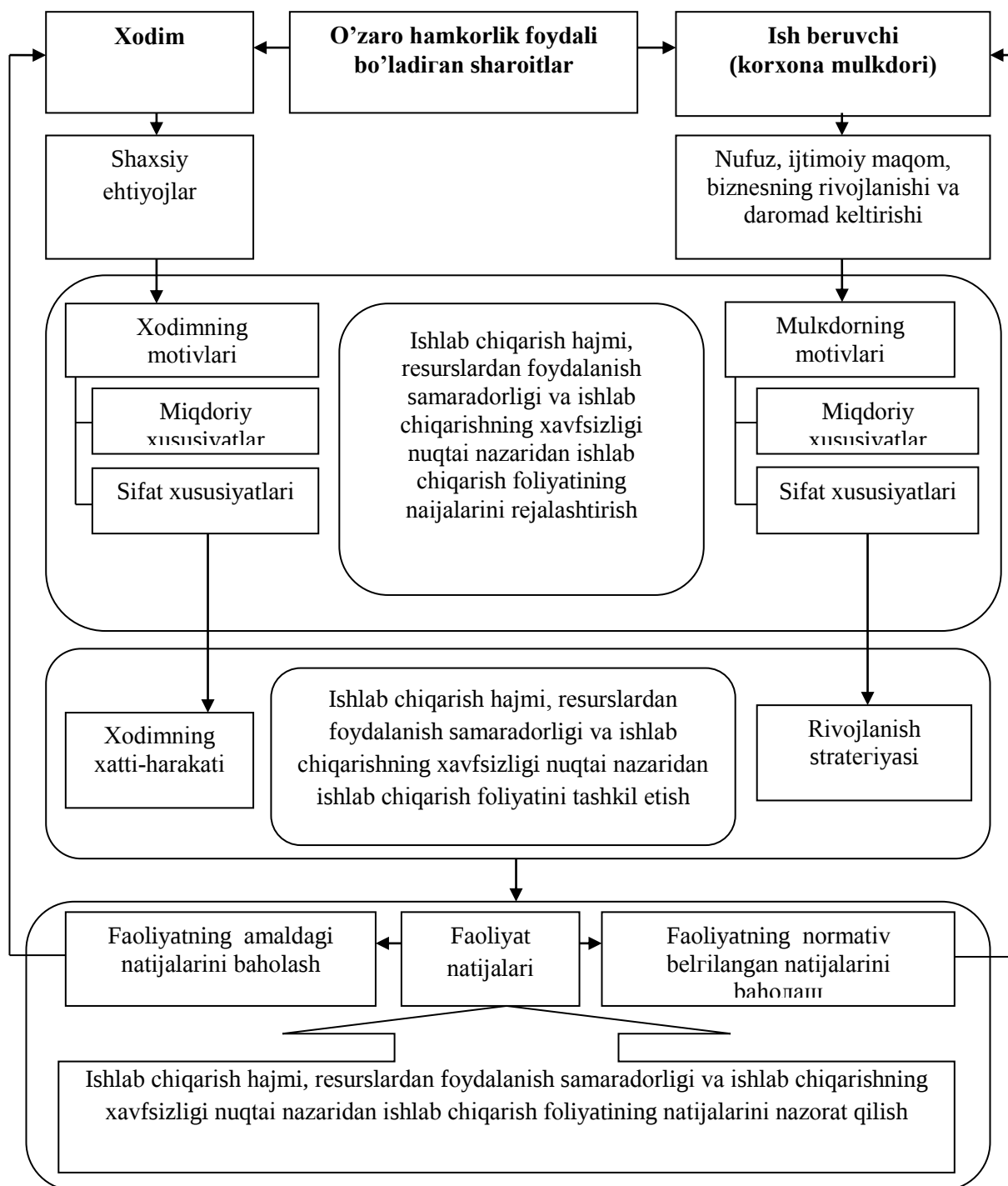
5.4.2-jadval

Xodimlar shaxsiy xususiyatlarining ularning ishlab chiqarishdagi roliga mos kelishi⁴⁴

Asosiy	Shaxsiy xususiyatlar	Ish faoliyati
G'oyalarni o'ylab topish	Bir yoki ikki sohadagi mutaxassis: kontseptuallashtirish va mavhum tafakkurga moyil; noan'anaviy usullarni qo'llaydi; yolg'iz ishlashni xohlaydi	Yangi g'oyalarni o'ylab topadi va ularning texnik-iqtisodiy asoslanganligini tekshiradi; muammolarni muvaffaqiyatli tarzda hal etadi: yangi usullarni topadi va yangi yutuqlarga intiladi
Tadbirkorlik yoki ortda qolish	Yaqqol amaliy moyilliklar; har tomonlama manfaatlar; qat'iy va shijoatli; o'z maqsadlarini ioshkora bayon etadi	Yangi g'oyalarni muvaffaqiyatli targ'ib qiladi; mablag'lar ajratilishiga erishadi; g'oyasida qat'iy turadi; xatarga qo'l uradi
Loyihaga rahbarlik	Mustaqil qaror qabul qiladi: boshqalarning ehtiyojlarini tushunadi; tashkiliy tuzilmadan qanday foyda olishni biladi; bilimlarning ko'plab sohalari bilan va ular qanday o'zaro hamkorlik qilishi bilan qiziqadi (masalan, marketing va moliya)	Rahbariyatni ishchi guruh bilan ta'minlaydi; loyihani rejalashtiradi va tashkil qiladi; ma'muriy talablarga rioya etilishini nazorat qiladi; ishchi guruhidagi harakatlarni muvofiqlashtiradi; loyihaning barqaror amalga oshirilishini nazorat qiladi; loyihaning maqsadlarini tashkilotning ehtiyojlari bilan muvofiqlashtiradi
Axborot nazorati	O'z faoliyati sohasida chuqur bilimga ega; muloqotda sodda va xushmuomalali; yordam berish uchun aloqaga tezda kirishadi	Jurnallar, konferentsiyalar, hamkasblar va boshqa tashkilotlar vakillari bilan aloqalar orqali qobiliyatlarni ochishga yordam beradi, ular bilan axborotni baham ko'radi; xodimlar uchun axborot manbai bo'lib xizmat qiladi; norasmiy darajada ular o'rtasida muvofiqlikni ta'minlaydi
Qo'llab-quvvatlash va yo'l-yo'riq	Yangi g'oyalarni ishlab chiqish tajribasiga ega; hamkasblarini ishtiyoq bilan tinglaydi va ularga yordam berishga intiladi; baho berishda holisona yo'l tutadi	Boshqalarning qobiliyatlarini ochishga yordam beradi, ma'naviy qo'llab-quvvatlaydi, maslahatlar beradi, loyiha guruhi va uning rahbari uchun maslahatchi vazifasini o'taydi, loyiha guruhini ortiqcha tashkiliy muammolardan muhofaza qiladi, qonuniylikning kafolati sifatida ishtirok etadi

⁴⁴ Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. С 221

Ikkinchi tomondan, yollanma xodimni ko'rib chiqayotib, tashkilot xodimning tashkilotning iqtisodiy farovonligidan shaxsiy manfaatdorligini ta'minlashga intiladi (5.4.2-rasm), chunki faqat ijobiy muvazanat o'rnatilgan, ya'ni foyda xarajatlardan yuqori bo'lgan hollardagina, xodimning xatti-harakati faol xususiyatga ega bo'ladi.



5.4.2-rasm. Xodim bilan tashkilot mulkdori o'rtasidagi o'zaro hamkorlik sxemasi

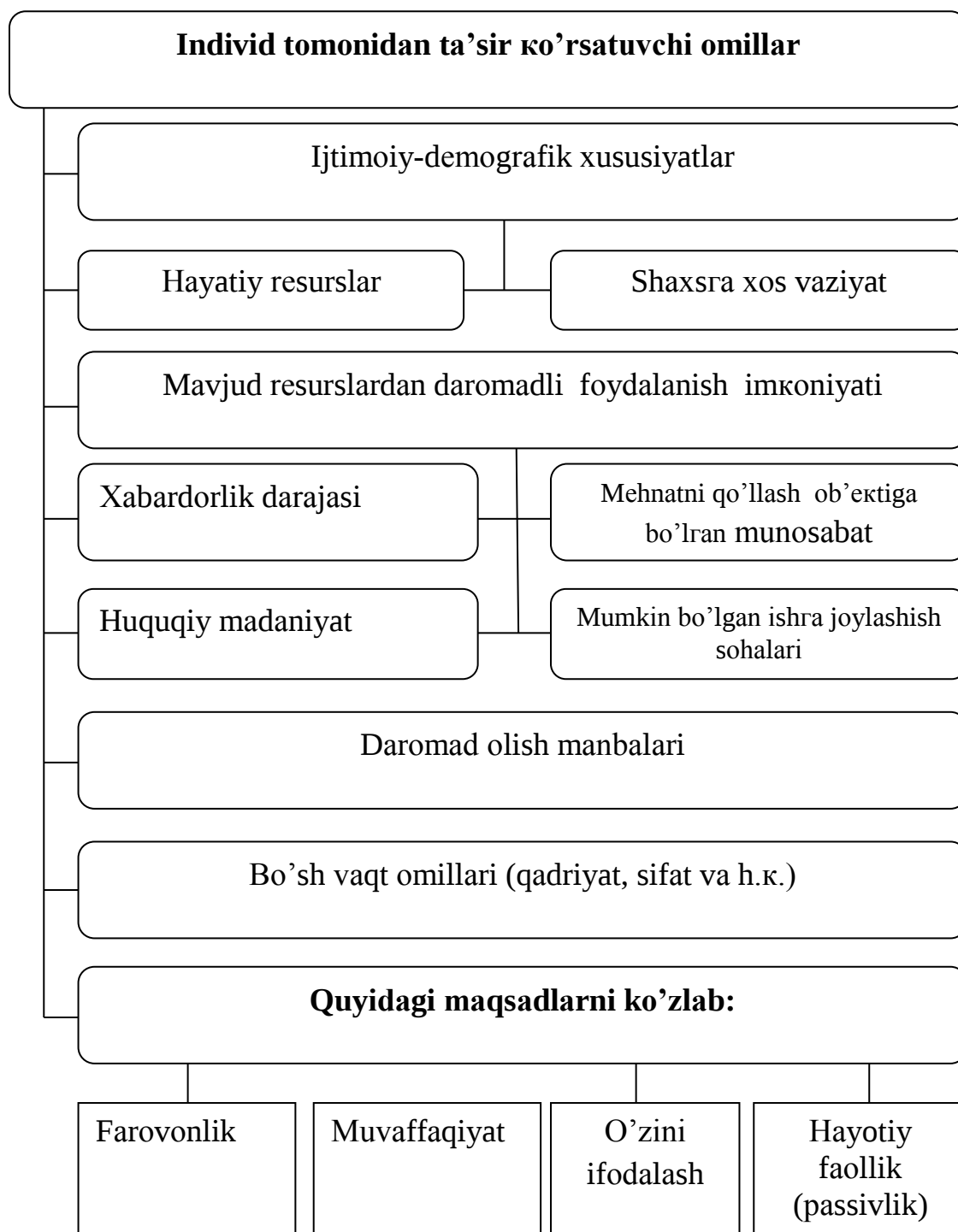
Tashkilot, rahbarlar, bo'ysunuvchilar – bu birinchi galda qandaydir tarzda o'zaro hamkorlik qiluvchi insonlar. Har qanday qarorni mavhum “rahbariyat” emas, balki muayyan inson qabul qiladi. Yangi xodim shaxs sifatida, yangi muhitga maslashish barobarida, o'z xatti-harakatiga tuzatishlar kiritib yoki uni o'zgartirgan holda tashkilot bilan o'zaro hamkorlik qiladi, lekin moslashish muvaffaqiyati ikkala tomonga ham bog'liq (5.4.3-jadval). Tashkilotning o'zi yangi insonga moslashishi, lekin bunda yangi insonning tashkilotga tashkilotga xotirjam va uyg'unlashgan tarzda kirishiga intilish lozim.

5.4.3 -jadval

Tashkilot bilan xodimning o'zaro hamkorligi

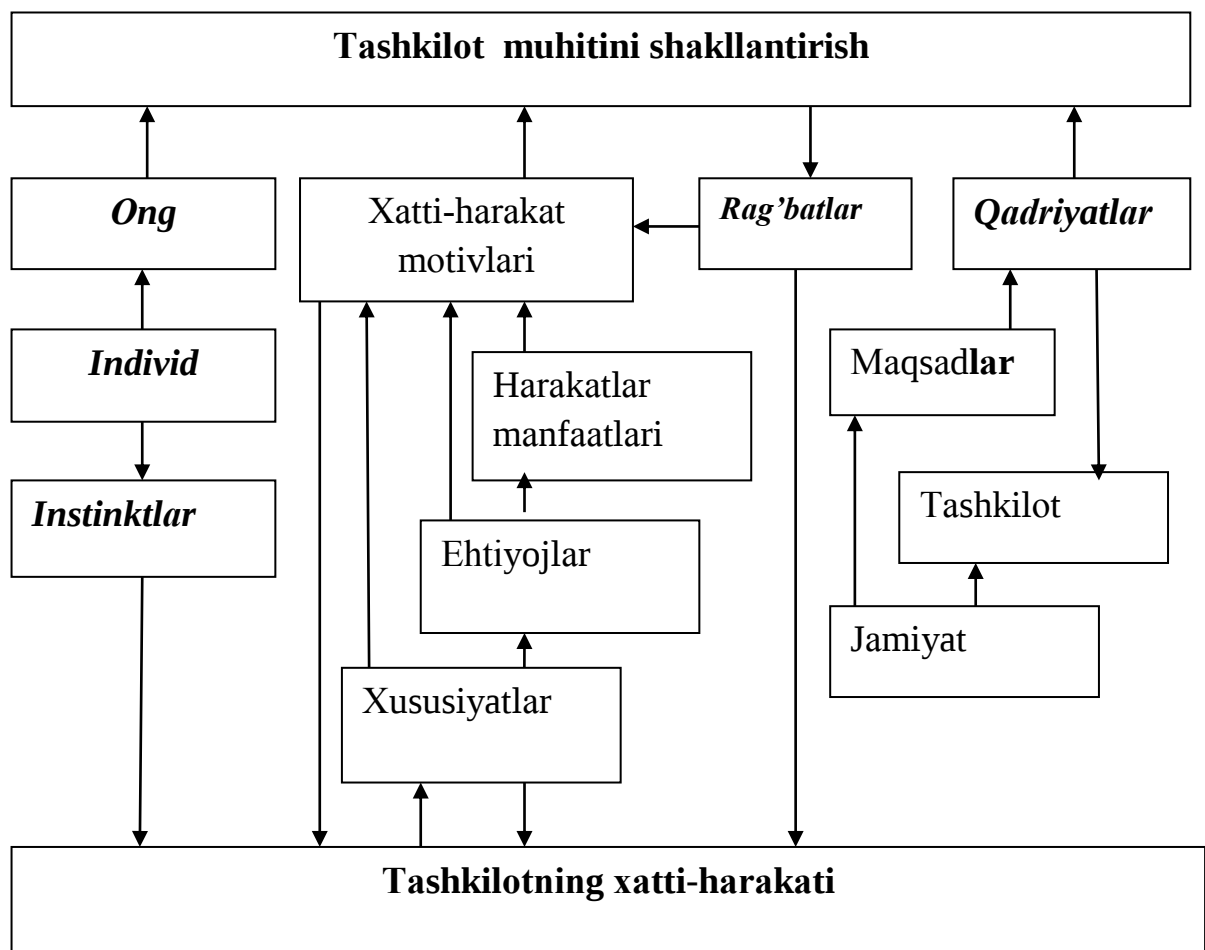
Tashkilotning harakatlari	Xodimning harakatlari
Yollanma xodimning ish o'rnini belgilash	Ishlab chiqarish faoliyatining mazmunini aniqlash. Ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish tizimini tashkil etishni baholash. Xodimlar o'rtasida mehnatni taqsimlash tizimiga baho berish
Mehnat sharoitlarini belgilash	Mahsulot parametrlari va faoliyat nomalarining qay darajada bajarilishini belgilash. Ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish sharoitlarini tashkil etishni baholash
Yollanma xodimning faolligini rag'batlantirish tizimini belgilash	Ishlab chiqarish faoliyatining nazoratini tashkil etishni baholash. Mukofotlash tizimini tashkil etishni baholash

Xodimning sotsiallasuvi – bu insonning tashkilotdagi muhitga kirishi jarayoni. U inson atrofida gilarning xususiyatlariga va shaxsning ko'p rejaviy harakatlariga bog'liq (5.4.3 -rasm).



5.4.3-rasm. Inson tomonidan tashkilot muhitiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

Agar inson bilan tashkilotdagi muhitning o'zaro hamkorligini ko'rib chiqishda inson boshlang'ich nuqta sifatida ishtirok etsa, ushbu o'zaro hamkorlik modeli quyidagi ko'rinishga ega bo'lishi mumkin (5.4.4-rasm).



3.13-rasm. Insonning tashkilotdagi muhitga kirishi modeli

Inson bilan tashkilotdagi muhitning o'zaro hamkorligi jarayonida insonga ushbu muhit harakat qilish uchun rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatadi. Bunday ta'sirlarni amalga oshirish uchun inson muayyan ishlarning bajarilishiga olib keluvchi harakatlarni amalga oshiradi va bir vaqtning o'zida tashkilotdagi muhitga ta'sir ko'rsatadi.

Kutishlar nazariyasiga muvofiq, inson bilan tashkilotdagi muhitning o'zaro hamkorligidagi tushunmovchilik, qarama-qarshi harakatlar va nizolarni keltirib chiqaruvchi ko'plab sabablarning asosida individning kutishlari va tashkilotdagi muhit hamda tashkilotdagi o'z o'rnini to'g'risidagi tasavvurlari, shuningdek, tashkilotning individga va uning tashkilotdagi rolga nisbatan kutishlari yotadi.

Qisqacha xulosalar

Iqtisodiyotni insonlar yaratadi. Buni ular qanday amalga oshirishini tushunish esa insonlar harakatlari oldindan aytib bo'linadigan darajaga kelishini, jamiyat esa o'zini o'zi tashkil etish qobiliyatiga ega bo'lishini anglatadi. Nazariyada ham, amaliyotda ham ushbu muammoga e'tiborsizlik islohatlarning muvaffaqiyatsizligini, o'zgarishlarning sust sur'atlarda borishini, islohotlarning samarasizligini izohlaydi.

Iqtisodiy adabiyotlarda mamlakat, tarmoq, hudud nazarda tutilgan hollarda mehnat resurslari haqida so'z yuritiladi. Boshlang'ich mehnat jamoasi – tashkilot, korxona, ishlab chiqarish darajasida esa «xodimlar», «mehnatkashlar», «korxonada band bo'lganlar», «mehnat jamoasi a'zolari» kabi atamalar qo'llaniladi. G'arb iqtisodchilari «mehnat resurslari» («human resources») atamasini ishlab chiqarish va korxonaning xo'jalik faoliyati darajasida qo'llashadi. Jamiyat va xalqaro tashkilotlar rejalariga nisbatan ko'proq «inson resurslari» atamasi mos keladi.

Inson resursining qadr-qimmati va uni har tomonlama rivojlantirish zarurligi nuqtai nazaridan tub burilish 1970-yillarda, insonning ijodiy salohiyatini rivojlantirish mumkinligi to'g'risidagi fikr paydo bo'lganda, yuz berdi. Ushbu davrda iqtisodiyotning harakatlartiruvchi kuchlari qayta baholandi – inson omili dastlabki o'ringa chiqdi, *inson kapitali (IK) nazariyasi paydo bo'ldi*.

Zamonaviy individ ijtimoiy muhitda yashaydi, ta'lim olish, ishlab chiqarish, tajribaga ega bo'lish, mehnat qilish qobiliyatlarini takomillashtirish jarayonida boshqa individlar bilan muloqatda bo'ladi, hamkorlik qiladi va almashuvda ishtirok etadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Personalni ish joyidagi rolini boshqarish nazariyasini aytib bering
2. Inson tsivilizatsiyalari axloqiy rivojlanishining darajalarini asoslab bering
3. Qadriyatli yo'nalishlar guruhlarini tarkibini ko'rsating

4. Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifini asoslab bering
5. Insonning tashkilotdagi rolini boshqarish nazariyasi asoslarini ko'rsatib bering
6. Iqtisodiy hayot sub'ekti sifatida inson haqidagi tasavvurning rivojlanish bosqichlarini asoslang
7. Biznesning o'sishiga nima halaqit beradi?
8. Shaxs maqsadlarining xillarini toping
9. Indivud mehnat resursining mazmunini ochib bering
10. Hozirgi sharoitda shaxsning raqobat jihatdan ustunliklari tizimi

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.

2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон

3. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь

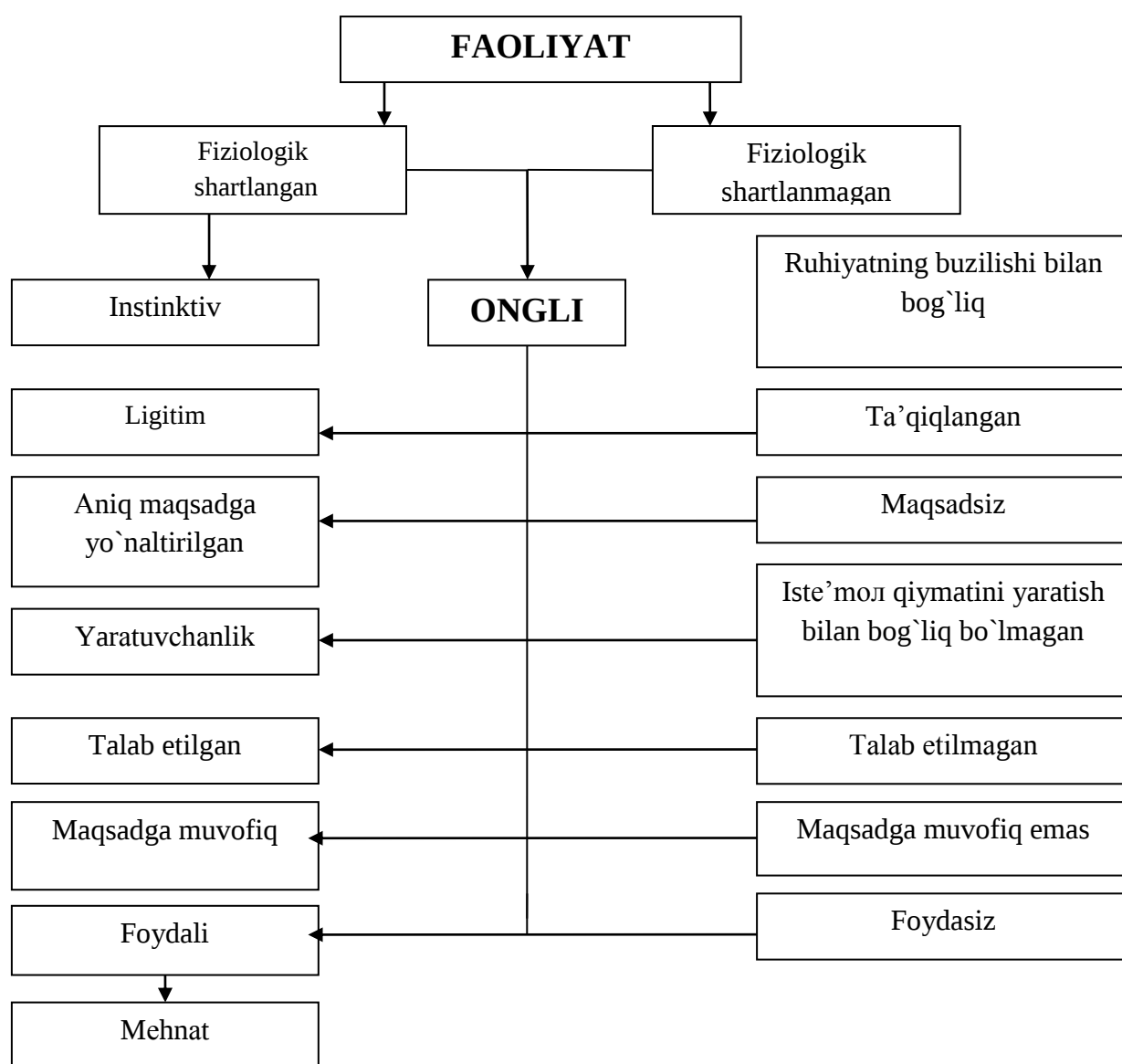
3. A.B.Xayitov, G.A.Adilova, N.U.Arabov. Xorijda ish haqini tashkil etish. O'quv qo'llanma. - T.: TDIU, 2011. – 404 bet.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 363 стр.

VI BOB. XODIM FAOLIYATINING МОТИВАЦИОН МОДЕЛИ

6.1. “Mehnat” va “faoliyat” tushunchalarining o’zaro nisbati

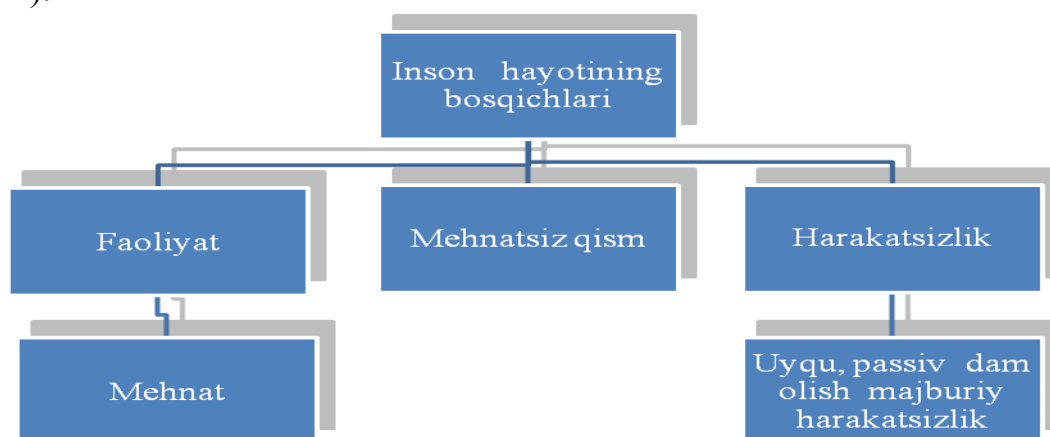
Bundan qariyb ikki yuz yil avval siyosiy iqtisodchilar tomonidan mehnatning sub’ektiv tarzda mavjud bo’lishi – mehnat predmet sifatida emas, balki faoliyat turi sifatida ko’rib chiqiladigan “jonli mehnat” tushunchasi muomalaga kiritildi (6.1.1-rasm).



6.1.1-rasm. “Mehnat” va “faoliyat” tushunchalarining o’zaro nisbati

Faoliyat – unda shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlarni qondiruvchi moddiy va ma'naviy ne'matlar – tovarlar va xizmatlarni yaratish uchun mehnat vositalari bilan mehnat predmetiga ta'sir ko'rsatuvchi insonning jismoniy va aqliy salohiyati amalga oshiriladigan faol jarayon. Ushbu ma'noda faoliyat ko'proq mehnat bilan bog'liq. Faoliyatni mehnat faoliyati, deb atash mumkin bo'lishi uchun undan ongli ravishda kutiladigan natija ijobiy qiymatga ega bo'lgan ijtimoiy ahamiyatli natija sifatida niyat qilinishi kerak. «Ishlovchi inson» - ishlab chiqarish jarayoni va tashkilot faoliyatining asosi hisoblanadi.

Hayotning har bir lahzasida inson quyidagi ikkita holatdan birida bo'ladi – faoliyat yoki faoliyatsizlik (harakatsizlik). Harakatsizlik – ishlash qobiliyatini tiklash (uyqu, passiv dam olish), shuningdek, majburiy (og'ir kasallik, qamalish vaqti va h.k.) yoki ixtiyoriy harakatsizlik davrlari bilan bog'liq passiv jarayon (6.1.2-rasm).



6.1.2-rasm. Inson hayotining bosqichlari

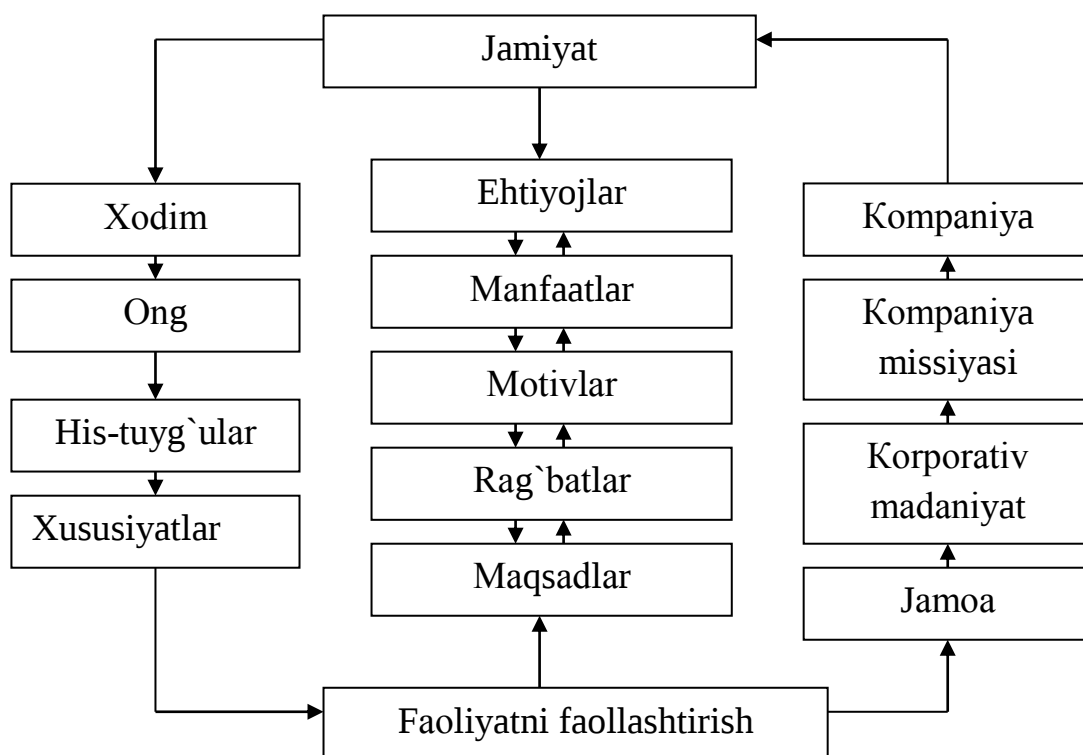
Manba: Рофе А.И. Теоретические представления о труде // Труд и социальные отношения. 2005. № I.C. 50.

«Faoliyat» atamasi keng ma'noga ega. Ingliz tilida «faoliyat» tushunchasiga «activity» so'zi mos kelib, u amaliy yoki bilish faolligining istalgan turini anglatadi. Biroq, inson hayotiy faolligi namoyon bo'lishining barcha holatlari ham ongli ravishda tartibga solinadigan va sub'ektning holatiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liq bo'lgan inson faolligi namoyon bo'lishining oliy shaklini o'zida namoyon etuvchi «faoliyat»ga kirmaydi.

«Faoliyat – bu insonning maqsad bilan boshqariladigan ichki (ruhiy) va tashqi (jismoniy) faolligi... Insonlar faoliyatining katta qismi ongli ravishda, ichki asoslangan tuyg'ular asosida amalga oshiriladi. Mehnat – bu muayyan ijtimoiy foydali (hech bo'lmaganda jamiyat tomonidan iste'mol qilinadigan) moddiy yoki ma'naviy mahsulotlarni ishlab chiqarishga yo'naltirilgan faoliyat⁴⁵, ya'ni «faoliyat» tushunchasi «mehnat» tushunchasiga qaraganda kengroq ma'noga ega, chunki hamma faoliyat ham mehnat bo'lishi mumkin emas.

Faoliyat o'z mohiyatiga ko'ra insonlar hayot kechirishining shakllaridan biri hisoblanib, qandaydir ehtiyojlarni qondirishga yo'naltirilgan ichki (ruhiy) va tashqi (jismoniy) faollikning namoyon bo'lish jarayoni sifatida ishtirok etadi. Uning qismlari quyidagilardan iborat:

- o'z faolligini namoyon etuvchi *sub'ekt* (bu alohida inson yoki insonlarning yaxlit hosilani o'zida namoyon etuvchi har qanday birligi);
- faollik yo'naltirilgan *ob'ekt* (faoliyat yo'naltirilgan predmet, inson, hodisa);
- faoliyatni hosil qiluvchi holat sifatida *faollik*.



6.1.3-rasm. Faoliyatni faollashtirish mexanizmi

⁴⁵ Экономика труда: Учебник / Под ред. П Э. Шлендера.2014.с 22-24

Faoliyat orqali inson o'zining hayotdagi o'rnini belgilab oladi va o'zining ijtimoiy tabiatini isbotlaydi. Haqiqiy faoliyat, odatda, borliqni o'zgartirish bilan bog'liq bo'lib, jismoniy, aqliy va boshqa shakllarni (ruhiy faoliyat va b.) qamrab oladi.

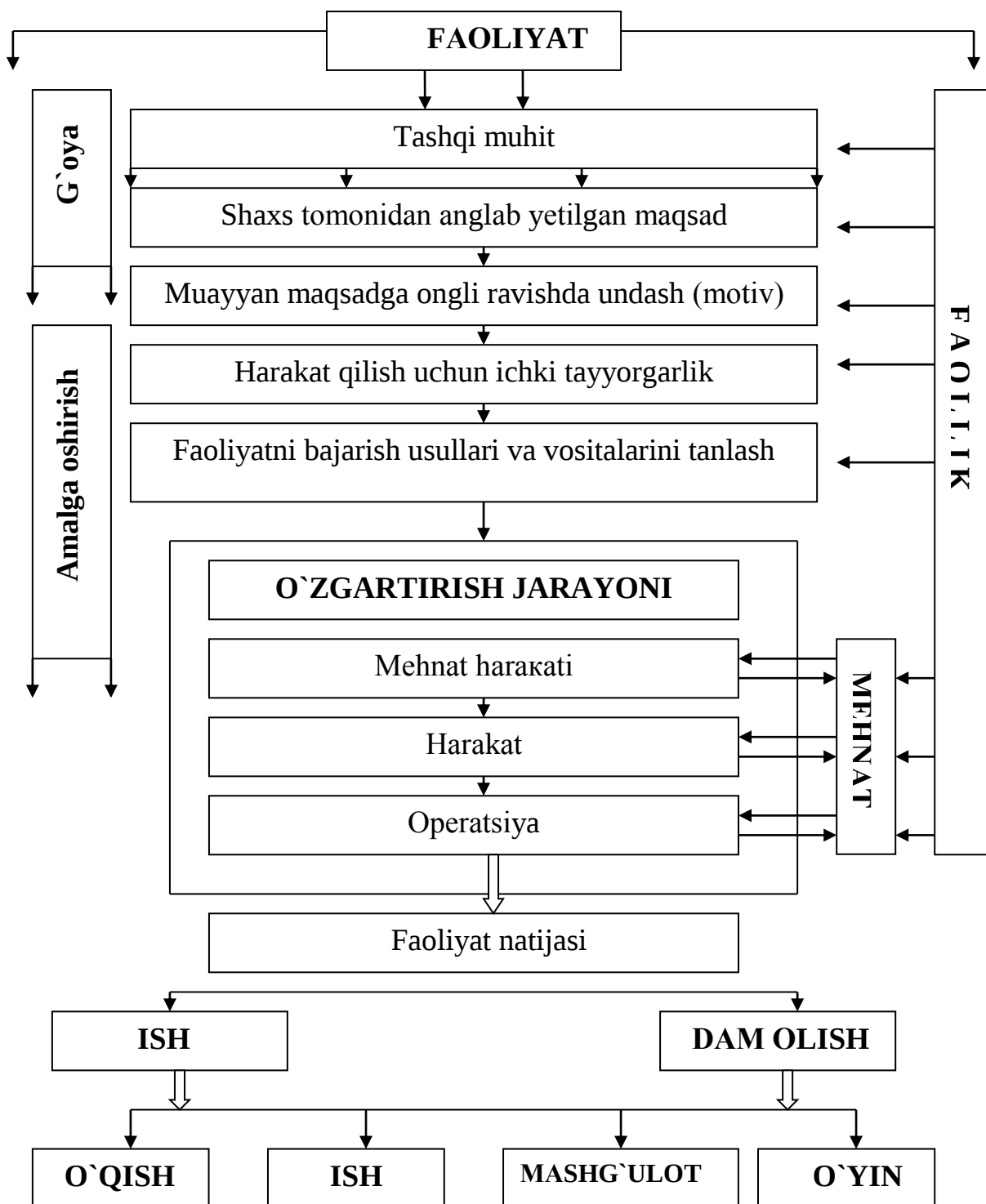
Faoliyat ham ichki, ideal-o'zgartiruvchi xususiyatga ega bo'lishi (fikrlash faoliyati, uning natijasi - intellektual mahsulot, fikr, g'oya), ham real, amaliy, tashqi shaklda namoyon etilishi, kuzatiladigan bo'lishi (xatti-harakat) mumkin. Bundan faoliyat va xatti-harakatning o'zaro bog'liqligi kelib chiqadi.

Ushbu tushunchaga katta e'tibor qaratilsa-da, uning umumiy e'tirof etilgan ta'rif mavjud emas. Faoliyat «insonning atrofdagi borliqqa faol munosabati namoyon bo'lishining muhim shakli» sifatida ko'rib chiqiladi⁴⁶.

«Faoliyat – atrofdagi olamga faol maqbul munosabatda bo'lishning o'ziga xos insoniy shakli bo'lib, uning mazmunini mazkur olamning o'zgarishi tashkil qiladi»⁴⁷. Ushbu holatda faoliyat ongli ravishda oldinga qo'yilgan maqsad orqali ta'riflanadi. Shuningdek, faoliyatni munosabat orqali ta'riflash ham mavjud, masalan, A.N.Leont'evning ta'kidlashicha: «Sub'ektning borliqqa nisbatan u yoki bu hayotiy, ya'ni faol *munosabatini* amalga oshiruvchi o'ziga xos jarayonlarni biz, boshqa jarayonlardan farqli o'laroq, faoliyat jarayonlari, deb ataymiz». Mazkur g'oyaga aniqlik kiritgan holda, muallif shunday deydi: «Biz hamma jarayonni ham faoliyat, deb atamaymiz. Ushbu atama bilan faqat insonning olamga bo'lgan u yoki bu *munosabatini* amalga oshirgan holda unga mos keladigan ehtiyojlarga javob beruvchi jarayonlarni belgilaymiz»⁴⁸. Boshqa ishlarda faoliyat harakat orqali ta'riflanadi: «Faoliyat deb insonning o'z ehtiyojlari va manfaatlarini qondirishga yo'naltirilgan *harakatlarining* yig'indisiga aytiladi»⁴⁹, bu bir muncha etarli bo'lmagan ta'rif, chunki harakatning o'zi izoh talab qiladi.

⁴⁶ Костюк Г. С. Деятельность // Педагогическая энциклопедия / Гл. ред. И.А.Каиров Т. 1 М.: Сов. энциклопедия, 2004. С 709

⁴⁷ Философский энциклопедический словарь/ Гл. ред. Л. Ф. Ильичев. М.: Сов. энциклопедия.2013. с 51



6.1.4-rasm. Faoliyatning tuzilishi

Iqtisodchilarning fikriga ko'ra, mehnat faoliyatidagi o'zgarishlar quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarish sektorida bandlikning pasayishi;
- feminizatsiya;

- vaqtinchalik bandlikning o'sishi;
- malakali xodimlar ulushining ortishi.

6.2. Inson ehtiyojlarining o'ziga xos xususiyatlari

Har qanday faoliyat modelini quyidagi sxema orqali ifodalash mumkin: ehtiyoj – maqsad – maqsadga ongli ravishda undash (motiv) – usul – harakat – natija.

6.2.1 -jadval

Ehtiyojlar xususiyatlari

Xususiyatlar	Ta'rif
Ierarxiklik va birgalik bo'ysunish	Birinci navbatda, ehtiyojlar tizimida qondiriladigan quyi ehtiyojlarni ortiqcha qondirishning oqilona chegarasiga yaqinlashgan sayin yuqori ehtiyojlarning sezilarli darajada o'sishida o'z ifodasini topadigan sifat jihatdan sezilarli siljishlar yuz beradi
Dinamiklik	Ehtiyojlar ham ekstensiv, ham intensiv o'sish qobiliyatiga ega. Ular uchun ham miqdoriy, ham sifat jihatdan o'sish, ortiqcha qondirishning muayyan chegarasigacha rivojlanish xosdir
O'zaro o'rin bosa olishlik	Bir yuqori ehtiyojni boshqasi bilan almashtirish imkoniyatlari: masalan, qandaydir korxonada mehnatning mazmundorligini oshirishning cheklangan imkoniyatlari ma'lum darajada xizmatchilarning ijodiy ilmiy ishi uchun mehnat sharoitlarining yaxshilanishi bilan qoplanishi mumkin
Nisbiylik	Ehtiyojlarimiz tizimining rivojlanishi qo'shnilar, tanish-bilishlarda ehtiyojlarning qondirilish darajasi bilan doimiy ravishda solishtirilish va umumiy qabul qilingan standartlarga o'ziga xos intilish bilan kechadi

V.Dal'ning lo'g'atida ta'riflanishicha⁵⁰, ehtiyoj – bu nimagadir bo'lgan zarurat, ya'ni bu nimaningdir etishmasligini ongli ravishda his etish, bu ichki qo'zg'atuvchi ko'rinishida ta'sir etadi va insonni harakat qilishga tayyorlik holatiga olib keladi. Ehtiyojlarning xususiyatlari 6.2.1-jadvalda keltirilgan. Ular

⁵⁰ Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т. 3. М.: Русский язык, 2012.С 220т

hamma vaqt fiziologik yoki ruhiy muvazanat buzilganda, masalan, insonda boshqa insonlar jamiyati etishmagan hollarda yuzaga keladi. His-tuyg'ular va qiziqishlardan farqli o'laroq, ehtiyojlar asosan – bilish natijasi.

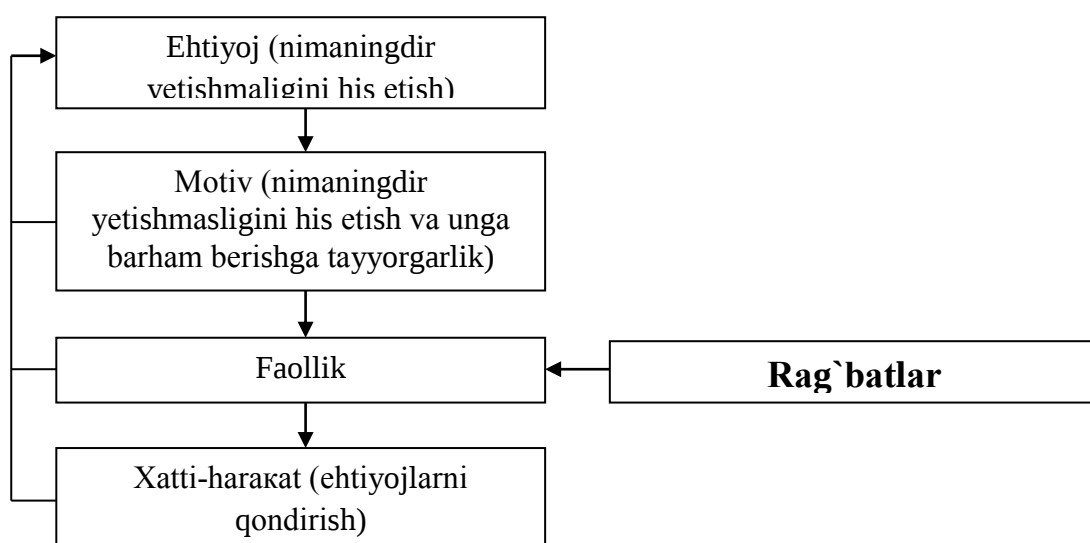
Ehtiyojlar xususiyatlari qo'yidagilarga bo'linadi:

1). Ierarxiklik va birgalik bo'ysunish: birinchi navbatda, ehtiyojlar tizimida qondiriladigan quyi ehtiyojlarni ortiqcha qondirishning oqilona chegarasiga yaqinlashgan sayin yuqori ehtiyojlarning sezilarli darajada o'sishida o'z ifodasini topadigan sifat jihatdan sezilarli siljishlar yuz beradi

2). Dinamiklik: Ehtiyojlar ham ekstensiv, ham intensiv o'sish qobiliyatiga ega. Ular uchun ham miqdoriy, ham sifat jihatdan o'sish, ortiqcha qondirishning muayyan chegarasigacha rivojlanish xosdir

3). O'zaro o'rin bosa olishlik: Bir yuqori ehtiyojni boshqasi bilan almashtirish imkoniyatlari: masalan, qandaydir korxonada mehnatning mazmundorligini oshirishning cheklangan imkoniyatlari ma'lum darajada xizmatchilarning ijodiy ilmiy ishi uchun mehnat sharoitlarining yaxshilanishi bilan qoplanishi mumkin

4). Nisbiylik: Ehtiyojlarimiz tizimining rivojlanishi qo'shnilar, tanish-bilishlarda ehtiyojlarning qondirilish darajasi bilan doimiy ravishda solishtirilish va umumiy qabul qilingan standartlarga o'ziga xos intilish bilan kechadi



6.2.1-rasm. Eng sodda motivatsiyalash modeli

Har qanday mehnatning yakuniy maqsadi insonlarning ehtiyojlarini qondirishdan iboratdir. Bu asosiy, birinchi galda, biologik ehtiyojlarni qondirish imkonini beruvchi moddiy ne'matlarga (tovarlar va xizmatlarga) egalik qilish, hayotiy ne'matlar, qulaylik va hokazolardan bahra olish kabi sub'ektiv istaklar bo'lishi mumkin. Shu bilan bilan birga inson qobiliyatlarining amalga oshirilishi yoki uning o'zini o'zi namoyon etishi bilan bog'liq boshqa daraja va tartibdagi ehtiyojlar bo'lishi ham mumkin. Mazkur holatda mehnat maqsadga erishish vositasi, inson o'z hayotiy ne'matlariga erishish uchun amalga oshirishiga to'g'ri keladigan xarajatlar emas, balki maqsadning o'zi, individga foyda keltiradigan mustaqil ne'mat (*mehnat mukofot sifatida*) bo'lishi mumkin. Mehnat bilan bog'liq va unga hamrohlik qiluvchi qoniqish hissi faqat sevimli, qiziqarli, ijodiy mehnatga xos bo'lishi shart emas. U har qanday, hatto og'ir va xavfli mehnatga ham xos bo'lishi mumkin.

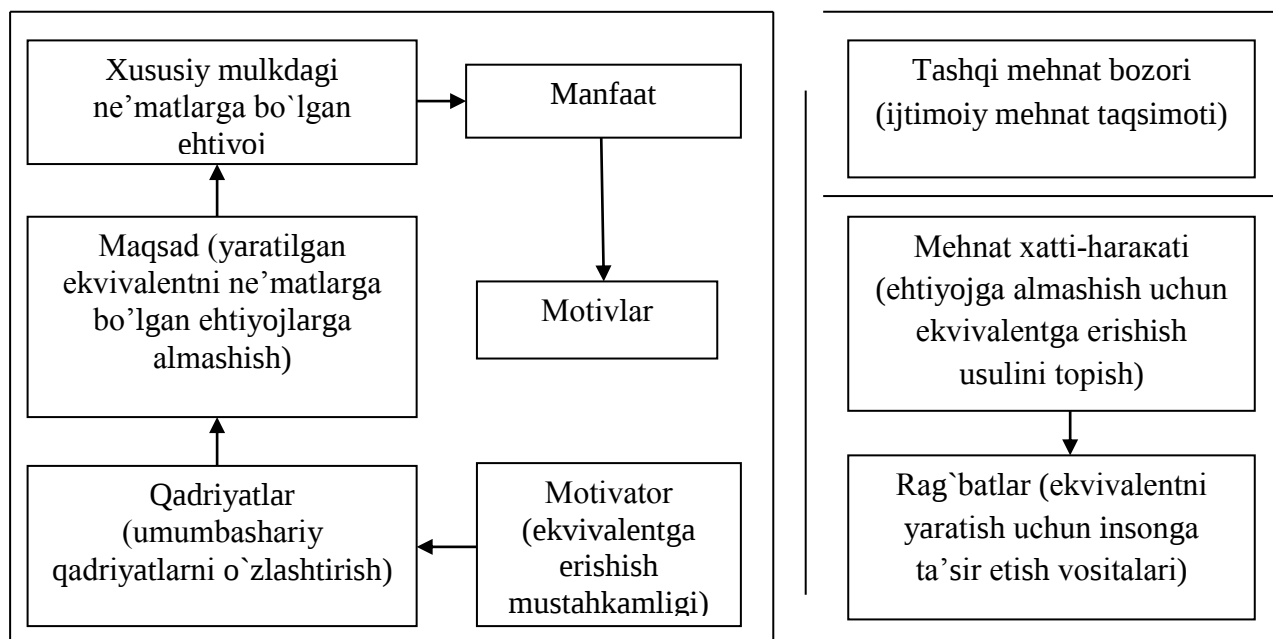
Ehtiyojlar tasnifi qo'yidagi tarkibga ega:

- **harakat shakliga ko'ra:** moddiy; ideal;
- **sub'ekt bo'yicha: umuminsoniy:** milliy (guruhiy); sinfiy (shaxsiy).
- **ob'ekt bo'yicha:** tabiiy; ijtimoiy; ma'naviy
- **ijtimoiy ishlab chiqarishdagi rol bo'yicha:** umumiy; xususiy

Xodim hamma vaqt tashqi muhitning ehtiyojlar xususiyatini (ichki va tashqi, anglab etilgan va/yoki anglab etilmagan) aks ettiruvchi rag'batlantiruvchi ta'siriga duchor bo'ladi. Ehtiyojlar odatda inson tomonidan anglab etiladi. Ushbu anglab etish darajasi inson tomonidan o'zini o'zi bilishi darajasiga bog'liq. O'z salohiyatiga asoslangan holda, xodim ehtiyojlarni ma'lum darajada his qilish, taassurotlar, kechinmalar va boshqa yaqqol hamda yashirincha hislar darajasida qabul qiladi.

Anglab etilgan ehtiyojlar insonni harakat qilishga undovchi va faol iqtisodiy faoliyatga rag'batlantiruvchi *manfaatlar* sifatida ishtirok etadi (6.2.3-rasm). Bunday *manfaat*ning ideal modelini quyidagi tarzda ta'riflash mumkin. Mehnat o'z mazmuniga ko'ra jozibali bo'lishi lozim. Ishchi o'z mehnatidan huddi ko'p energiya sarfini talab qiluvchi shaxmat yoki futbol o'ynagandagi kabi zavqlanishi

kerak. Ishchining mehnati o'z mazmuniga ko'ra muskullar, miya va asablar o'yini sifatida ishtirok etishi darkor. Bu insonga tabiatdan berilgan. Agar ish beruvchi mehnatdan eng yuqori samaraga erishishni xohlasa, u buning uchun tegishli sharoitlarni yaratishi, ya'ni xodimlarni motivatsiyalashi lozim.

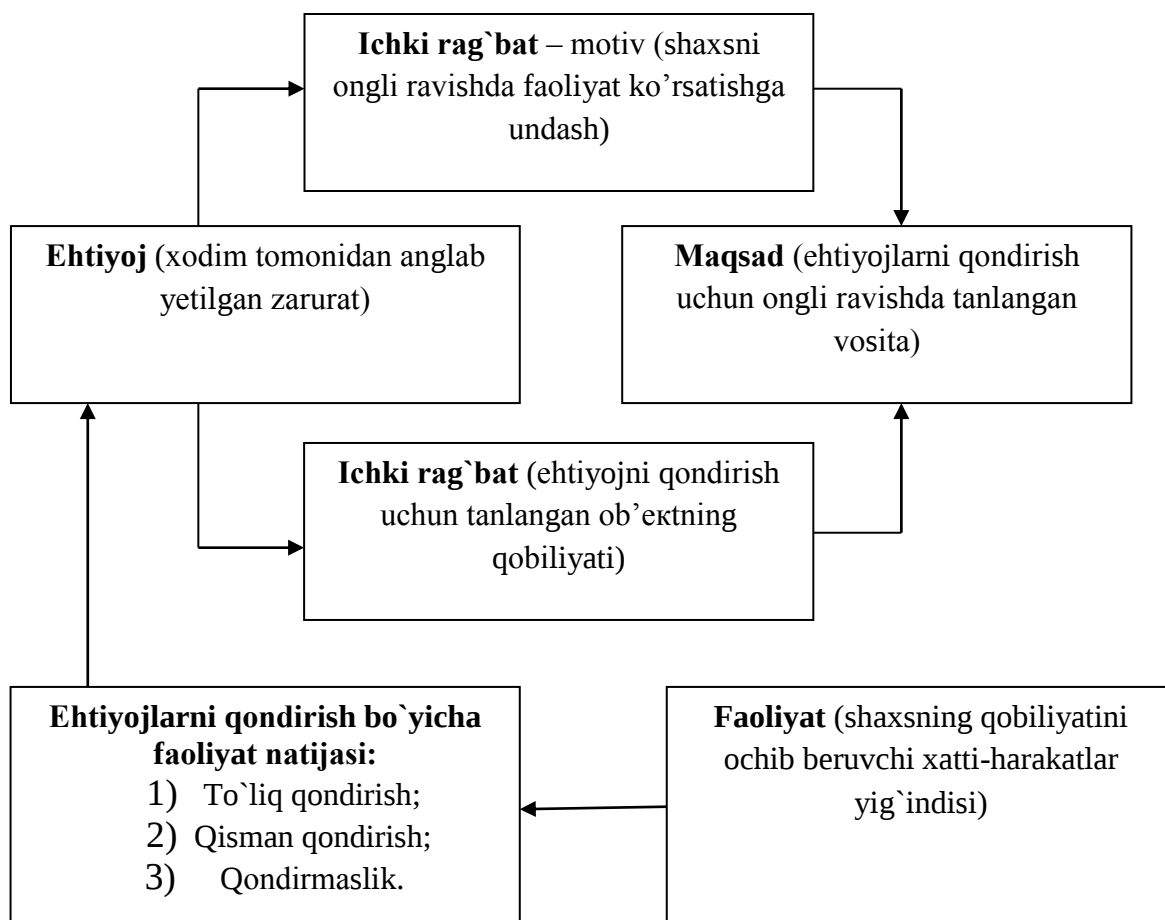


6.2.3-rasm. Xususiy mulkdagi ne'matlarga bo'lgan ehtiyojlar orqali faoliyat ko'rsatish

Xotira, odatlar, an'analarni hisobga olgan holda u ehtiyoj bilan bog'liq vaziyatni anglay boshlaydi va baholaydi. Anglab etilishiga qarab xodimda u yoki bu tarzda harakat qilish qarori tug'iladi, ehtiyojning kuchi va vaziyatga qarab *kutilayotgan natijaga* erishish va tegishli mukofotni olish maqsadi paydo bo'ladi.

Motivatsiya – bu uning doirasida xodimda fidokorona mehnat qilish ehtiyoji paydo bo'ladigan faoliyatni tartibga soluvchi sharoitlarning yaratilishi (6.2.4-rasm).

Motiv – bu individ tomonidan anglab etilgan faoliyat qilishga undovchi omil, lekin u inson faoliyatining mazmuni, xususiyatlari va tarkibini belgilab bermaydi, chunki ehtiyoj turli xil faoliyat shaklidagi turli usullar bilan qondirilishi mumkin.



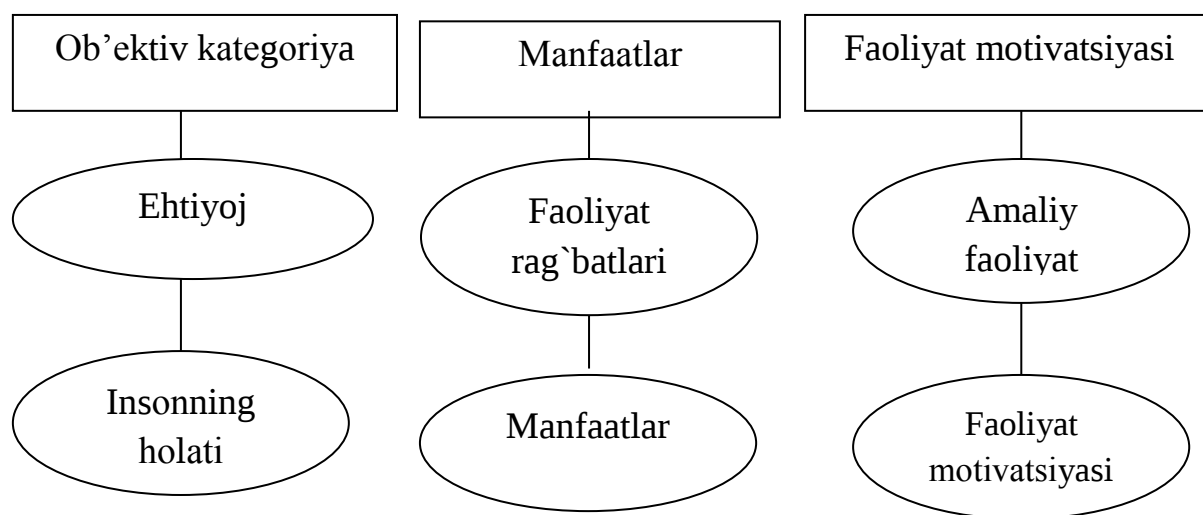
6.2.4-rasm. Inson ehtiyojlarini faoliyat orqali qondirish davri

Ehtiyojning qondirilishi sub'ektning rivojlanish darajasiga, uning salohiyatiga, ya'ni ushbu ehtiyojni genitik (fiziologik), psixologik (emotsional) va ong (bilish-intellektual) darajalarda qabul qilish imkoniyatlari va qobiliyatlarining yig'indisiga, shuningdek yuzaga keladigan tashqi imkoniyatlarga bog'liq.

Ehtiyoj insonning holati sifatida ma'lum miqdordagi moddiy ne'matlar va xizmatlardan foydalanish istagini (intilishini) aks ettiradi. Aksariyat insonlarda u ehtiyojning ob'ektiv hajmiga mos kelmaydi. Miqdoriy va sifat xususiyatlariga ko'ra ehtiyoj katta yoki kichik bo'lishi mumkin. Lekin har qanday holatda ham biz insonlar ehtiyojlarining etarlicha rivojlanmaganligiga duch kelamiz.

Insonlarning ob'ektiv kategoriya sifatida ehtiyojlar va insonning holati sifatidagi ehtiyojlar o'rtasidagi muvazanat yuzaga keladigan darajasini ular ehtiyojlarining etarlicha rivojlanganligi deb hisoblash lozim. Faqat ana shunda

“ehtiyoj” tushunchasi mexanizmi ishlashining normal sharoitlari haqida soʻz yuritish mumkin (6.2.5-rasm).



6.2.5-rasm. Aholi ehtiyojlarining ta'sir etish mexanizmi

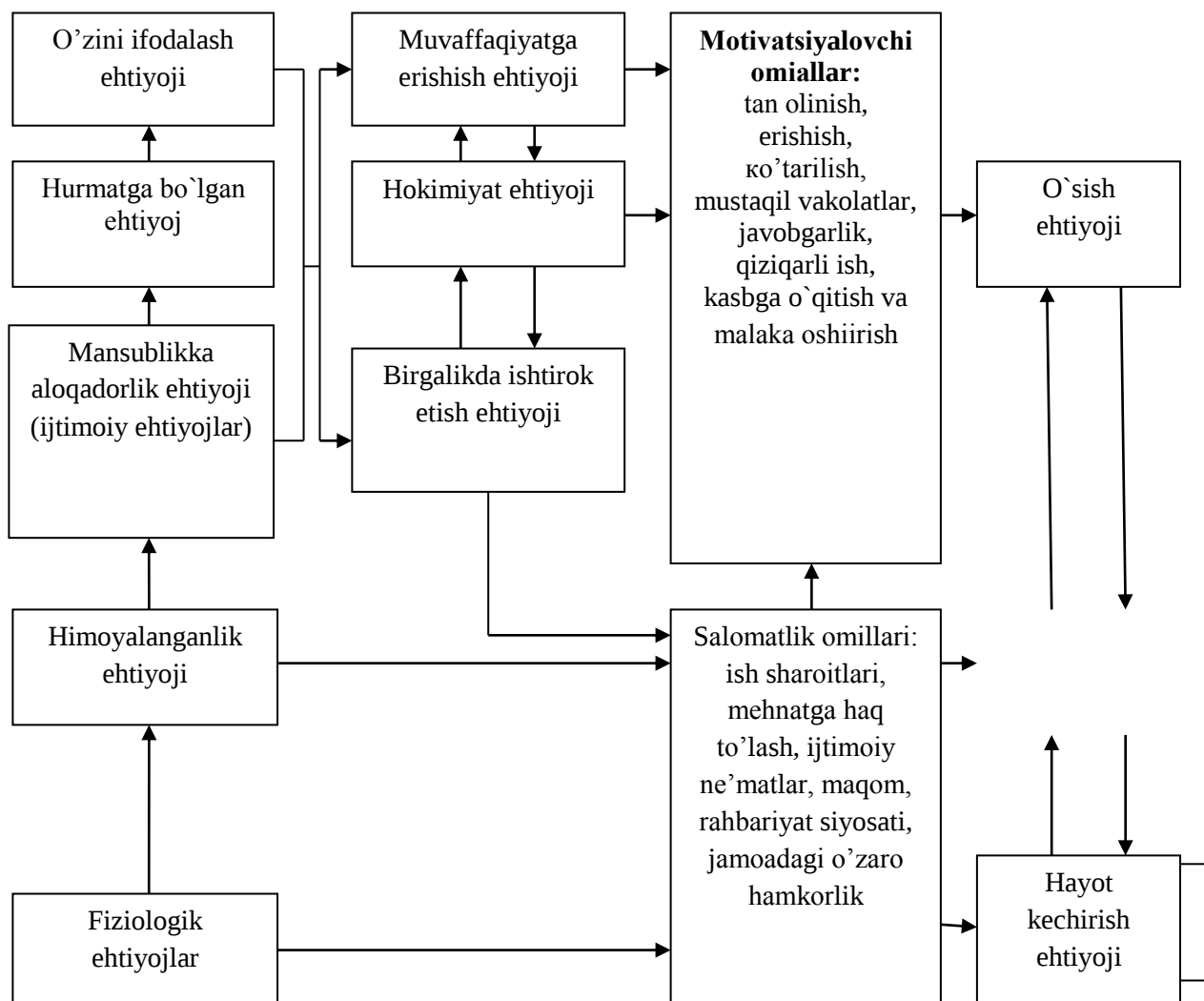
Insonning holati sifatida ehtiyojlarning rivojlanishiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatadi:

- ehtiyojlarning amalda qondirilishi. Ne'matlar va xizmatlarni iste'mol qilish ularga bo'lgan yangi ehtiyojni keltirib chiqaradi, lekin bunda ularning maqbullik mezonlariga rioya etish lozim (6.2.6-rasm);

- boshqa mamlakatlarda yuzaga kelgan ehtiyojlarning qondirilish darajasi. Boshqa mamlakatlarda insonlar qanday yashayotganligini kuzatayotib, insonlar ko'pincha hato qilishadi va rivojlangan mamlakatlar fuqarolarining (amerikaliklar, nemislar va frantsuzlarning) yaxshi hayot kechirishi ularda mehnat unumdorligining yuqori ekanligi, ular sifatli mahsulot ishlab chiqarishi bilan bog'liqligini ko'rishmaydi;

- aholining turli ijtimoiy guruhlarida o'rtasida moddiy ne'matlar va xizmatlar iste'molidagi farq. Aholining ko'proq ta'minlangan qatlamlari qanday yashayotganligini kuzatayotib kamroq ta'minlangan qatlamlar ham farovonlikning bunday darajasiga erishishga intiladi;

• umumiy va kasbiy ta'lim darajasining o'zgarishi, aholi umumiy madaniyatining o'sishi. Ta'lim va madaniyat darajasining o'sishi bilan ehtiyojlarning hajmi va tarkibi ham o'zgaradi: madaniyat va sog'liqni saqlash muassasalarining xizmatlariga hamda yaxshi turmush sharoitlariga bo'lgan ehtiyoj o'sadi.



6.2.6-rasm. Xodim ehtiyojlar tizimining maqbulligi mezonlari

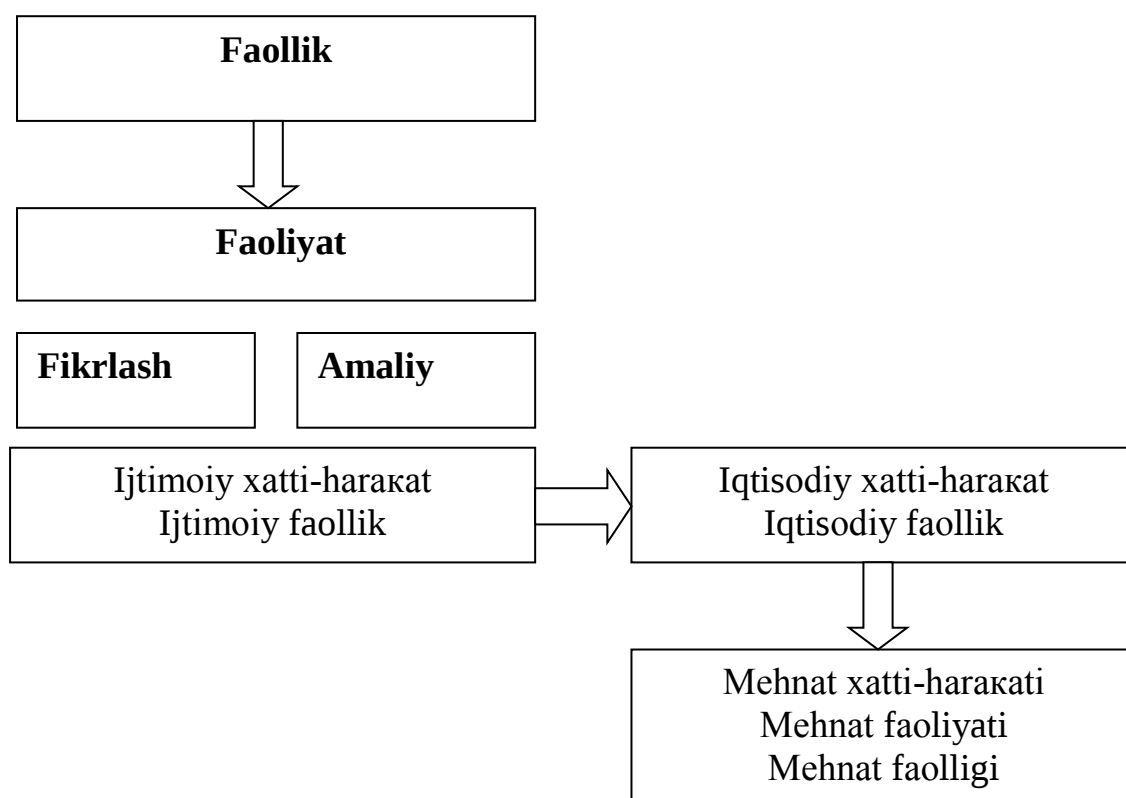
Aholining ehtiyojlari ishchi kuchini takror barpo etish uchun ijtimoiy zarur xarajatlarda o'z ifodasini topishi mumkin. Iqtisodiy adabiyotlarda “ehtiyoj” tushunchasiga katta e'tibor qaratilgan bo'lsa-da, ularni ishchi kuchini takror barpo etish uchun ijtimoiy zarur xarajatlar sifatida baholash metodikasi amalga

oshirilmayapti. Ushbu tushunchadan islohotlardan avvalgi davrda xalq xo'jaligini rejalashtirish va boshqarish amaliyotida ham foydalanilmadi.

6.3. Shaxsning mehnat salohiyati va mehnat faolligining o'zaro bog'liqligi

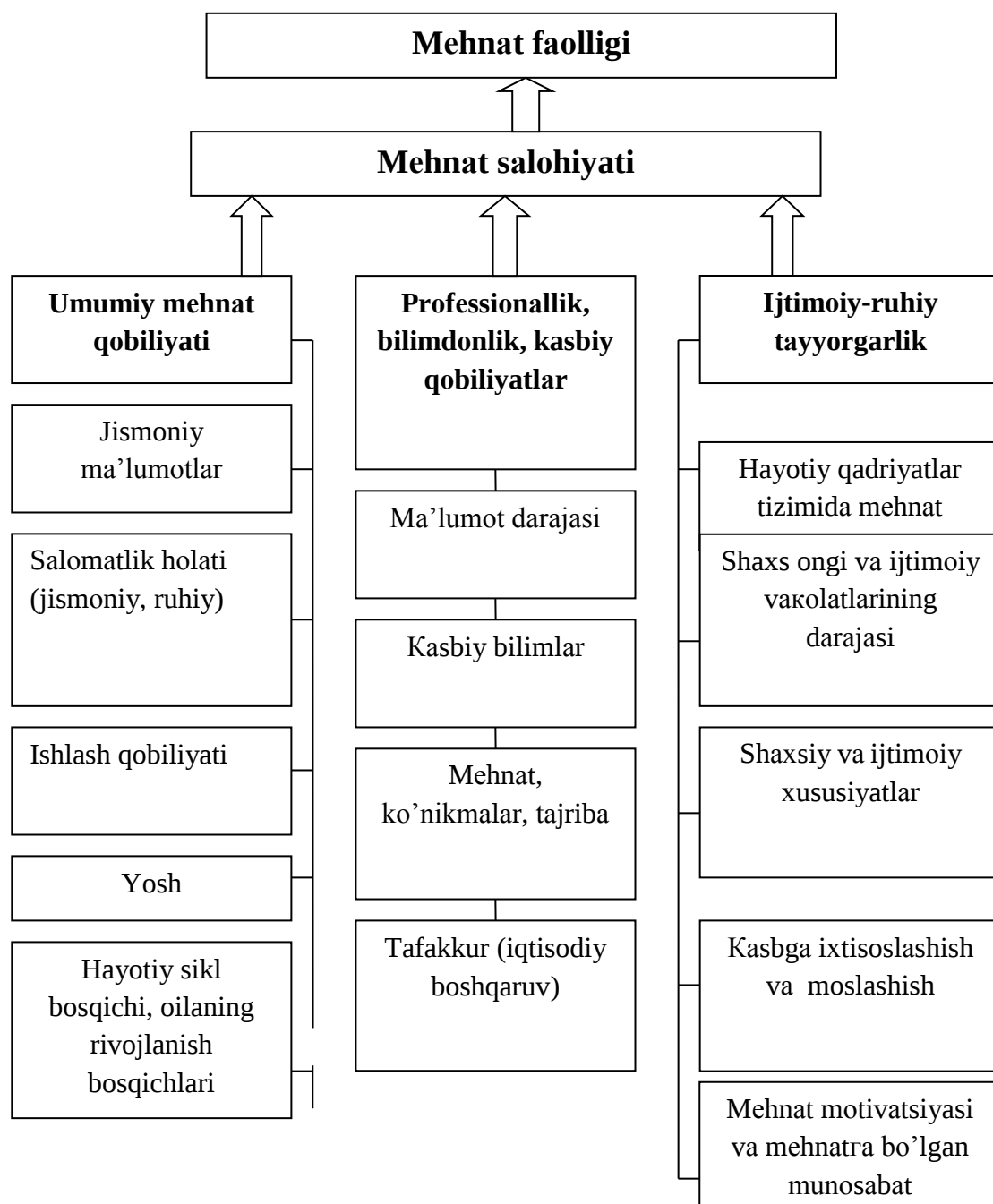
Faollik – *lotincha* astus – «harakat, qandaydir faoliyatning yakka-yolg'iz, alohida namoyon bo'lishi» (6.3.1-rasm).

Mazkur tushuncha ikki xil ma'noga ega. Bir tomondan, bu keng ma'noda tirik organizmlarning umumiy xususiyati sifatida ko'rib chiqiladigan faoliyat so'zining sinonimi. Ushbu ma'noda faollik tushunchasi qandaydir jarayonni ta'riflaydi. Ikkinchi tomondan, gap faoliyatning sifatiy tavsifi – qo'llaniladigan sa'y-harakatlarning intensivligi, shijoatliligi; xatti-harakat shakli, o'zidagi imkoniyatlarni amalga oshirish darajasi sifatidagi faollik haqida boryapti.



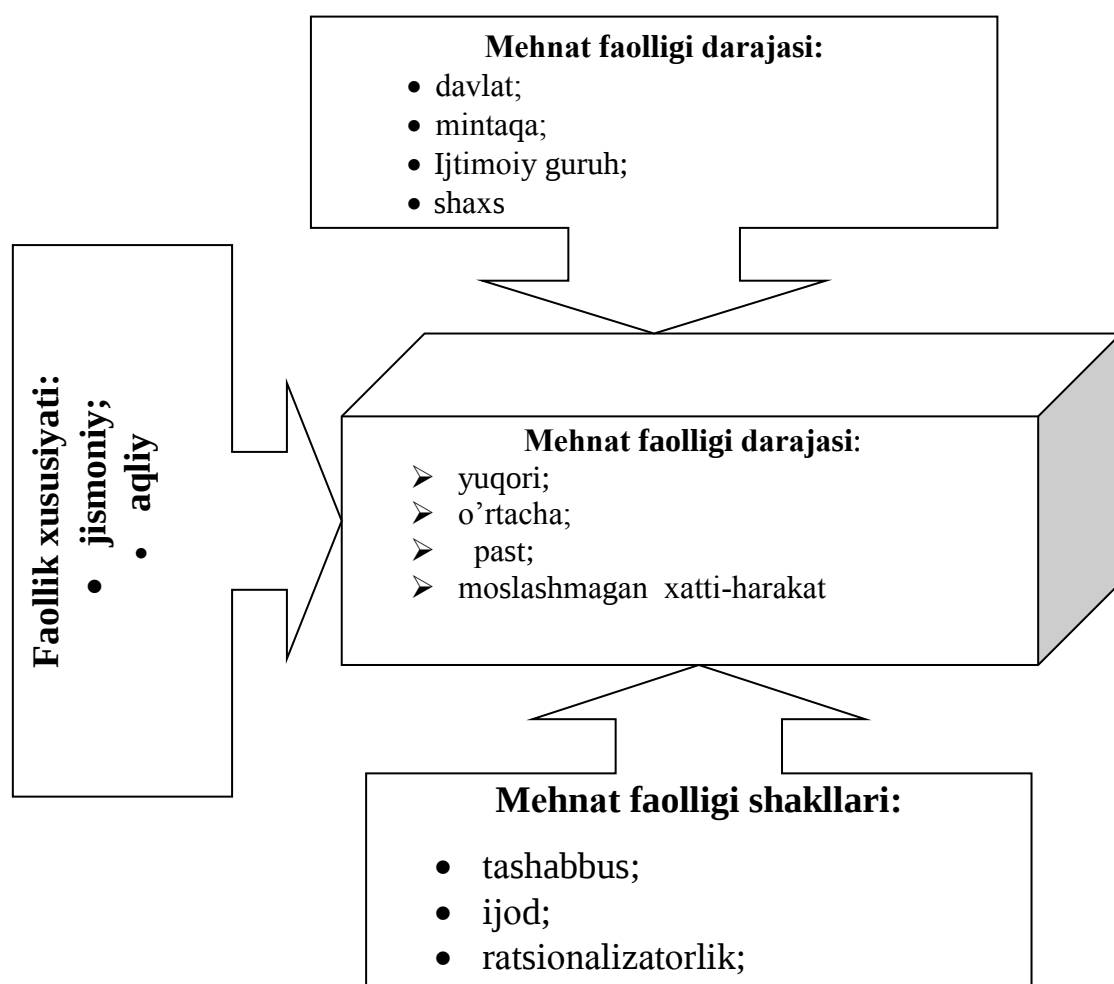
6.3.1-rasm. “Mehnat faolligi”ni ilmiy jihatdan ko'rib chiqish tushunchasi va mantig'ining o'zaro bog'liqligi

Soʻzning keng maʼnosida «faollik» tushunchasi (jonli materiya xususiyati sifatida) «umuman faollik» sifatida «faoliyat» tushunchasiga qaraganda kengroq maʼnoni anglatadi (6.3.2-rasm). Faollik bu erda oddiy harakat qilish qobiliyati sifatida koʻrib chiqiladi. Ushbu maʼnoda inson hayotiy faolligining barcha namoyon boʻlishini ham faoliyat, deb boʻlmaydi. Bilish, boʻsh vaqt, oʻyin faolligi hozirgacha bahs-munozarali masala boʻlib qolmoqda.



6.3.2-rasm. Shaxsning mehnat salohiyati bilan mehnat faolligi oʻrtasidagi oʻzaro bogʻliqlik

Torroq ma'noda "ijtimoiy faollik" atamasi qo'llaniladi. U materiya harakatining ijtimoiy shakli bilan bog'lanadi. Materiya harakatining ushbu shaklini inson o'zida namoyon etadi. Ong, insonning o'z xatti-harakatlariga nisbatan munosabati haqida gap ketganda faoliyatning muayyan turiga nisbatan ijtimoiy faollik tushuniladi. Tashqaridan bu tez kechadigan va o'zgaruvchan istaklar ko'rinishida namoyon bo'ladi, uning ortida barqaror va kam o'zgaruvchan manfaatlar, ular ortida esa shaxsning barqaror yo'naltirilishini belgilab beruvchi qadriyatli yo'nalishlar turadi (masalan, uning uchun pul, mansab, oila, ma'lumot va h.k. qanchalik qimmatga ega).



6.3.3-rasm. Mehnat faolligi tarkibining hajmiy modeli

Mehnat faolligi murakkab tuzilishga hamda turli tomonlarga ega. Uning tarkibini tarkibiy model sifatida tasvirlash mumkin (6.3.3-rasm). Ushbu modelda insonlarning xatti-harakat shakllari va modelini tashkil qiluvchi muayyan

harakatlari va qiliqlari faollikning turli tomonlari kesishuvida hosil bo'lishi ko'rsatilgan.

Mehnat faolligi, mehnatga bo'lgan munosabat va mehnat salohiyati tushunchalarning o'zaro bog'liqligi muammosi potentsial va real mehnat faolligi muammosini qo'yadi. *Potentsial mehnat faolligi* – bu xodimning ishlab chiqarish jarayonida muayyan yakuniy natijaga erishish qobiliyati. *Real mehnat faolligi* – bu xodimning ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirilgan, muayyan ishlab chiqarish natijasi orqali namoyon bo'ladigan mehnat qilish maqsadi. *Potentsial mehnat faolligi* o'zining asosiy muhim jihatlari bilan mehnat salohiyati tushunchasiga mos keladi.

6.3.1-jadval

Xodimlarning kutishlari

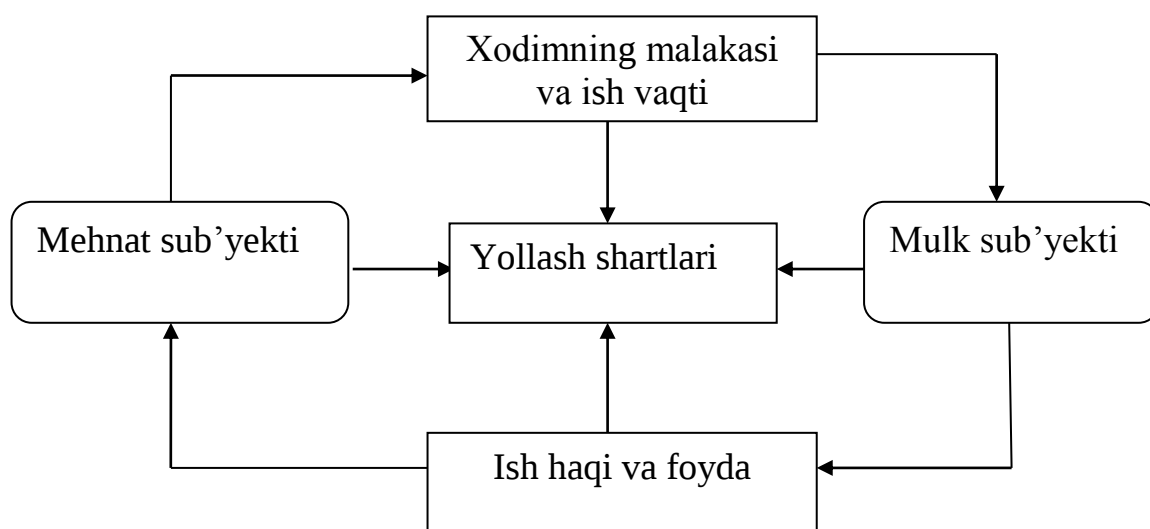
Unsurlar	Tavsif
«Shaxsiy» kutishlar	Yangi ish o'rnidagi ishning xususiyatiga taalluqli (uning mazmuni, natijalarga nisbatan qo'yiladigan talablar, rivojlanish istiqbollari). Odatda o'zaro munosabatlarning ikki tomonlama qayta anglanishini keltirib chiqaradi: yollovchining yangi xodimlardan va xodimlarning NR-menejment timsolidagi yollovchidan kutishlari o'rtasida muvofiqlikni o'rnatish; shu munosabat bilan isho'rnini takomillashtirish, kelajak uchun kafolat
«Guruh» kutishlari	Bir kasb xodimlari yoki guruh uchun umumiy topshiriqni bajaruvchi xodimlar guruhi o'zini qanchalik qulay his etadi (ushbu kichik jamoaning boshqa bo'linmalardan farqi, uning rolining ahamiyati, bajarilgan ish uchun javobgarlik darajasi, nisbay muxtorlikni rivojlantirish)
Maqom kutishlari	Yangi xodimlar o'zining korporatsiya ichidagi mavqeini qanday qabul qilishadi – ular kompaniyada qabul qilingan ish maqomini takomillashtirish tartibotlari asnosida o'z o'rni va rolini oldindan qanday ko'ra bilishadi
Madaniy-ahloqiy kutishlar	Yangi kompaniyaga xos bo'lgan madaniy-ahloqiy normalar, menejmentning umumiy uslubi, shu jumladan barcha darajadagi rahbarlar tomonidan qo'l ostidagilarga ko'rsatiladigan «kuch bosimi»

Iqtisodiy xatti-harakat resurslarning cheklanganligi sharoitida faoliyatni amalga oshirishning muqobil variantlarini tanlashni nazarda tutadi. Mehnat

bozorida iqtisodiy xatti-harakat xodimning kutishlari bilan bog'liq ayrim xususiyatlarga ega (6.3.1-jadval). Ushbu kutishlar shunga olib keladiki, yollanma xodimlar vaqti vaqti bilan ish vaqtidan tashqari ishlashga qanday munosabatda bo'lish, yangi ish qidirish, xizmat bo'yicha ko'tarilishga erishish, boshqa sohaga o'tib ketish, mutaxassislikni almashtirish, malaka oshirish, oliy ma'lumotga ega bo'lish, kasaba uyushmasiga a'zo bo'lish kabi turli masalalar yuzasidan mustaqil qarorlarni qabul qilishlari lozim.

Ish beruvchilar ham, masalan, mahsulot nomenklaturasi va ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarishda kapital va ishchi kuchi kombinatsiyasi, xodimlar mehnatiga haq to'lash darajasi, firmada kadrlar siyosati, ta'lim va xodimlar malakasini oshirish xarajatlari, kasaba uyushmalariga nisbatan munosabat borasida qaror qabul qilayotib, tanlashni amalga oshiradi.

Kutishlarning amalga oshirilishi darajasi xodimning mehnatga bo'lgan munosabatini shakllantiradi va mehnat sub'ektlari o'rtasida ikki xil ziddiyatlarning paydo bo'lishiga olib keladi. Birinchidan, o'zini o'zi boshqarish sub'ektlari - individlar, guruhlar va tashkilot o'rtasida; ikkinchidan, boshqaruvning «tashqi» sub'ektlari – yuqori rahbariyat, liniya rahbarlari va personalni boshqarish bo'yicha mutaxassislar o'rtasida. Ularning maqsadlari va manfaatlari 6.3.4-rasmda keltirilgan.



6.4.3-rasm. Yollanma xodimlar bilan ish beruvchi o'rtasidagi munosabatlar

Mehnat faolligi mehnat xatti-harakati singari shaxsiy xususiyatga ega bo'lib, ikkita o'zaro bog'liq tushunchani o'zida namoyon etadi. Shaxs manfaatlari va qobiliyatlari, inson ichki dunyosi xilma-xilligining ob'ektiv tarzda belgilangan sharoitlar tizimi bilan o'zaro nisbatining belgilanishi “*mehnat xatti-harakati*” tushunchasini tavsiflaydi. «Xodimlarni mehnat xatti-harakatini chuqurroq tushunish uchun, - deya ta'kidlaydi Yu.D.Krasovskiy, - shaxsga nazar tashlash, ya'ni uning shaxsiy “meni”ning xatti-harakat orqali namoyon bo'lishini tushunish lozim. *Mehnat xatti-harakati* – bu muayyan ishlab chiqarish tashkiloti doirasida kuzatiladigan va yollanma xodimning maqsadlari hamda manfaatlarga muvofiq inson salohiyatini amalga oshirishning yo'nalishini va intensivligini belgilab beruvchi ongli harakatlar va qiliqlar yig'indisi. U insonlarning faoliyat sharoitlari va natijalariga nisbatan ichki munosabatini aks ettiradi.

6.3.2-jadval

Mehnatga bo'lgan munosabatni boshqarish sub'ektlarining maqsadlari va manfaatlari

Personalni boshqarish bo'yicha mutaxassislar	Liniya rahbarlari	Yuqori rahbariyat	Xodim
<i>Mehnatga bo'lgan munosabatni boshqarish sub'ektlarining maqsadlari</i>			
Individ, guruh, tashkilotning mehnatga bo'lgan strategik zarur munosabatini shakllantirish	Guruhning mehnatga bo'lgan strategik zarur munosabatini shakllantirish	Tashkilotning mehnatga bo'lgan strategik zarur munosabatini shakllantirish	Kamroq majburiyatga va ko'proq ish haqiga ega bo'lish
<i>Mehnatga bo'lgan munosabatni boshqarish sub'ektlarining manfaatlari</i>			
Personalni boshqarish har bir kichik tizimida mehnatga bo'lgan strategik zarur munosabat talablarini hisobga olish. mehnatga bo'lgan munosabatni o'zini o'zi boshqarishni rag'batlantirish tadbirlarini tashkil etish va b.	Muayyan darajadagi guruh xodimlarining mehnat faolligini rag'batlantirish va qo'llab quvvatlash. Guruhda eng “mos keluvchi” xodimlardan foydalanish	Tegishli motivatsion va kasbiy-malakaviy tarkibga ega xodimlarning mavjudligi	Barqarorlikka intilish, rahbariyat nimani talab qilishini tushunish, mukofotni oshirish imkoniyatiga ega bo'lish

6.4. Insonning mehnat faolligi va xatti-harakati turlarining tasnifi

Agar, “faoliyat” va “xatti-harakat” tushunchalarining “hajmini” tasavvur qilishga urnib ko’rsak, ular quyida keltirilgan ketma-ketlikda joylashishi kerak. Biz faoliyat haqida so’z yuritganimizda, amalga oshirilishi sub’ektga bog’liq bo’lgan faol jarayonni nazarda tutamiz. Xatti-harakat haqida gapirganimizda, faoliyatni amalga oshirishning sub’ekt va ijtimoiy muhitning o’ziga xos xususiyatlariga bog’liq bo’lgan qiliqlar va harakatlar yig’indisidan iborat o’ziga xos shaklini nazarda tutamiz. Insonning jamiyatdagi xatti-harakati haqida so’z yuritganimizda esa, uning ijtimoiy xatti-harakatini nazarda tutamiz .

Mehnat xatti-harakati, uning dasturlari va modellari ehtiyojlarni qondirishga va ob’ektiv tarzda belgilangan sharoitlar hamda ijtimoiy takror barpo etish vositalari va usullari tizimida inson manfaatlarini amalga oshirishga yo’naltirilgan yakka tartibdagi faollik shakli sifatida ishtirok etadi. Xatti-harakat modeli – bu yakka tartibdagi faollik shakllarining yig’indisi, ularning real hayotiy vaziyatlarda amalda namoyon bo’lishidir. Xatti-harakat strategiyasi inson foydalanadigan xatti-harakat shakllarining tugallangan sonini o’z ichiga oladi va ularni o’zining kelgusi maqsadlari va rejalariga erishish uchun tanlab oladi. Mehnat faolligi ko’rib chiqish darajasi va sub’ektlariga qarab turli ko’rsatkichlarda ifodalanishi mumkin.

Mehnat xatti-harakatining mavhum tarzda ajratilgan turlari amaliyotda bir-biri bilan aralashib ketadi va bir-birini to’ldiradi (6.3.3-jadval). Sub’ekt tomonidan xatti-harakat xilining tanlanishi, u oqilona yoki emotsional asosda amalga oshirilishidan qat’i nazar, inson tomonidan harakat qilish yoki harakat qilmaslik, agar harakat qilinsa, buni qanday amalga oshirish to’g’risida tegishli qaror qabul qilinishini anglatadi. Ya’ni qarorlar harakatlarning mavjud muqobil variantlardan aniq maqsadga yo’naltirilgan tarzda tanlanganligini aks ettiradi va shuning uchun motivatsiyaning organik qismi hisoblanadi.

Mehnat xatti-harakati turlarining tasnifi

Tasnif asoslari	Mehnat xatti-harakatining turlari
Ishlab chiqarish funktsiyasi	Ijroiya, boshqaruv
Xatti-harakat sub'ektlari	Individual, jamoaviy
Natijalar va oqibatlar	Ijobiy, salbiy
Motivatsiyalash xususiyati	Qimmatli, vaziyatli
Ijtimoiy normalarga mos kelish darajasi	Normativ, normadan chetga chiquvchi (shu jumladan innovatsion)
Xatti-harakat sohasi	Kasbiy-funktsional, kommunikativ, tashkiliy, iqtisodiy, statifikatsion
Xatti-harakat maqsadlari	Maqsadli, maqsadsiz (shu jumladan xarakterologik, moslashtirish)
Mehnat salohiyatini qayta tiklash xususiyati	Oddiy takror ishlab chiqarishni nazarda tutuvchi, kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni talab qiluvchi
Formalizatsiya va determinatsiyalanganlik darajasi	Formal (belgilangan), tashabbus
Mehnat salohiyati, mehnat faolligini amalga oshirish darajasi	Faol, formal (latent), passiv-moslashtirish, moslashtirilmagan

Mehnatga bo'lgan munosabat va undan qoniqish hosil qilganlik to'g'risida so'z yuritayotib, insonlarga nisbatan boshlang'ich takliflarni, xususan, Duglas Makgregorning «X» va «Y» nazariyasini hisobga olish lozim (6.3.4 –jadval).

«X» va «Y» nazariyasi: qiyosiy tahlil

An'anaviy yondashuv («X» nazariya)	Istiqbolli yondashuv («Y» nazariya)
Insonlar tabiatdan erinchoq; hech narsa qilmaslikni afzal ko'rishadi	Insonlar tabiatdan faol; ular o'z oldiga maqsadlarni qo'yadi va ularga erishish yo'lidagi to'siqlarni engishdan quvonchni his etadi
Insonlar ko'proq pul mukofoti va maqom uchun ishlaydi	Ishda insonlar ko'plab rag'batlarni ko'radi: ko'ngilli natijaga erishishdan faxrlanish, jarayonning o'zidan zavqlanish, umumiy ishga o'zining hissasini his etish, boshqa insonlar bilan uzviy aloqada ishlashdan zavqlanish, yangi chaqiriqlar rag'batlari
Insonlarni o'z faoliyatida samarali bo'lishga majbur qiluvchi asosiy omil – bu pasayish yoki ishdan bo'shashdan qo'rqish	Insonlarni o'z faoliyatida samarali bo'lishga majbur qiluvchi asosiy omil – bu o'zining shaxsiy maqsadlari va ijtimoiy rolini amalga oshirish istagi
Yashi katta insonlar katta bolalar bo'lib qoladi, ular rahbarsiz ishlay olishmaydi	Odatda, insonlar o'z infantilizmidan o'sib chiqishga erishadi, ularni mustaqillik va mas'uliyat istiqboli ilhomlantiradi
Insonlar asosiy yo'nalishning mavjud bo'lishini nazarda tutadi va unga bog'liq bo'ladi, ular mustaqil fikr yuritishni xohlashmaydi	Qandaydir muammo ustida ishlovchi insonlar nima qilish kerakligini tushunadi, birinchi galda, strategik yo'nalishni mustaqil belgilashga qodir
Insonlarga ishning kerakli usullari haqida hikoya qilish, ushbu usullarni ko'rsatib berish, tegishli tayyorgarlikni o'tkazish zarur	O'z faoliyatining mazmunini tushungan va unga befarq bo'lmagan insonlar o'z majburiyatlarini bajarishga nisbatan o'z yondashuvini o'ylab topishga qodir
Insonlarga shunchalik qat'iy nazorat zarurki, yaxshi ish uchun mukofotlash va yomon ish uchun undirib olish mumkin bo'lsin	Insonlar mas'uliyatni o'z zimmasiga olishga va hatoga yo'l qo'yilgan hollarda uni mustaqil tuzatishga qodirligi tufayli ularga hurmat bilan munosabatda bo'lishlarini his etishlari lozim
Insonlarni o'zlarining moddiy manfaatlaridan tashqari hech narsa tashvishlantirmaydi	Birinchi galda, insonlar o'zini millat, hamjamiyat, din, qandaydir birlashma, kompaniya, tamoyillar bilan identifikatsiyalagan holda o'z hayotiga mazmun ato etishga intiladi
Insonlarga nima qilmoq va qanday qilmoq kerakligi borasida aniq yo'l-yo'riqlar zarur; strategik masalalarga ularning aqli etmaydi	Insonlar mazmunga chuqurroq kirib borishlari kerak: ular o'zlari bajarishi lozim bo'lgan operatsiyalarning mohiyatini tushunishi zarur
Insonlar muloyim munosabatni qadrlashadi	Insonlar o'ziga teng insonlar tomonidan haqiqiy hurmatni chin dildan istaydi

Birinchi («X») **nazariya barcha** insonlar erinchoq, ularni iqtisodiy, ma'muriy, ruhiy yo'l bilan majbur qilish – mashhur qamchi va shirin kulcha siyosatini qo'llash zarur, bundan tashqari, ko'pchilik o'z zimmasiga mas'uliyatni olishga qodir emas, tashabbus ko'rsatmaydi va doimiy nazorat qilinishga muhtoj, degan xulosadan kelib chiqadi.

Ikkinchi («Y») nazariya, aksincha, shunday deydi: inson uchun ish kerak, har bir ishchi mas'uliyatli, tashabbuskor, ixtirochi va yaxshi natijalardan manfaatdor. Mukofotlash tizimi ushbu xususiyatlarni rag'batlantiradi.

Hozirgi vaqtda rivojlangan mamlakatlarda «X» nazariya deyarli amal qilmaydi. «Qamchi» shunchaki boshqaruvchining qo'lida ish bermay qoldi, «shirin kulcha» ham tabiiy rag'batlantiruvchi roldan musova bo'lgan. Amerikaning eng gullab-yashnayotgan firmalari menejerlari «Y» **nazariya** usuli bo'yicha faoliyat ko'rsatadi. Bunda eng asosiysi – xodimlarning samarali mehnat qilishdan manfaatdorligini oshirish hisoblanadi.

Yaponiya menejerlari personalni boshqarish borasidagi o'z uslubini o'ylab topishdi. Uilyam Ouchi uni «Z» **nazariya**, deb nomladi. U iqtisodiy mu'jiza yaratgan mamlakatning o'ziga xos xususiyatlariga asoslangan. «Z» **nazariya** formulasi qanaqa va uning amerikacha usuldan farqi nimada?

Birinchidan, farq shundan iboratki, unda insonlar haqida qayg'urishga alohida urg'u beriladi. Agar uddaburon ishbilarmon ko'proq personal ish haqining o'sishidan manfaatdor bo'lsa, yapon menejerlari xodim turmushining sifatini tashkil etuvchi barcha jihatlariga e'tibor qaratadi: qaerda hayot kechirish, nima bilan ovqatlanish, bo'sh vaqtni qanday o'tkazish, xotinimga nima yoqadi, bolalar qaerda o'qiydi va h.k.

Ikkinchidan, farq boshqaruv qarorlarining qanday qabul qilinishida: amerikaliklar avtoritar (hukumronlik, diktatorlik) yoki maslahat usullarini qo'llashga moyil. Ularning Tinch okeanining ikkinchi tomonidagi raqobatchilari qo'l ostidagilar bilan axborot va g'oyalarni ochiqchasiga almashadi, shuningdek qarorlarni “oilaviy sharoitda” ishlab chiqib, tasdiqlaydi.

Uchinchidan, farq bandlik, mansabda ko'tarilish va javobgarlik tamoyillarida. Amerika firmalaridan farqli o'laroq, YAponiya firmalariga umrbod yollash tizimi, kadrlarni har ikki uch yilda gorizonta va vertika rotatsiyalash, natijalar uchun jamoaviy javobgarlik xosdir.

AQSHda mehnatga bo'lgan munosabat quyidagi usullardan foydalangan holda tadqiq etiladi:

- ishning deskriptiv indeksini aniqlash;
- tashkiliy qarorlar indeksini aniqlash;
- qoniqish hosil qilganlik to'g'risida Minnesot savolnomasi;
- ishdan qoniqish hosil qilganlik shkalasi, ishlarni sub'ektiv tahlil qilish usuli va b.

Masalan, xodimlarning “ishni tashxisli baholash” va “ish jihatlarining ro'yxati” shaklida taqdim etiladigan o'zi haqidagi hisobotlari tahlil qilinadi. Tadqiqotning maxsus usullari ishning quyidagi parametrlarining miqdoriy ifodasiga ega bo'lish imkonini beradi:

- ishning tugallanganligi, uning ahamiyati;
- ishni bajarish usullarini tanlashda ma'lum darajada erkinlik, sa'y-harakatlar natijalarining bahosiga ega bo'lish uchun teskari aloqaning mavjudligi bilan uyg'unlikda mustaqillik va javobgarlik.

Mehnatdan qoniqish hosil qilishning yuqori darajasini saqlab turishning muhim yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- bir lavozimdagi personalning ishlash muddatini va taxminan besh yillik oraliq bilan xizmat bo'yicha boshqariladigan gorizonta ko'tarilishni muntazam tekshirish. Gorizonta siljishlar nufuzli bo'lishi kerak. Shuningdek, xizmat jarayonining qandaydir bosqichlarida xizmat ierarxiyasi bo'yicha quyiga siljishni ham ma'qullash va nufuzli qilish lozim;

- ishning mazmunini boyitish va uning doiralarini kengaytirish (5 yilgacha bo'lgan muddatga ta'sir ko'rsatadi);

- tashkilotni faol tarkibiy rejalashtirish va moslashuvchan tashkiliy shakllarni qo'llash;

- tashkilot faoliyatini, o'qish va ijodiy yondashuvning qadr-qimmatini muntazam rivojlantirish;

- o'zaro hamkorlikning yangi shakllarini amalga oshirish, masalan, samarali boshqaruvning tarkibiy qismi sifatida boshliq bilan xodim o'rtasidagi suhbatlar, ishlab chiqarish demokratiyasi.

Nazariy yondashuvlar va qarashlarning umumlashtirilishi quyidagi xulosalarga olib keladi:

1. Mehnat faolligi – ijtimoiy faollikning muhim turi bo'lib, turmush tarzining ahamiyatli tarkibiy qismi hisoblanadi. Uning shaxsning ijtimoiy xususiyatlari tizimida ishtirok etishi shaxsning faol hayotiy mavqeini tavsiflaydi. Bu sub'ektning ijtimoiy salohiyatini amalga oshirish jarayoni.

2. Shaxsning faolligi insonning muhim ijtimoiy xususiyati bo'lib, nafaqat uning mehnat bozorining sub'ekti sifatida raqobatbardoshligiga ta'sir ko'rsatadi, balki shaxsning umuman hayotiy strategiyalarni tuzish va amalga oshirishdagi muvaffaqiyatini belgilab beradi. Faollik shaxsning ijtimoiy-ruhiy nuqtai nazardan tashabbus va mas'uliyatda namoyon bo'luvchi sub'ektiv asosini ifodalaydi.

3. Mehnat faolligi ko'rib chiqish darajasi va sub'ektlariga qarab turli ko'rsatkichlarda ifodalanishi mumkin.

4. Mehnat faolligi uni belgilab beruvchi ijtimoiy sharoitlar va omillar tizimida o'rganib chiqilishi lozim.

Qisqacha xulosalar

Faoliyat – unda shaxsiy va ijtimoiy ehtiyojlarni qondiruvchi moddiy va ma'naviy ne'matlar – tovarlar va xizmatlarni yaratish uchun mehnat vositalari bilan mehnat predmetiga ta'sir ko'rsatuvchi insonning jismoniy va aqliy salohiyati amalga oshiriladigan faol jarayon.

V.Dalning lo'g'atida ta'riflanishicha ehtiyoj – bu nimagadir bo'lgan zarurat, ya'ni bu nimaningdir etishmasligini ongli ravishda his etish, bu ichki qo'zg'atuvchi ko'rinishida ta'sir etadi va insonni harakat qilishga tayyorlik holatiga olib keladi

Hayotning har bir lahzasida inson quyidagi ikkita holatdan birida bo'ladi – faoliyat yoki faoliyatsizlik (harakatsizlik). Harakatsizlik – ishlash qobiliyatini tiklash (uyqu, passiv dam olish), shuningdek, majburiy (og'ir kasallik, qamalish vaqti va h.k.) yoki ixtiyoriy harakatsizlik davrlari bilan bog'liq passiv jarayon

«**Faoliyat** – atrofdagi olamga faol maqbul munosabatda bo'lishning o'ziga xos insoniy shakli bo'lib, uning mazmunini mazkur olamning o'zgarishi tashkil qiladi».

Insonlarning ob'ektiv kategoriya sifatida ehtiyojlar va insonning holati sifatidagi ehtiyojlar o'rtasidagi muvazanat yuzaga keladigan darajasini ular ehtiyojlarining etarlicha rivojlanganligi deb hisoblash lozim.

Faollik – *lotincha astus* – «harakat, qandaydir faoliyatning yakka-yolg'iz, alohida namoyon bo'lishi» Mehnat faolligi, mehnatga bo'lgan munosabat va mehnat salohiyati tushunchalarning o'zaro bog'liqligi muammosi potentsial va real mehnat faolligi muammosini qo'yadi. ***Potentsial mehnat faolligi*** – bu xodimning ishlab chiqarish jarayonida muayyan yakuniy natijaga erishish qobiliyati. ***Real mehnat faolligi*** – bu xodimning ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirilgan, muayyan ishlab chiqarish natijasi orqali namoyon bo'ladigan mehnat qilish maqsadi. *Potentsial* mehnat faolligi o'zining asosiy muhim jihatlari bilan mehnat salohiyati tushunchasiga mos keladi.

Shaxs manfaatlari va qobiliyatlari, inson ichki dunyosi xilma-xilligining ob'ektiv tarzda belgilangan sharoitlar tizimi bilan o'zaro nisbatining belgilanishi **“*mehnat xatti-harakati*”** tushunchasini tavsiflaydi

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehnat” va “faoliyat” tushunchalarining o'zaro nisbatini asoslang
2. Inson ehtiyojlarining o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatib bering
3. Shaxsning mehnat salohiyati va mehnat faolligining o'zaro bog'liqligi tomonlarini tushuntirib bering

4. Insonning mehnat faolligi va xatti-harakati turlarining tasnifi mazmunini ochib bering
5. Inson hayotining bosqichlari sanab bering
6. Faoliyatni faollashtirish mexanizmini asoslab bering
7. Faoliyatning tuzilishi qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi
8. V.Dal'ning lo'g'atida ta'riflanishicha ehtiyoj – bu nima?
9. Eng sodda motivatsiyalash modeli tarkibini taytib bering
10. Ehtiyojlar tasnifini tushuntirib bering
11. Inson ehtiyojlarini faoliyat orqali qondirish davri – bu qandayts jarayon?
12. Aholi ehtiyojlarining ta'sir etish mexanizmini izohlab bering

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.
2. Шавкат Мирзиёев Олий мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz.2017-yil 22-dekabr
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон
4. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь А.В.Хайитов, Г.А.Адилова, Н.У.Арабов. Хорижда иш ҳақини ташкил etish. О'quv qo'llanma. - Т.: TDIU, 2011. – 404 bet.

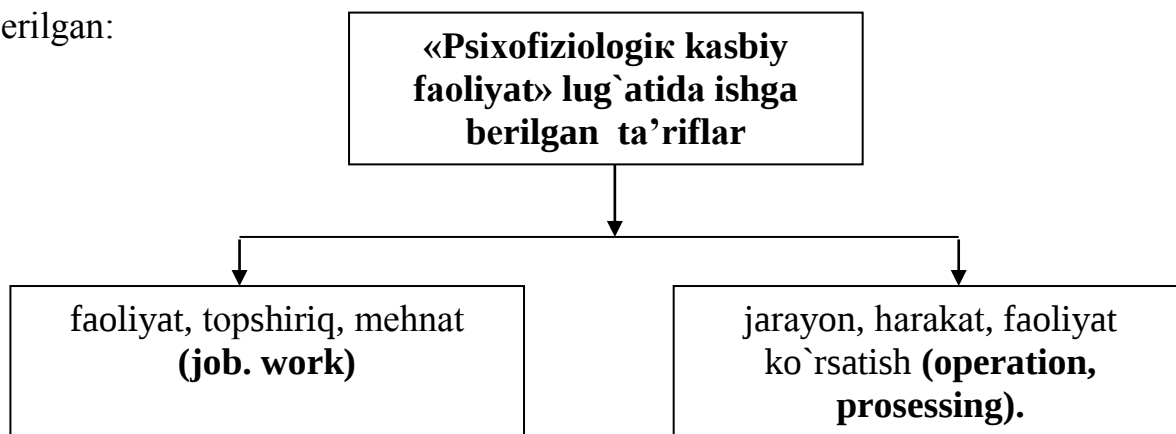
VII BOB. PERSONAL MOTIVATSIDA ISH VA UNING TAHLILI

7.1. Ish va uning tavsifi

Ish – xodim tomonidan sa'y-harakatlarning qo'llanishi, u tomonidan muayyan harakatlarning bajarilishi va natijaga erishilishi ob'ekti; bir xodimga toshirilishi mumkin bo'lgan va u bajarishga qodir bo'lgan vazifalar va funktsiyalar yig'indisi. Lekin agar funktsiya yoki vazifa asosan individ (guruh yoki tashkilot) tomonidan u yoki bu faoliyat turi amalga oshirilishining mazmuniy tomonini ta'riflasa, ya'ni nima qilish kerak, degan savolga javob bersa, u holda «ish» tushunchasi faoliyatni amalga oshirishning tashkiliy tomonini ham o'z ichiga oladi, ya'ni qanday va kim uchun qilish kerak, degan savolga javob beradi.

Menejmentga doir lo'g'atlarda **«faoliyat», «ish», «funktsiya»** tushunchalarining ta'riflari berilmagan⁵¹.

«Psixofiziologik kasbiy faoliyat» lo'g'atida ishga quyidagicha ta'rif berilgan:



7.1.1-rasm. **«Psixofiziologik kasbiy faoliyat»** lug`atida ishga berilgan ta'riflar

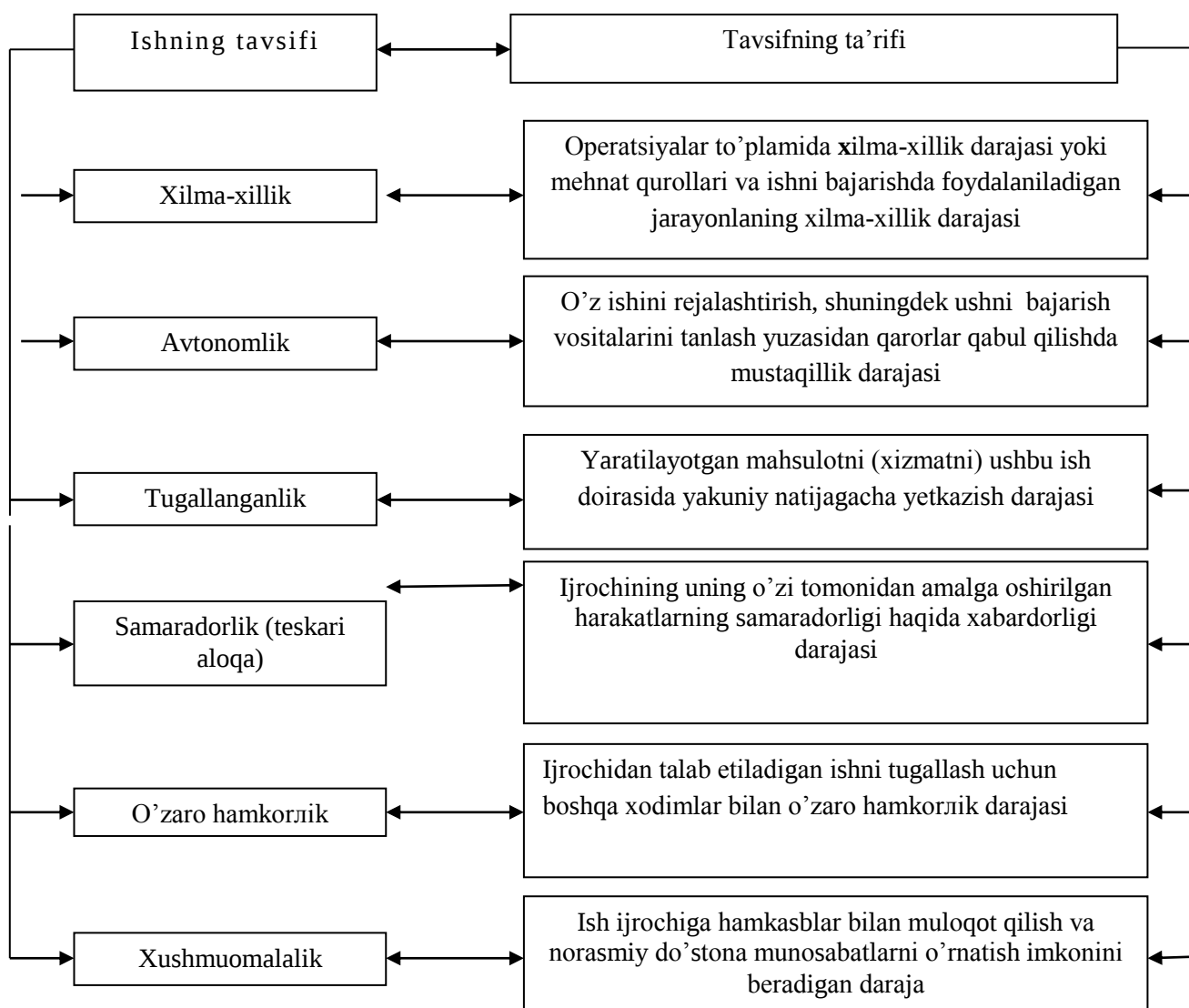
- faoliyat, topshiriq, mehnat (job. work);
- jarayon, harakat, faoliyat ko'rsatish (operation, processing)⁵².

Shunday qilib, «ish» tushunchasi ikki xil ma'noni anglatadi. Bir tomondan, mazmuniy tomonga ega – vazifalar va funktsiyalar yig'indisi, ikkinchi tomondan esa, ish natijaga erishishga yo'naltirilgan faoliyat sifatida unda ushbu natija

⁵¹ Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М. 2006. С 124

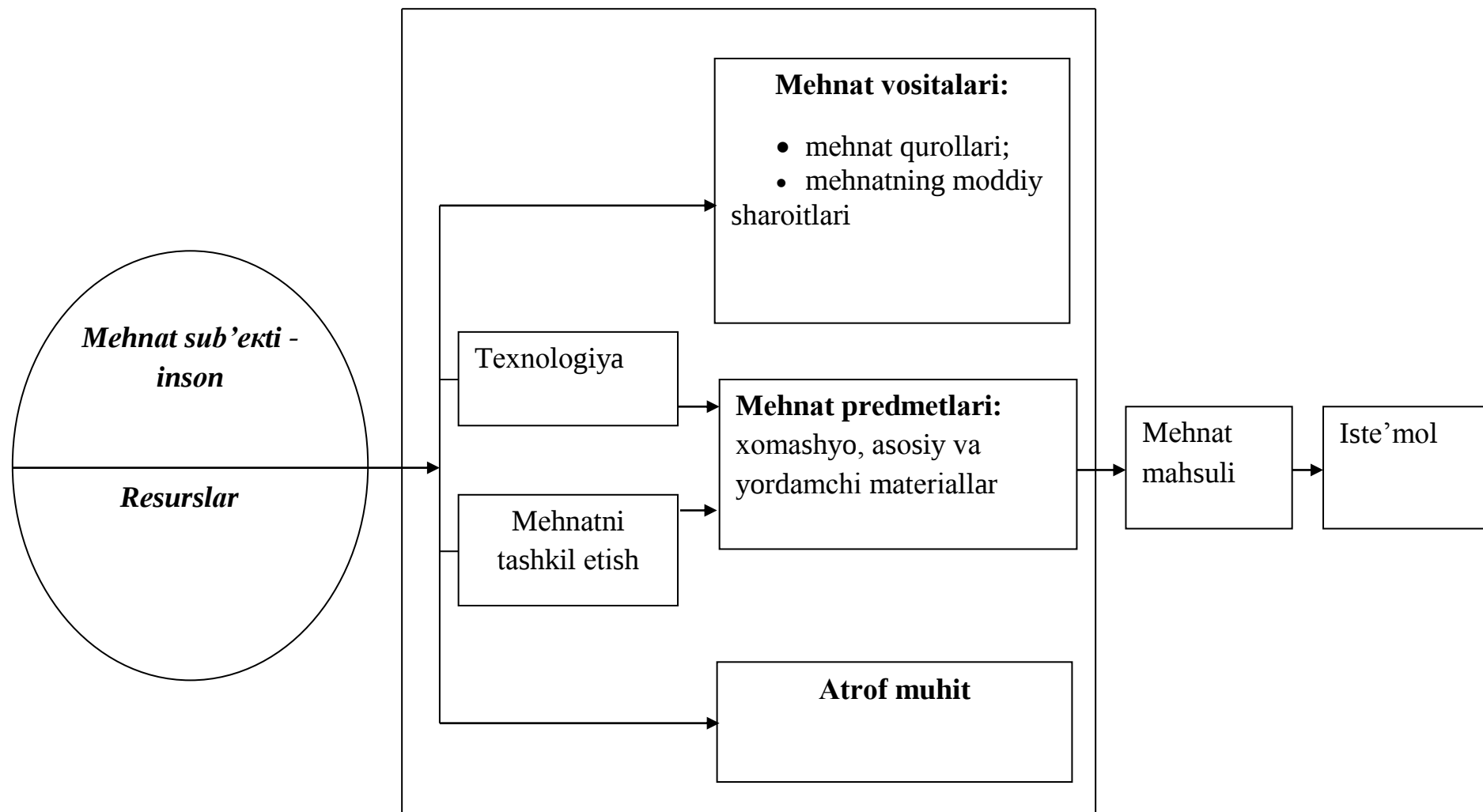
⁵² . Трифонов Е. В. Грифонов И. Е. Психофизиология профессиональной деятельности. Словарь. СПб. 2008.с 120

yaratiladigan va xodimning qobiliyati va mahorati namoyon bo'ladigan jarayonni o'zida aks ettiradi. «Ish» tushunchasi «faoliyat» tushunchasi bilan bir xil ma'noni anglatadi va «funktsiya» tushunchasiga nisbatan turdosh tushuncha hisoblanadi – muayyan ish qator funktsiyalarni o'z ichiga olishi mumkin. Masalan, ma'murning ishi ma'muriy va iqtisodiy funktsiyalardan iborat. Ikkinchi tomondan, ish – harakatlarni bajarish jarayoni («ishlayapman – demak, nimadir qilayapman») va, o'z navbatida, funktsiyaning mazmuni hisoblanadi.



7.1.2-rasm. Ishning tavsifi

Ishni natijaga erishishga yo'naltirilgan faoliyat sifatida ko'rib chiqishda uning quyidagi tavsiflarini ajratish lozim: xilma-xillik, tugallanganlik, muhimlik, avtonomlik, ishdan teskari aloqa.



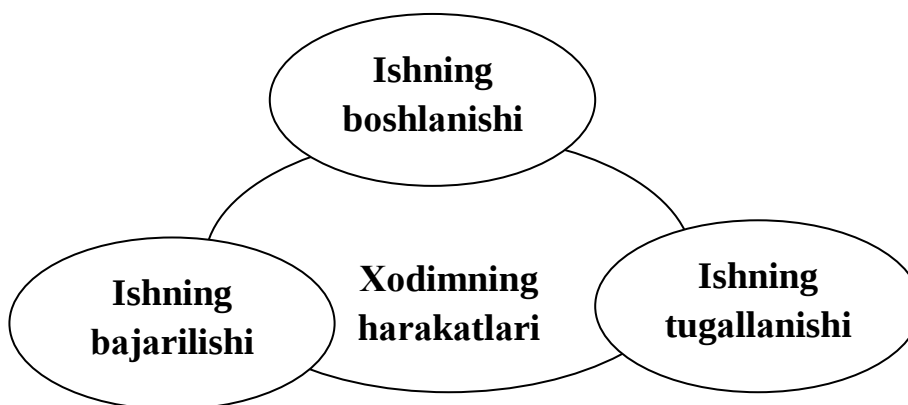
7.1.3-rasm. Ish jarayon sifatida

Ishni mahsulot yaratish jarayoni sifatida har bir xodim tomonidan bajariladigan, natijaga erishilishiga olib keladigan alohida harakatlarga ajratish mumkin. Lekin bunda har bir ish jarayonning turini saqlab qolishi lozim. Bu shuni anglatadiki, xodim ishni oladi, bajaradi va uni zanjir bo'yicha keyingi bo'g'inga o'tkazadi (7.1.3-rasm).

Tashkilotda alohida xodim tomonidan ishning bajarilishi muayyan harakatlarni amalga oshirish, texnologiya va zarur usullardan foydalanish yo'li bilan resursni mahsulotga aylantirish jarayonini o'zida namoyon etadi. Muayyan ish tashkilot oldida turgan maqsad va vazifalardan kelib chiqib loyihalashtiriladi.

XX asr boshidayoq F.Teylor ishni xodim tomonidan yoki xodimlar va ma'muriyatning birgalikdagi sa'y-harakatlari bilan bajarilishi lozim bo'lgan topshiriq sifatida qabul qildi. Topshiriq nima qilish kerakligini batafsil tushuntirib berardi va ishni bajarishning aniq vaqtini ko'rsatardi. Topshiriqlar rejalari yaxshi va puxta ishni ta'minlashni nazarda tutgan holda tuzilardi⁵³.

Ishni xodim uni bajarish uchun amalga oshirishi lozim bo'lgan harakatlar tsikli sifatida tasavvur qilish mumkin (7.1.4-rasm).

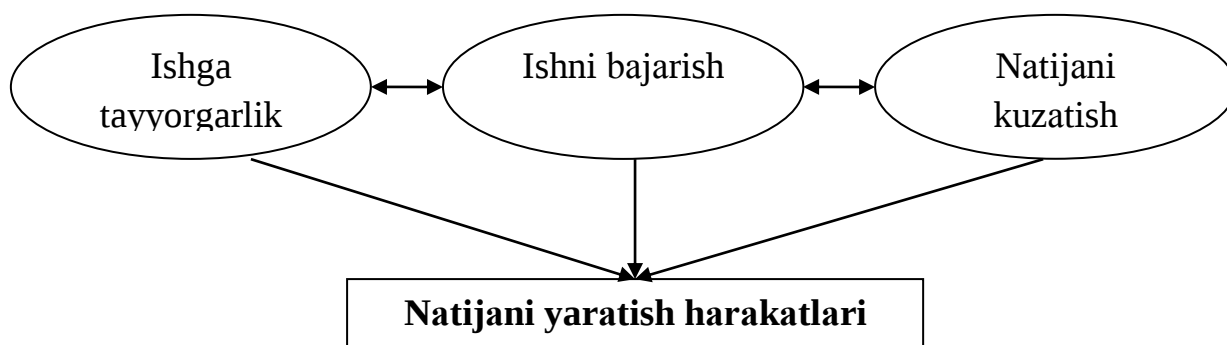


7.1.4-rasm. Ish harakat sifatida

Shunday qilib, ishni bajarish harakatlari ishning boshi, ishning bevosita bajarilishi va ishning oxiriga ega. Ishni bajarish jarayonini, odatda, kuzatamiz, uni boshlash va nihoyasiga etkazish harakatlari esa kuzatilmaydi, lekin bajarish jarayoni sifatida ular xodimdan ichki sa'y-harakatlarni hamda e'tiborni talab qiladi.

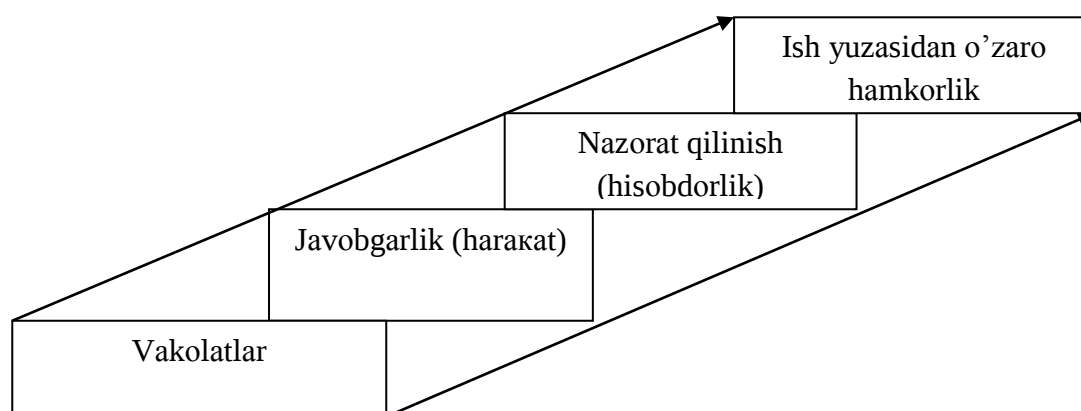
⁵³ Тейлор Ф. Научная организация труда // Управление — это наука и искусство. М.: Республика. 2002. С 121

Bundan tashqari, ishni natijani yaratish harakatlari sifatida ham qabul qilish mumkin. Buning uchun xodimdan o'z mazmuni va yo'nalishiga ko'ra turlicha harakatlar – ishga tayyorgarlik, ishni bajarish va natijani saqlab qolish talab etiladi (7.1.5-rasm).



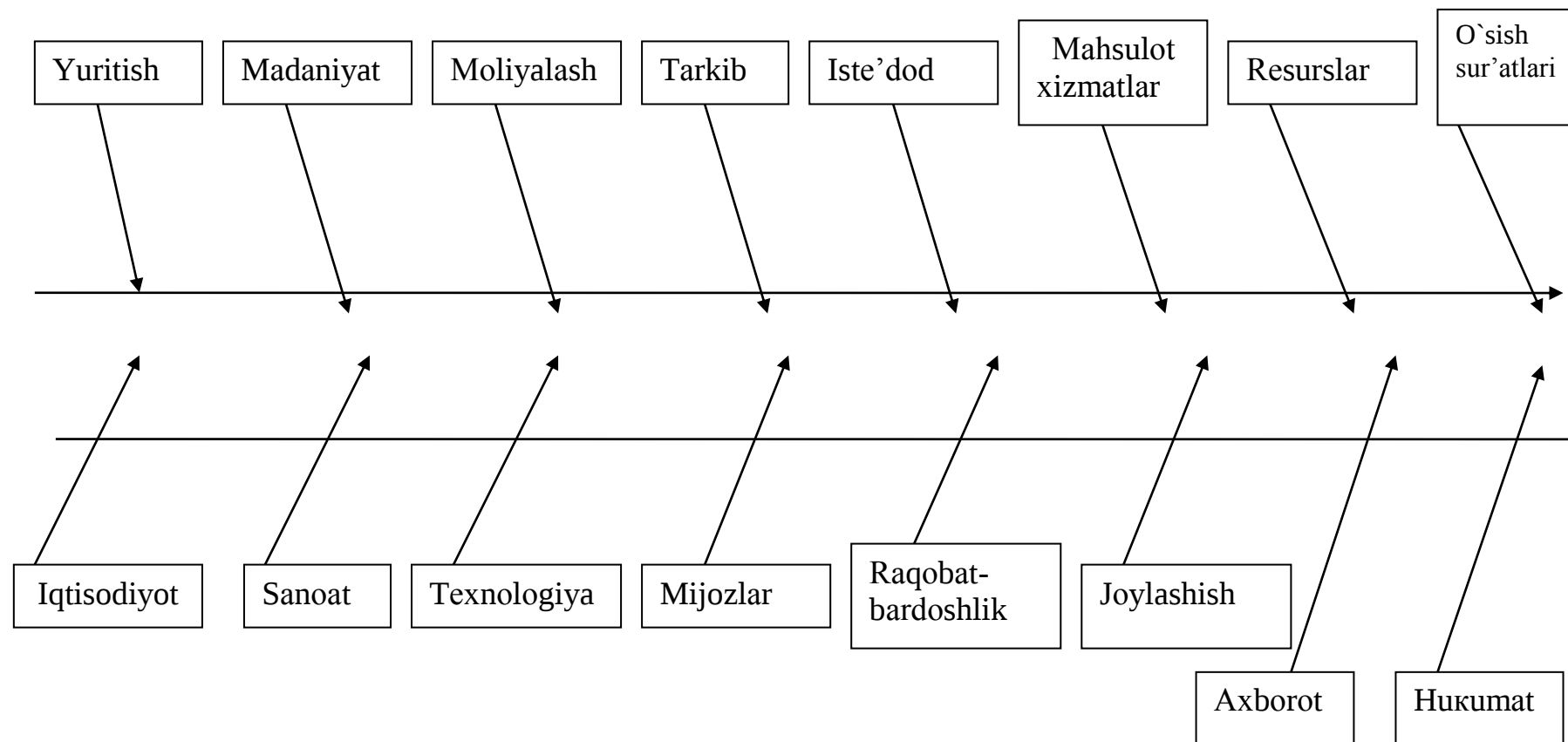
7.1.5-rasm. Ish harakatlar sifatida

Tashkilotda harakatlarni muvofiqlashtirmasdan, xodimlar sa'y-harakatlarini birlashtirmasdan va vazifalarni taqsimlamasdan turib ishning bajarilishini tasavvur qilib bo'lmaydi. Tashkilotda har bir xodimning ishi xodimlarning ish yuzasidan o'zaro hamkorligiga ko'maklashuvchi tashkiliy mexanizmlarni o'z ichiga olishi kerak.



7.1.6-rasm. Ish o'zaro hamkorlik sifatida

Ishning mazmunida munosabatlarni o'rnatishning uchta o'zaro bog'liq turini ta'kidlash mumkin: vakolatlar, javobgarlik va nazorat qilinish (7.1.6-rasm).

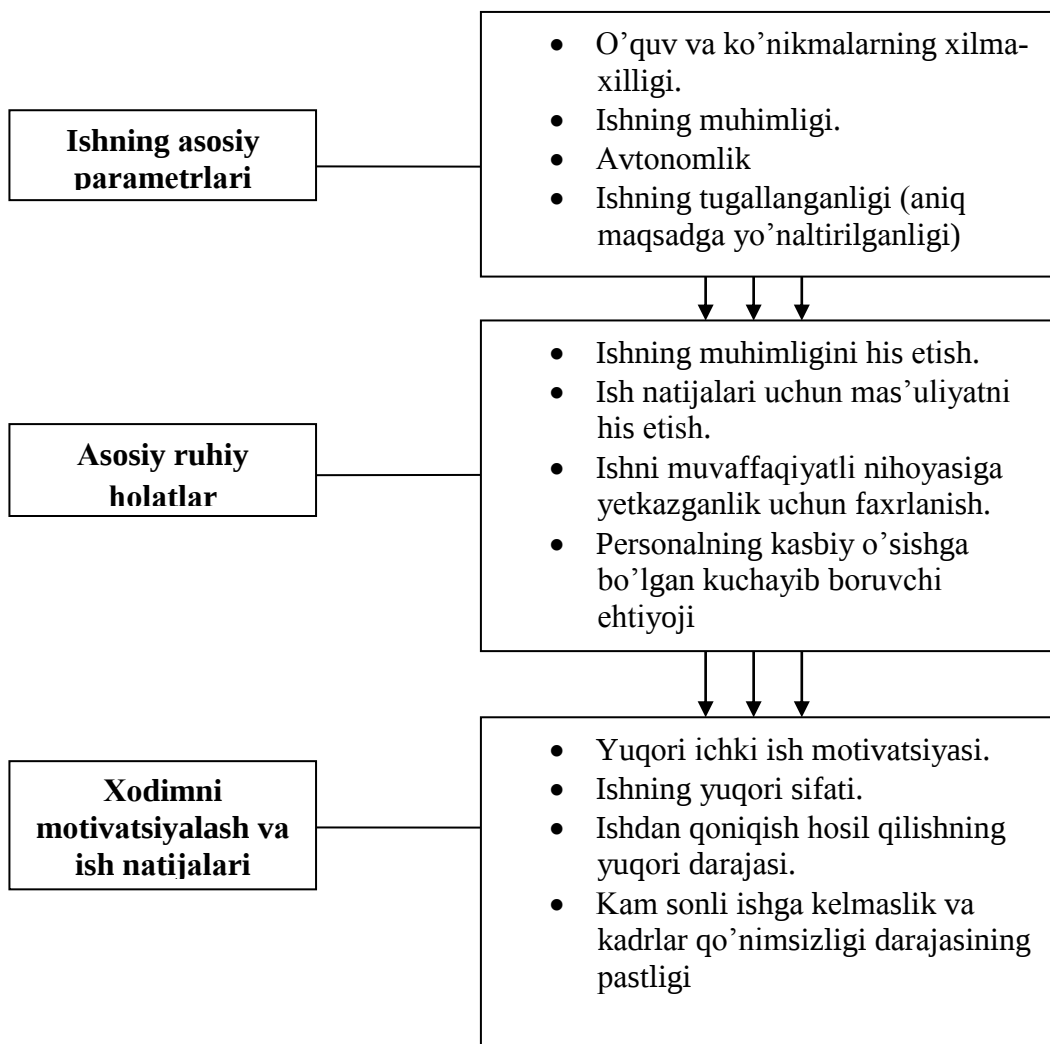


7.1.7-rasm. V.Skottning «Faollashish nazariyasi»

V.Skottning «**Faollashish nazariyasi**»ga muvofiq, inson tomonidan o'z ishi bajarilishining samaradorligi uning faollashish darajasiga – tashqi rag'batlantiruvchi ta'sirga bog'liq (7.1.7-rasm).

7.2. Ishning motivatsion tavsifi va uning modeli

Faollashish esa, o'z navbatida, ta'sir etish kuchiga, uning vaqtga ko'ra o'zgarishiga va ta'sirlar miqdoriga bog'liq. Ishga hamrohlik qiluvchi ushbu tashqi faollashtiruvchi ta'sirlarga ishning quyidagi beshta xususiyati kiradi: murakkablik, yangilik, kutilmaganlik, noaniqlik va nizolilik. Quyida ularning har birini ko'rib chiqamiz.



7.2.1-rasm. Ishning motivatsion tavsifi

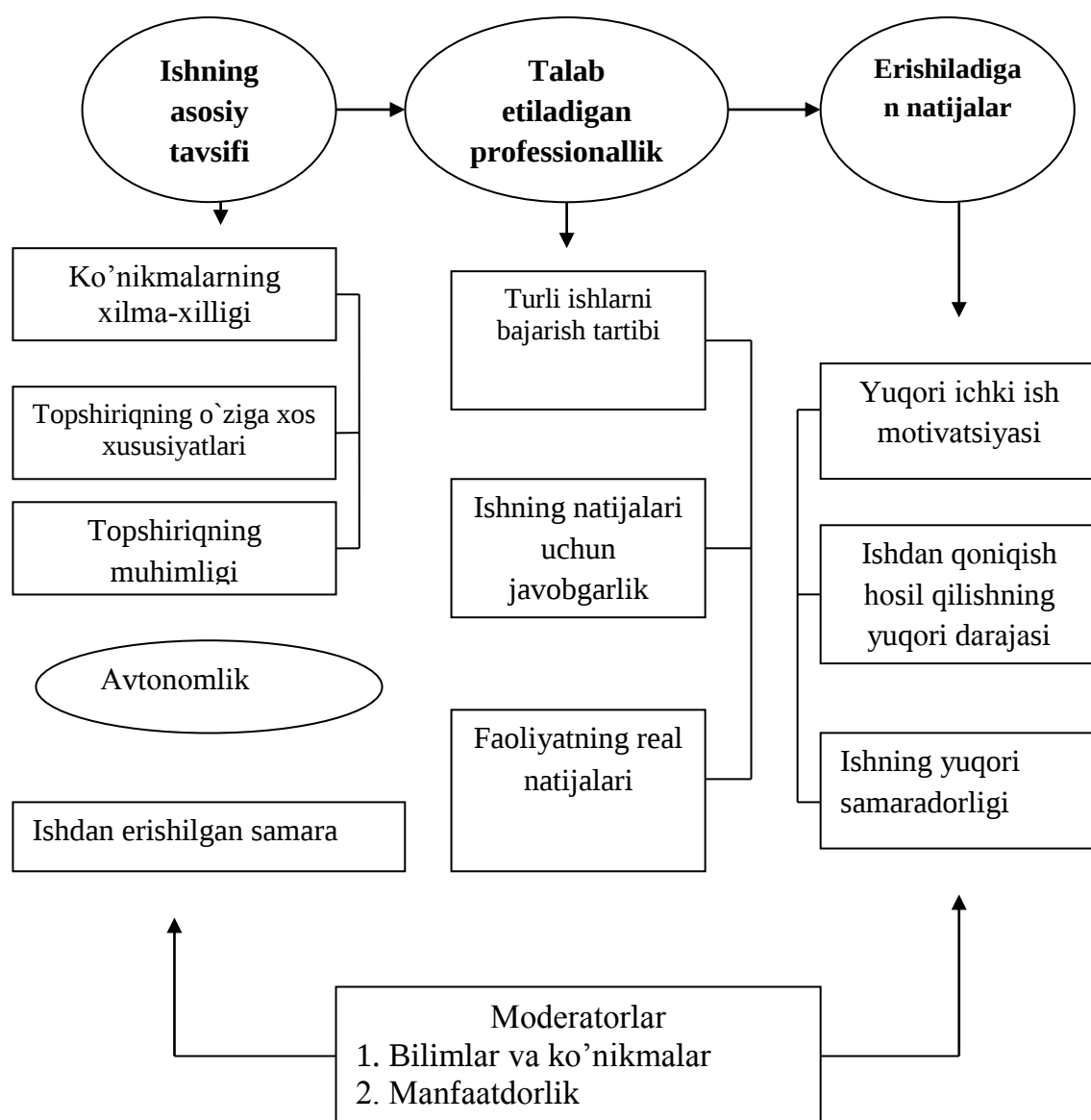
Ishning murakkabligi – ish yuzasidan bajarish lozim bo’lgan harakatlar va vazifalarning o’zaro bog’liqligi.

Ishning yangiligi – vaqtga ko’ra ish mazmunining yangilanishi.

Ishdagi kutilmaganlik – ishning paydo bo’lishi va erishiladigan natijani oldindan aytib bo’linmaslik.

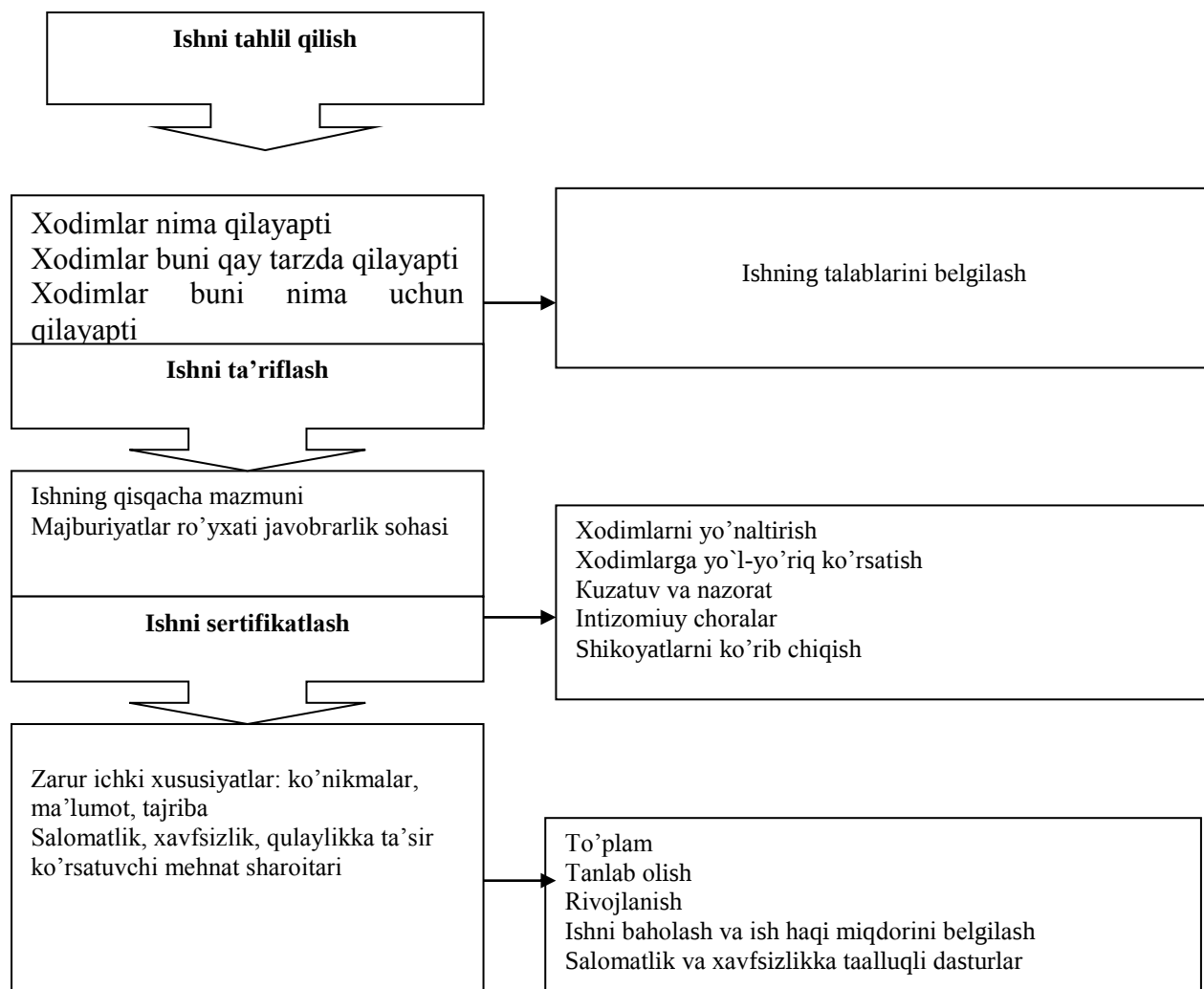
Ishdagi noaniqlik – nimani, qaerda, qachon va kim bilan qilish belgilanmagan.

Ishdagi nizolilik ziddiyatlar va bir-birini istisno etuvchi harakatlarning mavjudligi.



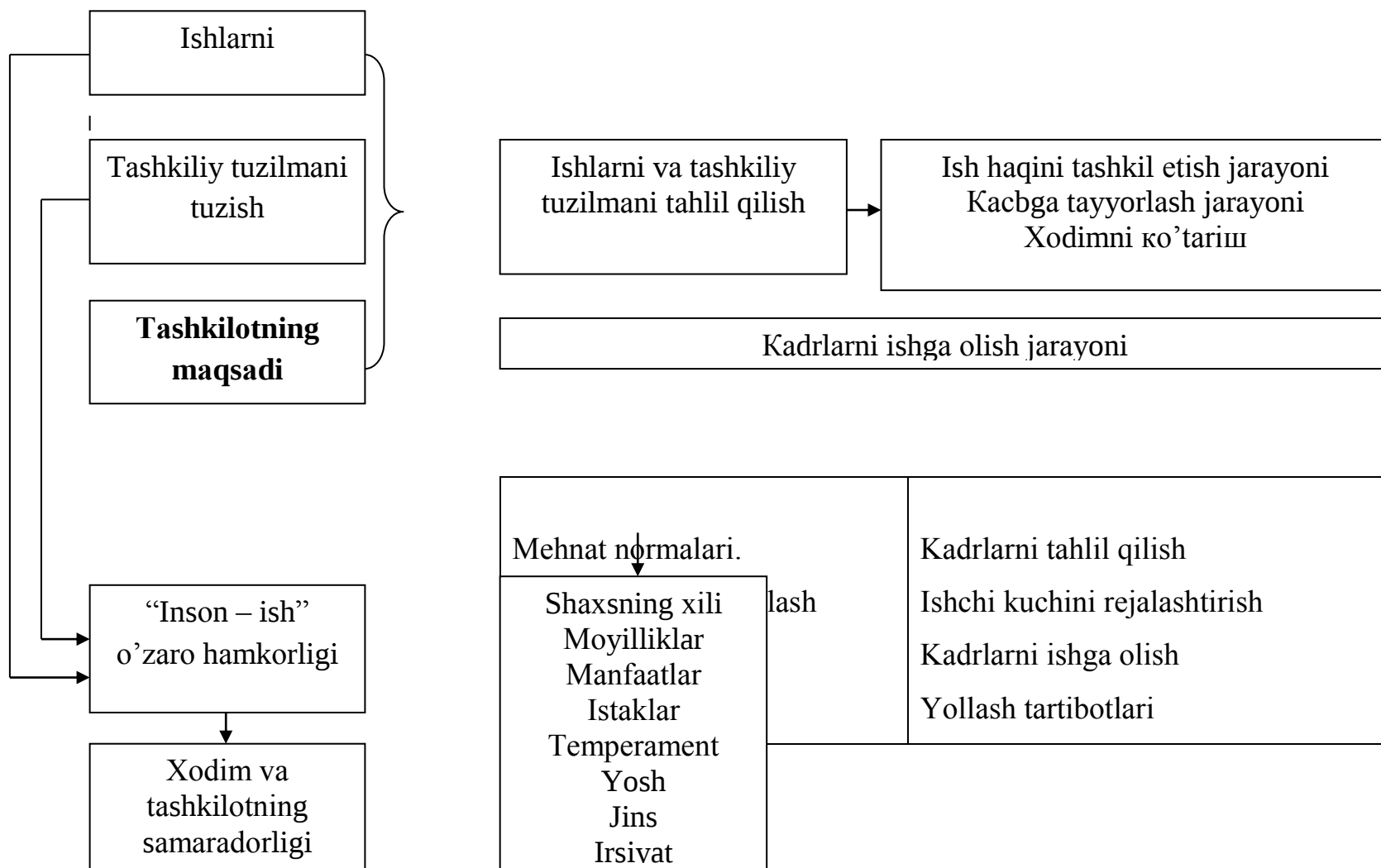
7.2.2-rasm. Ish tavsiflarining motivatsion modeli

Ishga nisbatan qo'yiladigan talablar individning mahorat, ko'nikmalar, qobiliyatlar, ma'lumot, tajriba, salomatlik, tarbiya kabi ishni bajarish uchun zarur bo'lgan xususiyatlarini o'zida aks ettiradi (7.2.3-rasm). Muayyan tashkilot sharoitida ushbu talablarning ro'yxatini tuzish uchun lavozim tahliliy so'rovnomasi usulidan foydalaniladi.



7.2.3-rasm. Ishning talablarini belgilash

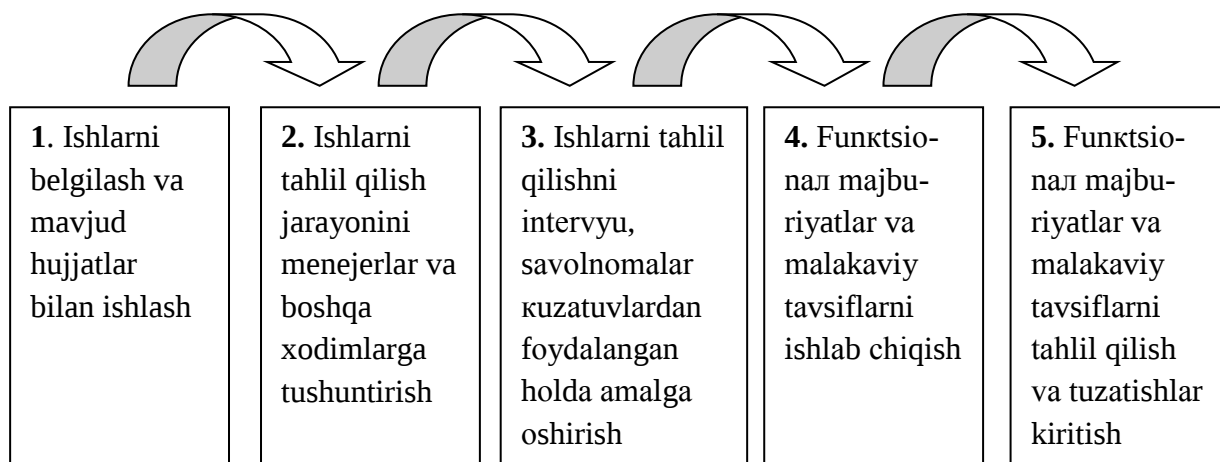
Ishni tahlil qilish personalni boshqarishning barcha funktsiyalarini birlashtiradi (7.2.4-rasm). Tegishli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular ish vaqtida qanaqa vazifalarni bajarishini va ushbu ishlarning shaxsiy va ijtimoiy xususiyatlarini batafsil bilishi kerak. Bunga mehnat resurslarini boshqarishning asosiy jihati hisoblangan ishlar mazmunini tahlil qilish orqali erishiladi.



7.2.4-rasm. Personalni boshqarish jarayonida ishlarni tahlil qilishning roli

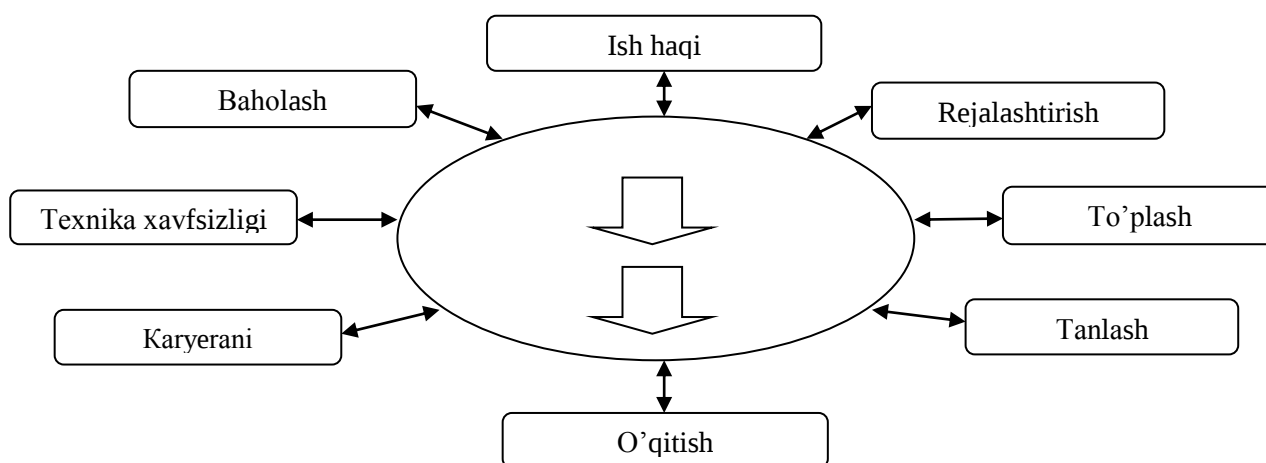
7.3.Ishni tahlil qilish qilish bosqichlari

Ishni tahlil qilishga kirishish oldidan bir ishning ikkinchisi bilan o'zaro bog'liqligi, amalda mavjud bo'lgan alohida ajratilgan ishlarni soni, ish tarkibiga kiruvchi vazifalar, majburiyatlar va javobgarlik chegarasi aniqlanadi. Ishni tahlil qilish bosqichlari 7.3.1-rasmda keltirilgan.



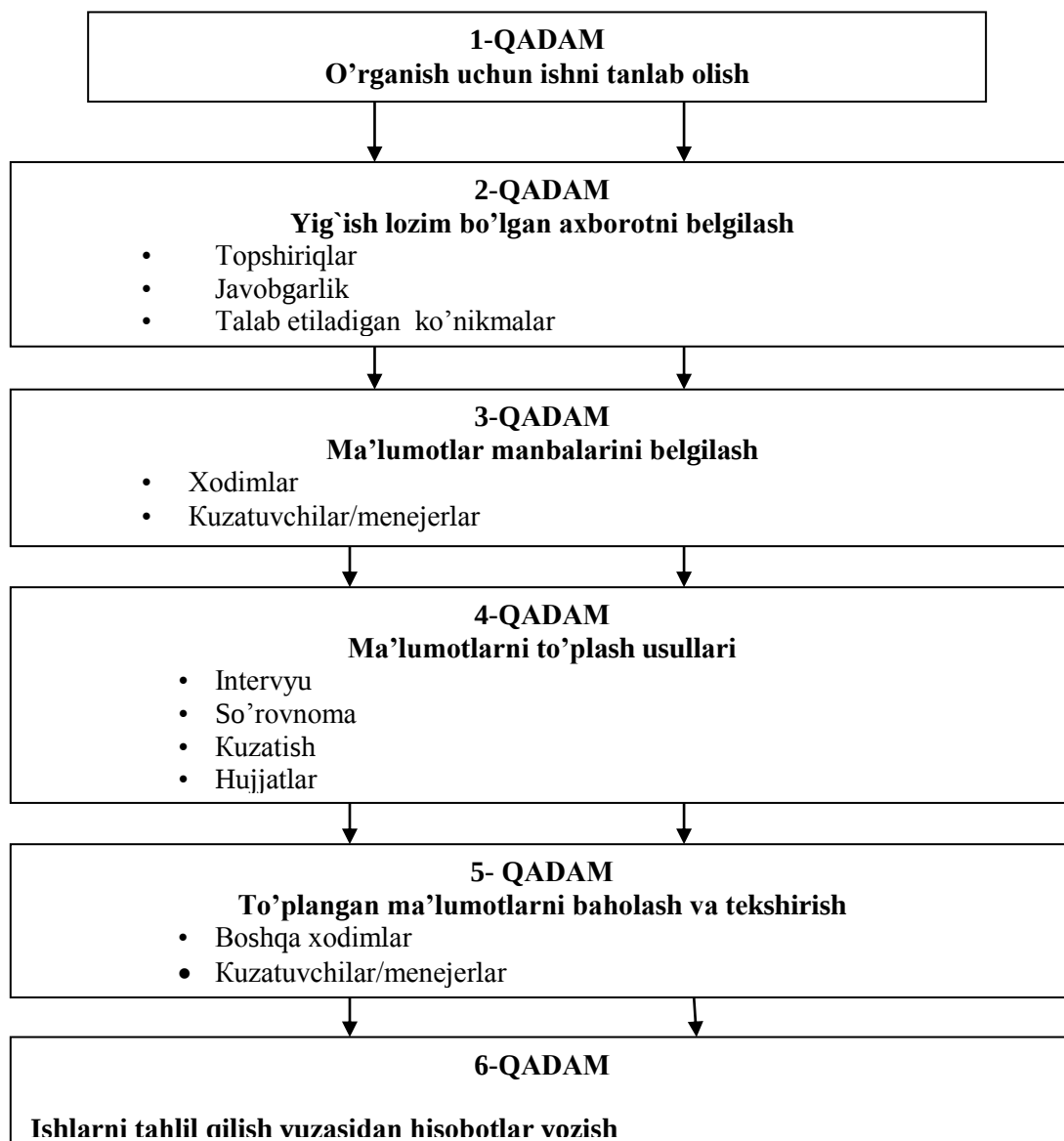
7.3.1-rasm. Ishni tahlil qilish bosqichlari

Ishning tahlil qilinishi ishga nisbatan qo'yiladigan talablar to'g'risida **ma'lumotlar olish imkonini beradi. So'ngra ulardan ushbu ish uchun eng maqbul** insonning xususiyatlari va malakasini aniqlashda foydalaniladi (7.3.2-rasm).



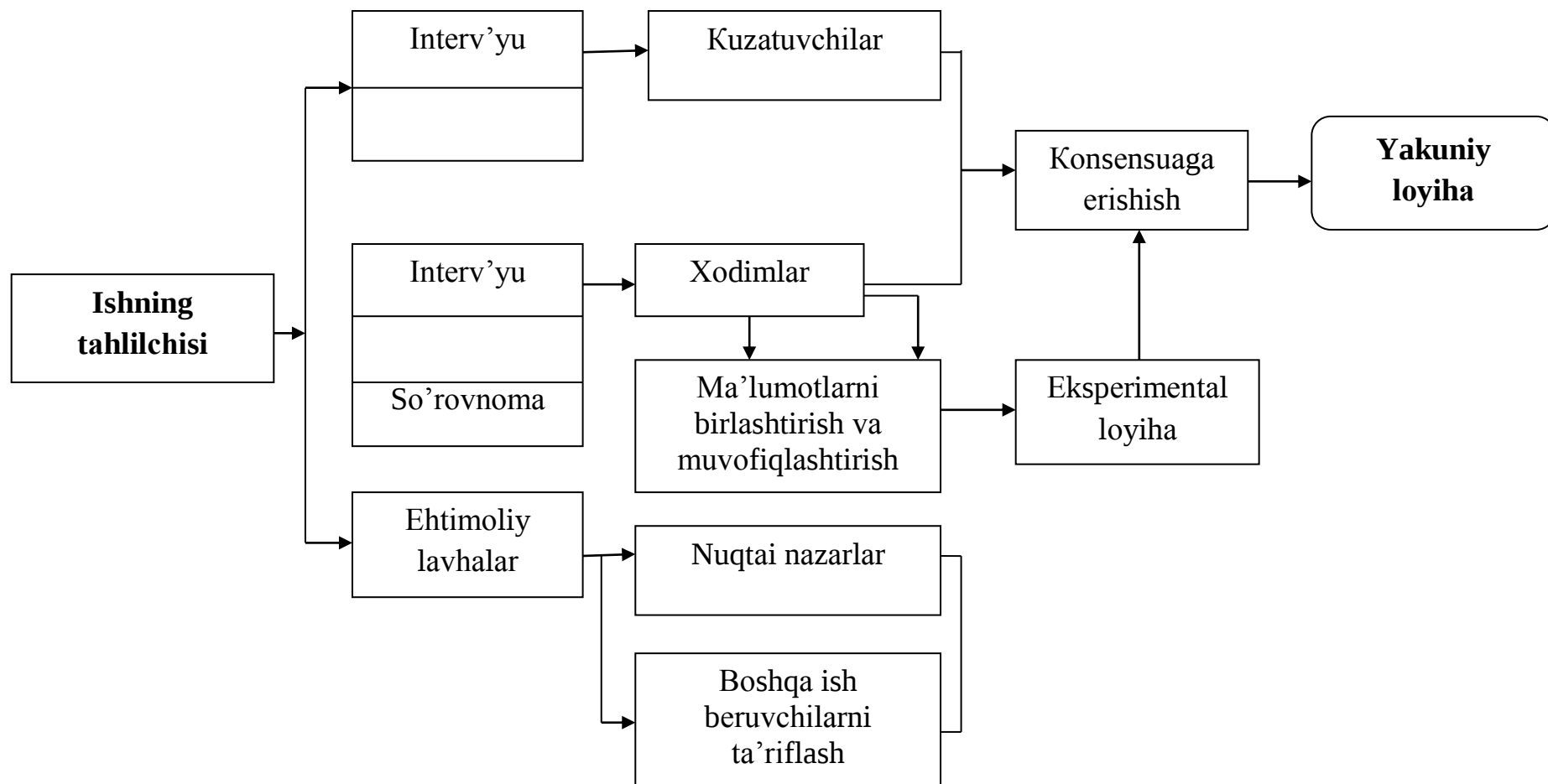
7.3.2-rasm. Ishni tahlil qilishning mazmuni

Yirik tashkilotlarda bir xillikni ta'minlash uchun ishning standart ta'riflari va kadrlar tasniflari ishning turiga qarab tuzilishi mumkin.



7.3.3-rasm. Ishlarni tahlil qilish

Ishning ta'rifi – muayyan ishni bajarishda xodim zimmasiga yuklatiladigan xizmat majburiyatlari va javobgarlikni ta'riflash. U ish haqidagi axborotni o'zida mujassam etadi: mazkur ishni bajaruvchi xodim aslida nima qiladi; u buni qanday qiladi; ushbu ish qanday sharoitda bajariladi. Ishning ta'rifidan ishning tasnifini tuzishda foydalaniladi, bu mazkur ishni bajarish uchun insonlarni yaxshiroq tanlab olish imkonini beradi. **Ishning ta'rifi** shaxsga nisbatan qo'yiladigan talablar borasida umumiy bo'lishi kerak; odatda bir-ikki betda beriladi. Ularda ishlarni bajarish yuzasidan asosiy vazifalar va tashkilotning xodim professional rolining bajarilishi borasidagi kutishlari, ya'ni ushbu ish o'rnida mazkur ishni muvaffaqiyatli bajarish mezonlari o'z aksini topgan (7.3.3-rasm).



7.3.4-rasm. Ishni ta'riflashga tayyorgarlik

Ishning ta'rifini ishlab chiqish o'qitilgan tahlilchi (kadrlar xizmati xodimi), ishning ijrochisi va uning rahbarining birgalikdagi javobgarligiga asoslanadi (q. 7.3.4-rasm). Tahlilchi yoki personal bo'yicha mutaxassis, muayyan ish o'rnida bajariladigan asosiy funktsiyalarni standart ta'riflash sohasidagi o'z kasbiy bilimlaridan foydalangan holda, ushbu kadrlar tartibotini amalga oshirish bo'yicha maslahatchi rolida ishtirok etadi. Rahbar va xodim lavozim yo'riqnomasini ishlab chiqishda muayyan ish o'rnidagi faoliyatning o'ziga xos jihatlariga taalluqli bilimlaridan foydalanadi. Ishning ta'rifi xodimning o'zi, uning bevosita rahbari tomonidan ma'qullanib, tashkilot rahbari yoki uning tegishli bo'linmani tasarruf etuvchi o'rinbosari tomonidan tasdiqlanishi kerak. Ishlarning barcha ta'riflari aniq, qisqacha, lo'nda bo'lishi, qabul qilingan standartlarga muvofiq tuzilishi lozim.

Ishning ta'rifi odatda yozma shaklda berilib, muayyan ish bilan bog'liq vazifalar va javobgarlikni o'zida aks ettiradi. U quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- a) ishning nomi;
- b) maqsadlar (nimaga erishish lozim, ishning yuzaga kelish sabablari va uning tashkilot uchun ahamiyati);
- v) tarkibdagi o'rni (xodim kimning oldida hisobot beradi, u kimning ishi uchun javobgar, u kim bilan muvofiqlashtirilishi kerak va h.k.);
- g) to'g'ridan-to'g'ri majburiyatlar, hisobdorlik, vakolatlar va qo'shimcha faoliyat;
- d) talab etiladigan bilimlar va ko'nikmalar.

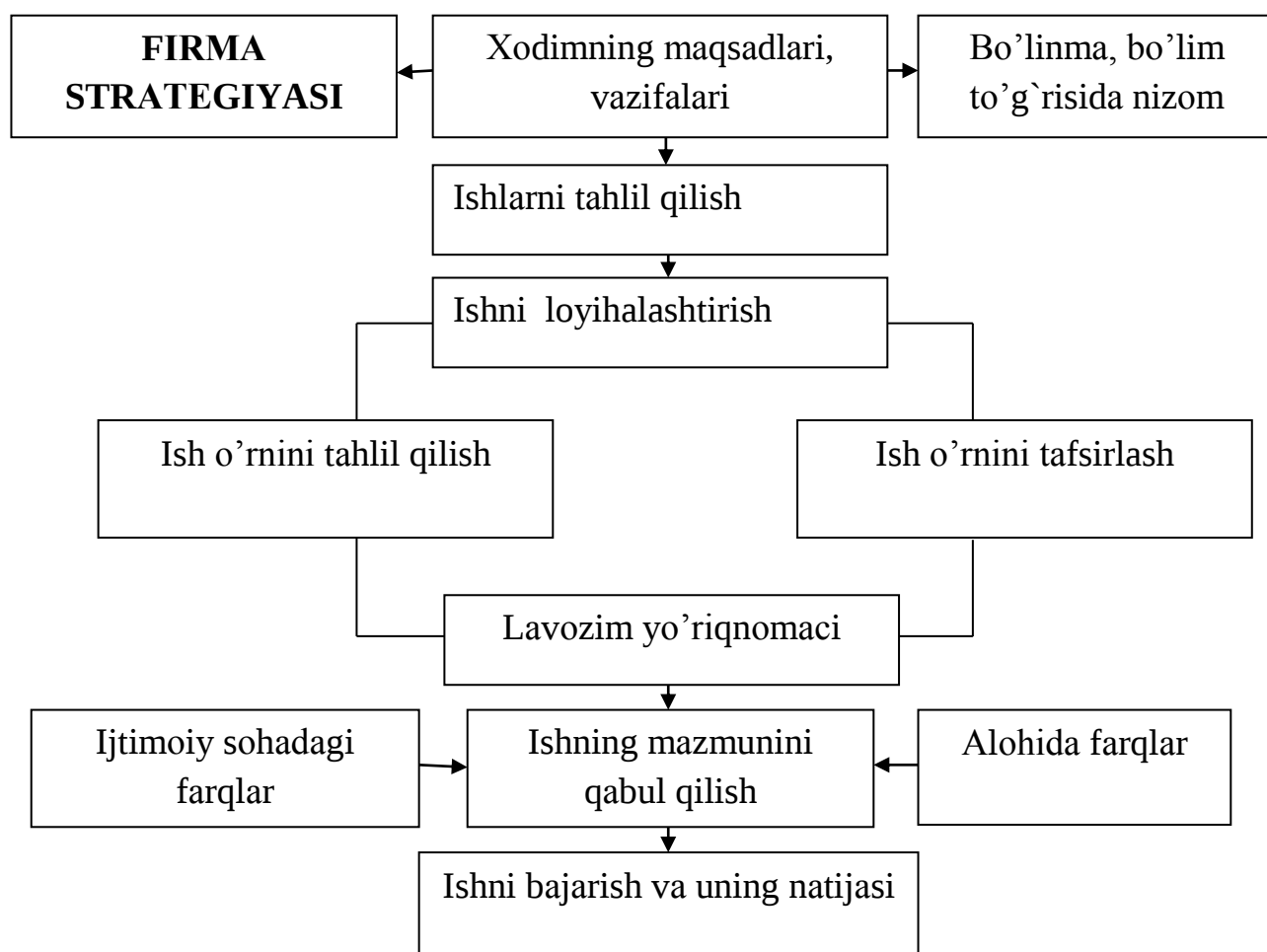
7.4.Ishni loyihalashtirish *modeli*

Ishni loyihalashtirish – bu tashkilotda muayyan xodim uchun vazifalar tasnifini tuzish jarayoni bo'lib, u mazkur vazifalarni ishga doir munosabatlar, boshqa vazifalar bilan o'zaro bog'liqligini hisobga olgan holda hal etishning izchilligini o'z ichiga oladi va natija talab qiladi⁵⁴.

⁵⁴ Виханский О. С. Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарика. 2008.С 230

Ishni loyihalashtirish boshqaruvning vazifalaridan biri bo'lib, uning maqsadi – ishni bajarish jarayonini tashkilotning o'z maqsadlariga erishiiga olib keladigan darajada tashkil etishdan iborat.

Muayyan ish tashkilot qandaydir vazifani hal etish uchun ehtiyoj sezgan vaqtda paydo bo'ladi. Shu ondan e'tiboran ish loyihalashtirila boshlanadi (7.4.1-rasm).



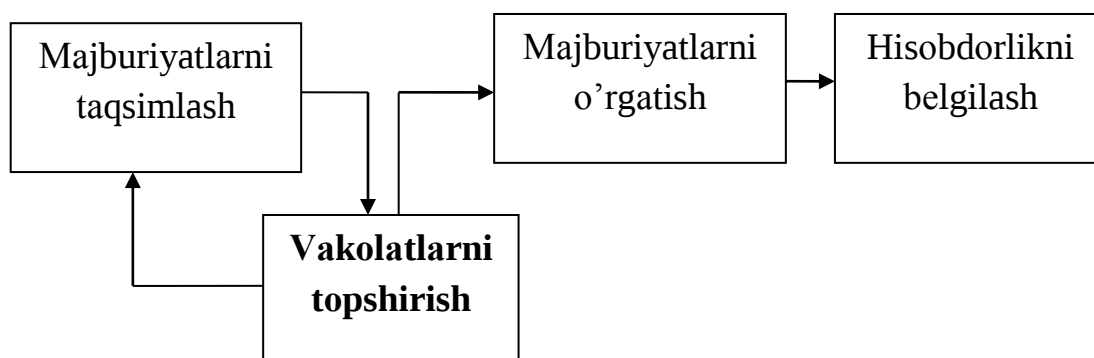
7.4.1-rasm. Ishni loyihalashtirish modeli

Ideal ish:

- maqsadga ega bo'lishi, ya'ni muayyan natijaga olib kelishi;
- xodimlar tomonidan muhim va bajraish uchun arziydigan ish sifatida baholanishi;
- xodimga uni bajarish uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilish uchun imkoniyat yaratishi;

- xodim bilan teskari aloqani ta'minlashi, xodim mehnatining samaradorligiga qarab baholanishi;
- xodim nuqtai nazaridan adolatli mukofot keltirishi lozim.

Vakolatlarni topshirish – bu rahbarning faoliyati sohasiga kiruvchi vazifalar va mehnat funksiyasining xodimga topshirilishi bo'lib, bunda bir vaqtning o'zida javobgarlik ham topshiriladi (7.4.2-rasm).



7.4.2-rasm. Vakolatlarni topshirish jarayoni

Vakolatlarni topshirish orqali ishning rivojlanishiga ko'maklashuvchi omillar quyidagilardan iborat:

- rahbar tomonidan o'z qo'l ostidagilarning etarlicha bilimga egaligining tan olinishi;
- rahbar tomonidan o'zining ish kuni yoki haftasi mobaynida g'oyat band bo'lishining tan olinishi;
- qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarining muhimligini tushunish.

Ishlarni boyitish modeli mehnatning mazmunini oshirishga xizmat qiluvchi beshta asosiy tushunchani o'z ichiga oladi:

- **hartomonlamalik:** turli ko'nikmalardan foydalanishni va xodim iqtidorining ko'p qirraliligi namoyon bo'lishini talab qiluvchi turli xildagi faoliyatni amalga oshirish qobiliyati;
- **vazifani tushunish:** ishning yakuniy va oraliq natijalarining aniqligi;

• **vazifaning muhimligi:** uni anglab etish insonlar ishiga katta ta'sir ko'rsatadi;

• **o'zini o'zi boshqarish:** ishni bajarishda katta erkinlik berish;

• **teskari aloqa:** harakatlarni ishlarning avvaligi ijrosi samaradorligi (natijalari) to'g'risidagi axborotga tayangan holda bajarish.

Mehnat jarayonini tashkil etuvchi funktsiyalar hamda ishonchlilik omili ular murakkabligining ortishiga qarab balli tizimda baholandi. Har bir funktsiya uchun ballar yig'indisi uning boshqa funktsiyalar ichidagi o'rnini belgilab berdi. Buning uchun hisoblangan ballar unda stavkalarni taqsimlashda qo'llanilgan tamoyillar bo'yicha tarif tizimining razryadlariga bo'lindi.

A. Universal xususiyatga ega bo'lgan (har qanday ishga nisbatan qo'llaniladigan) omillar:

1) murakkablikning texnologik omillari:

• mehnat qurollarini boshqarish va ularga xizmat ko'rsatishning murakkabligi;

• mehnat predmetlarining murakkabligi;

• texnologik jarayonning murakkabligi;

2) mehnatni tashkil etish shakli bilan shartlangan murakkablik omillari (murakkablikning tashkiliy omillari):

• ixtisoslashuv darajasi va kasbiy soha (bajariladigan operatsiyalar, ishlar majmui)ning kengligi;

• ishlarni bajarish jarayonida mustaqillik;

3) javobgarlik:

• moddiy;

• ma'naviy (salomatlik va hayot uchun).

B. Murakkablikning o'ziga xos (ishlarning cheklangan doirasiga nisbatan qo'llaniladigan) omillar.

Ushbu omillar ulushi 7.4.1-jadvalda keltirilgan.

Omillar ulushi, %

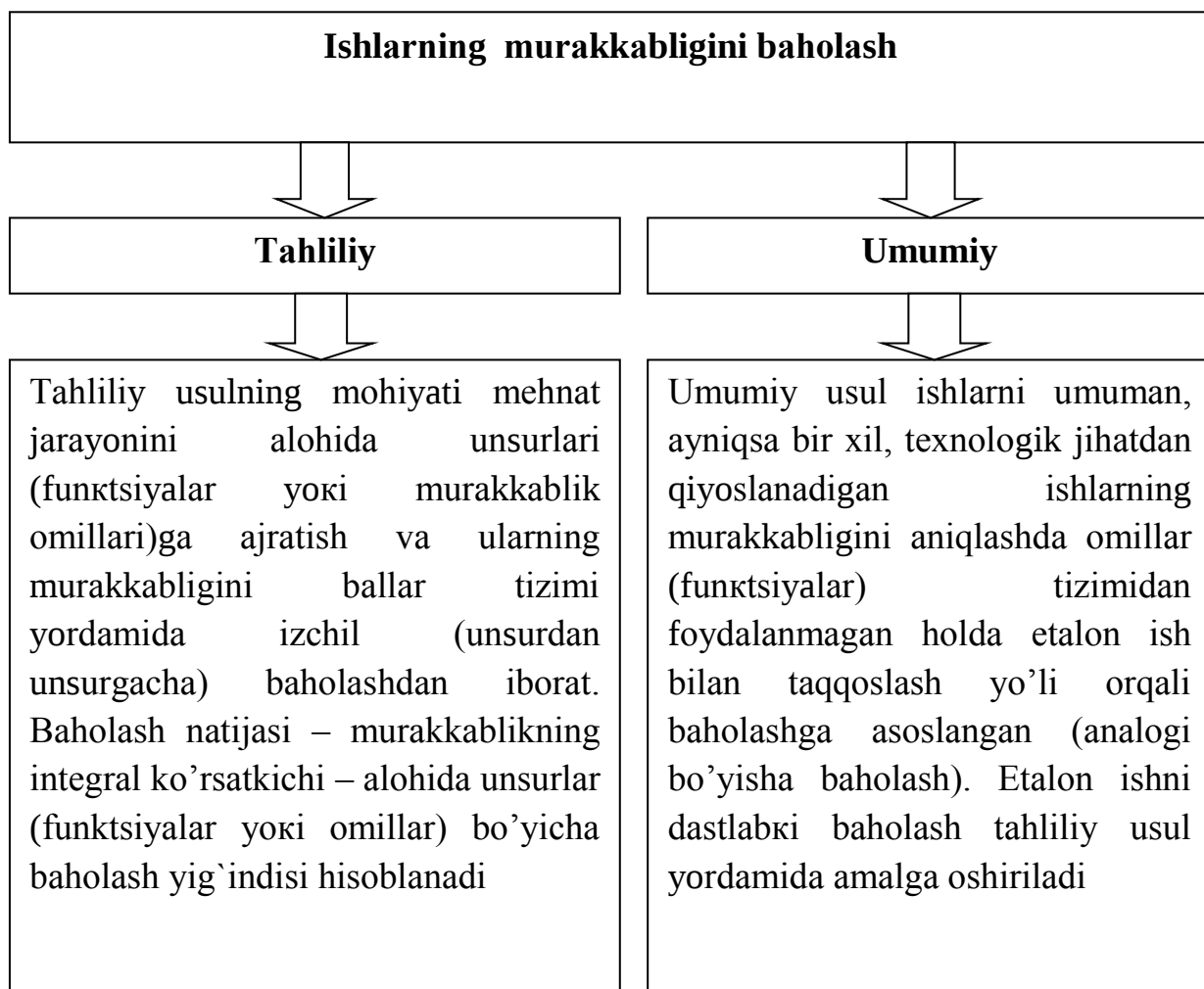
Omillar	Mehnat jarayonlarining xillari				
	qo'l	Mashina -qo'l	mashina	avtomatlashti- rilgan	apparaturali
1. Texnologik:	53	57	60	62	64
mehnat quollarini boshqarishning murakkabligi	12	19	28	36	37
mehnat predmetlarining murakkabligi	19	15	8	—	—
texnologik jarayonning murakkabligi	22	23	24	26	27
2. Tashkiliy omillar	28	23	19	14	10
3. Javobgarlik	12	14	17	21	23
4. O'ziga xos omillar	7	6	4	3	3
Jami	100	100	100	100	100

Murakkablik omillarning ushbu sxemasiga tarmoqning o'ziga xos jihatlarini hisobga olgan holda aniqliklar kiritildi.

Ishlarni mehnat jarayonining alohida unsurlariga ajratilishini saqlab qolish yoki bundan voz kechish tahliliy usulni yanada takomillashtirishning muhim masalasi hisoblanadi (7.4.3-rasm). Ballar sonini aniqlash quyidagi formula bo'yicha amalga oshirildi:

$$Bo,i = 200 * d_i * Ksl,$$

bu erda **Bo,i** – tegishli omilning balli bahosi; **d i** – ushbu omilning ulushi; **Ksl** – murakkablik koeffitsienti; **200** – boshlang'ich kattalik – 1-razryad uchun eng yuqori son.



7.4.3-rasm. Ishlarning murakkabligini baholash uchun qo'llaniladigan usullar

Qisqacha xulosalar

Ish – xodim tomonidan sa'y-harakatlarning qo'llanishi, u tomonidan muayyan harakatlarning bajarilishi va natijaga erishilishi ob'ekti; bir xodimga toshirilishi mumkin bo'lgan va u bajarishga qodir bo'lgan vazifalar va funktsiyalar yig'indisi.

Ishni tahlil qilish personalni boshqarishning barcha funktsiyalarini birlashtiradi. Tegishli xodimlarni yollash uchun rahbariyat ular ish vaqtida qanaqa vazifalarni bajarishini va ushbu ishlarning shaxsiy va ijtimoiy xususiyatlarini batafsil bilishi kerak

Ishning ta’rifi – muayyan ishni bajarishda xodim zimmasiga yuklatiladigan xizmat majburiyatlari va javobgarlikni ta’riflash. U ish haqidagi axborotni o’zida mujassam etadi: mazkur ishni bajaruvchi xodim aslida nima qiladi; u buni qanday qiladi; ushbu ish qanday sharoitda bajariladi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Ish va uning tavsifi.
2. Ishning motivatsion tavsifi va uning modeli
3. Ishni tahlil qilish qilish bosqichlari
4. Ishni loyihalashtirish *modeli*
5. «Psixofiziologik kasbiy faoliyat» lo’g’atida ishga berilgan ta’rifni aytib bering
6. «Ish», «faoliyat»«funktsiya» tushunchalari mazmunini bayon qiling

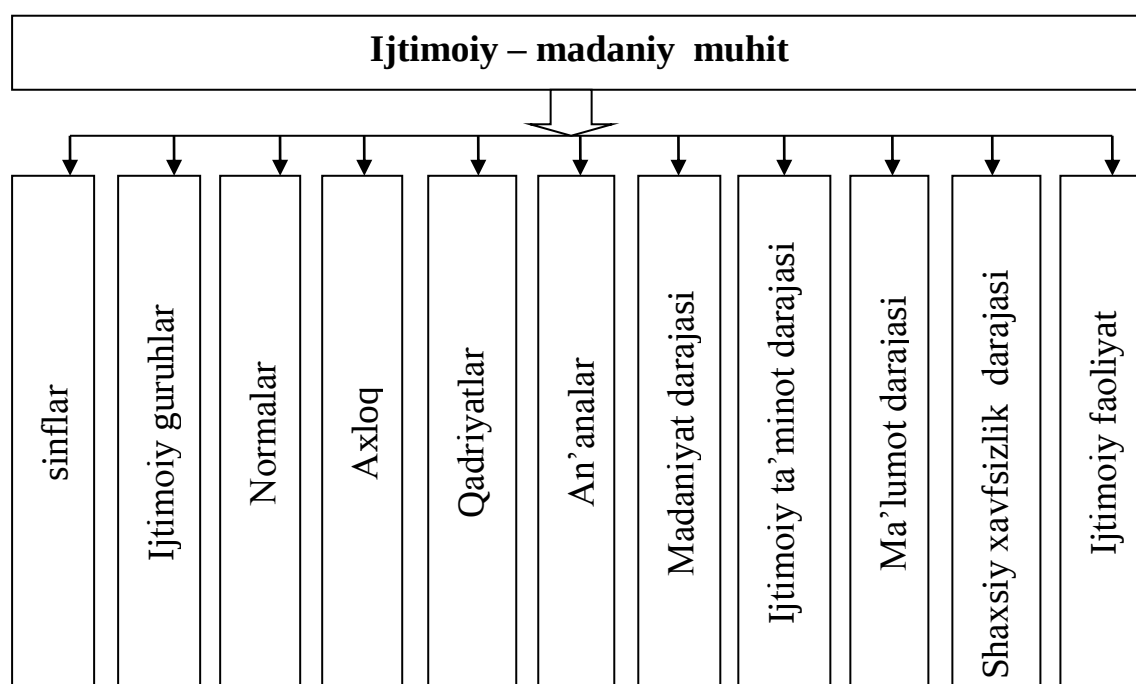
Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.
2. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь
3. Экономика труда / Под ред. Горелова Н.А. – Учебник. СПб.: Питер, 2007. 360 с
4. Коноваленко М.Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. Учебное пособие. М.: «Дашков и Ко», 2010. – 451 с

VIII BOB. KORPORATIV MADANIYATNING XODIMNI MOTIVATSIYALASHGA TA'SIRI

8.1. Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi

Madaniyat – bu qadriyatlar, g'oyalar, artefaktlardan hamda individuumlarga muloqat qilish, talqin etish va bir-birini jamiyat a'zosi sifatida baholashga yordam beruvchi boshqa ahamiyatli belgilar to'plamidan tarkib topgan murakkab majmua hisoblanadi (8.1.1-rasm).



8.1.1-rasm. Madaniyatning tarkibiy qismlari

Tashkilot madaniyatining tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1. *Umumiy qadriyatlar.* Tashkilotning barcha a'zolariga xos bo'lgan diniy e'tiqodlar, qadriyatlar, an'analar va motivlar.
2. *Strategiya.* Tashkilotning asosiy maqsadiga erishish uchun uzoq muddatli rejasi. U boshqa tarkibiy qismlarga kuchli ta'sir ko'rsatadi, chunki asosiy maqsadlarga erishish va asosiy qadriyatlarni qo'llab-quvvatlash uchun uzoq muddatli poydevor yaratadi.

3. **Tarkibiy tuzilma.** Tashkilotning uzoq muddatli strategiyani qo'llab-quvvatlovchi ierarxiya, hokimiyat, vakolatlar kabi tarkibiy qismlarini, shu jumladan tashkilot a'zolarining harakatlariga ta'sir etuvchi omillarni o'z ichiga oladi.

4. **Tizim.** Tashkilotning maqsadi va strategiyasiga erishish uchun quyidagi tizimlar ishlaydi: kommunikatsiyalar; qarorlar qabul qilish; boshqaruv, axborot; kompensatsiyalar, mukofotlar; mukofotlash tizimi; maqsadlarni qo'yish tizimi.

5. **Personal.** Inson resurslarining tavsiflari va qobiliyatlari: qadriyatlar va diniy e'tiqodlar, istak va motivlar, munosabatlar, maqsadlar va h.k.

6. **Uslub.** An'analar va tashkilot a'zolari xatti-harakatining bir xil unsurlari.

7. **Ko'nikmalar, ularni hosil qilish, rivojlantirish va boshqarish.** Gap xodimlar tashkilotda qo'llaydigan **ko'nikmalar, shu jumladan nizolar, o'zgarishlarni boshqarish va operatsion faoliyatning boshqa o'ziga xos jihatlari haqida borayapti.**

Madaniyatni ham tor, ham keng ma'noda ko'rib chiqish mumkin.

Tor ma'noda madaniyat – bu insonlarning ma'naviy hayoti, ahloqiy normalar, qoidalar, urf-odatlar va an'analar to'plami, «individdning o'zi tomonidan qadriyatlar sifatida idrok etiladigan va jamiyatda qadrlanadigan aql, fe'l-atvor, o'y, xotira xususiyatlari. Shu ma'noda ahloqiy, estetik, siyosiy, maishiy (turmush), kasbiy, gumanitar va ilmiy-texnikaviy madaniyat haqida so'z yuritish mumkin. Kundalik turmushda madaniyat rivojlangan ijodiy qobiliyatlar, aql-zakovat, san'at asarlarini tushunish, tillarni erkin egallash, batartiblik, xushmuomalalik, o'zini tuta bilash, ahloqiy mas'uliyat, badiiy did, madaniy merosga sodiqlik darajasi, shaxsiy qobiliyatlarning rivojlanganlik darajasi bilan tavsiflanadi». *Keng ma'noda* madaniyat insonlar faoliyatining binolar, texnika, qonunchilik normalari, umuminsoniy qadriyatlar va ijtimoiy institutlar ko'rinishidagi natijalarini o'z ichiga oladi. Jamiyatda madaniyat moddiy buyumlar, ijtimoiy qoidalar (institutlar, an'analar), ma'naviy qadriyatlar bilan namoyon etilgan.

I.Zaslavskaya va R.V.Rivkina umumiy madaniyatning ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sohasidagi “tasviri” sifatida iqtisodiy madaniyatni ajratishadi.

Iqtisodiy madaniyat deganda ular iqtisodiy xatti-harakatning tartibga soluvchisi hisoblangan va iqtisodiy rivojlanishning ijtimoiy xotirasi rolini bajaruvchi ijtimoiy qadriyatlar va normalar yig'indisini tushunishadi. Jamiyatning iqtisodiy madaniyati – bu iqtisodiy faoliyat va xatti-harakat normalarining manbai bo'lib, u iqtisodiy rolni doimiy ravishda to'ldirish va yaxshilashga, ular orqali esa individlarni kerakli yo'nalishda faollashtirishga qaratilgan.

Millatlar va jamiyatlar kabi tashkilotlar ham muayyan madaniyatga ega bo'lib, u urf-odatlar va an'analarda; qadriyatlar, tamoyillar va e'tiqodlarda; odob-ahloqda, xatti-harakat va insonlar o'rtasidagi munosabatlar normalarida namoyon bo'ladi. Bularning barchasi sotsiumning madaniy yo'nalishini shakllantiradi: jamiyat – tashkilot – guruh – individuum .

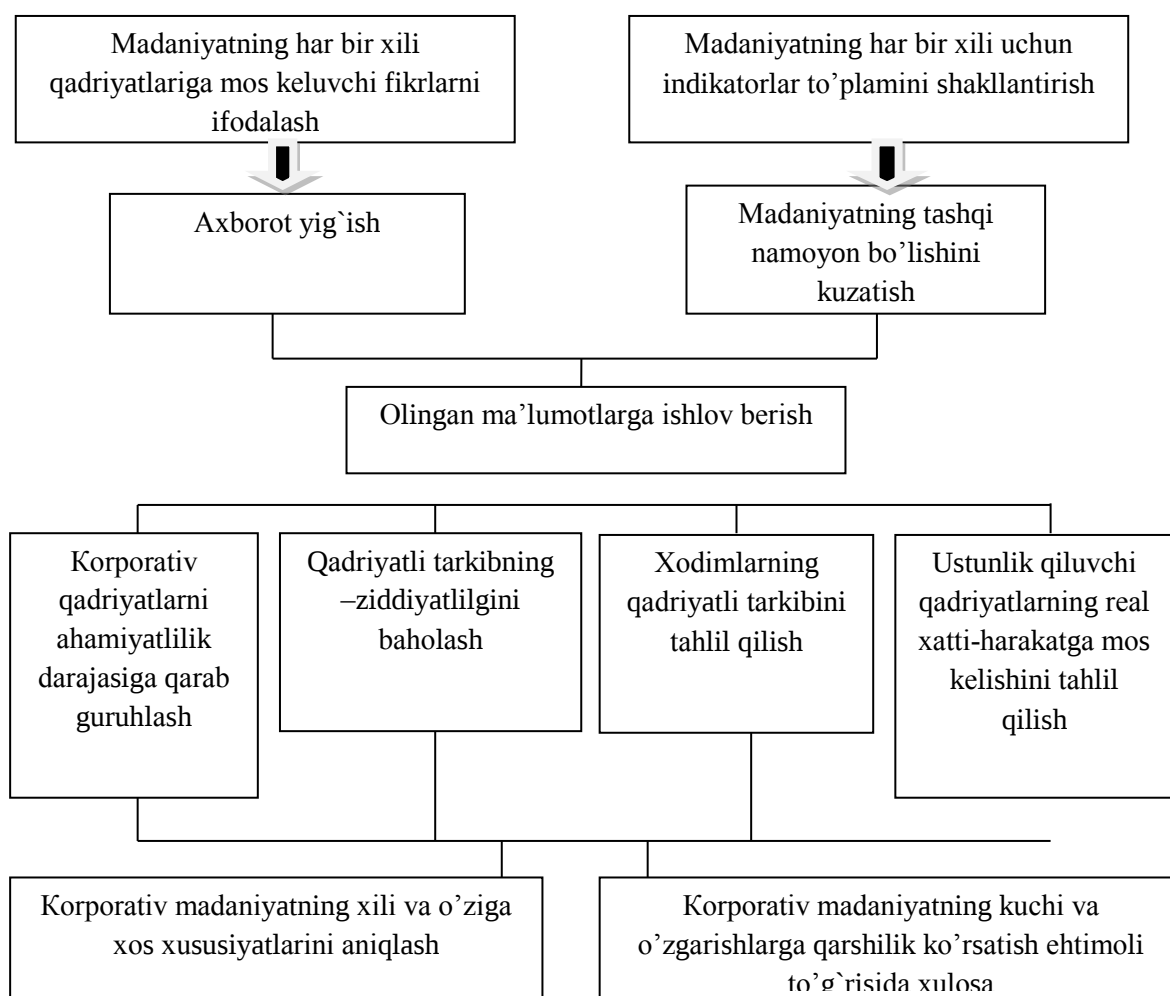
Tashkilot (korporativ) madaniyati tashkilotning barcha tarkibiy qismlarini bog'lovchi asos hisoblanadi. Ular insonlarning tarkiblangan guruhida yuzaga kelib, vaqt o'tishi bilan faqat kuchayib boradi.

Agar tarixga nazar tashlaydigan bo'lsak, ham yozilgan, ham yozilmagan xatti-harakat qoidalari o'rta asrlar gilyadalaridayoq kasbiy hamjamiyatlar ichida yuzaga kelgan bo'lib, bunda ushbu qoidalarining buzilishi ularning hamjamiyatlardan chetlatilishiga olib kelishi mumkin edi. Kasbiy va boshqa hamjamiyatlar o'sha vaqtdayoq ko'pincha tashqi belgilarga ega bo'lgan. Odatda ushbu belgilar ust-boshning bichimi va rangi, aksessuarlar, mansublikning mahfiy belgi-alomatlari, xatti-harakat belgilari bilan bog'liq bo'lib, ular orqali hamjamiyatlar a'zolari "o'zinikini" "begonalardan" ajratib olishi mumkin edi. Hozirgacha Oksford va Kembrid universitetlarining talabalari muayyan rangdagi galstuklarni taqishadi, Tartus universitetining talabalari esa, alohida bosh kiyimiga ega.

«Korporativ madaniyat» atamasi XIX asrda paydo bo'ldi. Nemis feʼldmarshali Moʻltk ushbu atamani zobitlar muhitidagi o'zaro munosabatlarni tavsiflashda qo'lladi. O'sha vaqtda o'zaro munosabatlar nafaqat ustavlar, sha'n sudlari bilan, balki duellar bilan ham tartibga solinar edi: hanjar izi zobitlar «korporatsiyasiga» mansublikning majburiy belgisi edi.

8.2. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi

Madaniyat xodimlar xatti-harakatiga va umuman korporativ faoliyatga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatuvchi bir qator yozilmagan qoidalarni o'zida mujassam etishi mumkin. U ishdagi kundalik o'zaro munosabatlarni, muloqot xususiyatini, xatti-harakatning qulay shakllarini, hokimiyatning taqsimlanishi va qabul qilinishini belgilab beradi; tashkilotning atrof muhit bilan muvaffaqiyatli o'zaro hamkorlik qilishi uchun qadriyatlar va e'tiqodlarni o'zida ifodalaydi.



8.2.1-rasm. Korporativ (tashkilot darajasida) madaniyatni tahlil qilish algoritmi

Tashkilot jamoadagi ishni, hamkorlik va o'zaro ishonchni qo'llab-quvvatlash uchun insonlarni ahil jamoaga birlashtiruvchi kuchli madaniyatni shakllantirishga intiladi. Ishonch mavjud bo'lsa, insonlar g'oyalar va bilimlar bilan

almashishga, ijodiy faollikni namoyon etishga va ochiqlikka, ya'ni atrof muhitga moslashishga ko'proq moyil bo'lishadi.

8.2.1-jadval

Kompaniya madaniyatiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar⁵⁵

<i>Ichki omillar</i>	<i>Tashqi omillar</i>
Umumtashkiliy omillar: • kompaniyaning tarixi, mol-mulki va o'lchami; • kompaniyaning maqsadi va vazifalari; • strategiyasi; • kompaniyaning tashkiliy tuzilishi; • kompaniya ilmiy-texnik rivojlanishining darajasi; • kompaniya ishining xususiyati va mazmuni; • kompaniyaning jadal o'sishi, oilaviy biznesdan professional boshqaruvga o'tish; • kompaniya binosining ichki va tashqi dizayni	• Milliy xususiyatlar (an'analar, madaniyat va h.k.). • Umumiy iqtisodiy sharoitlar. • Mamlakatning jahon iqtisodiyoti va madaniy munosabatlar tizimiga integratsiyalashganlik darajasi, jahon raqobati. • Sinfy, etnik, irsiy farqlar, milliy madaniyatning o'ziga xosligi. • Umuman va muayyan tarmoqda ishbilarmonlik muhiti. • Tarmoqning ilmiy-texnik rivojlanish darajasi. • Jamiyatning huquqiy rivojlanish darajasi, shu jumladan fuqarolarning huquqiy himoyalanganligi va mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari. • Jamiyat rivojlanishining axborot darajasi. • Innovatsiyalar sohasidagi davlat siyosati. • Jamiyatda ustunlik qiluvchi ahloqiy normalar va qadriyatlar (shu jumladan mehnatga va xodimga bo'lgan munosabat, din). • Mafkura va din. Izohlanmaydigan va kompaniya tomonidan nazorat qilinmaydigan narsalarning ahamiyatini belgilash, ishonch stress holatini enguvchi vosita sifatida
Boshqaruv omillari: • kompaniyaning innovatsiyalar sohasidagi siyosati; • maqsadlarga erishish uchun foydalaniladigan vositalar va usullar; • erishilgan natijalarni o'lchash mezonlarini belgilash va nazorat qilish; • personalni motivatsiyalash tizimi; • jamoada ijodiy muhitni yaratish; • rahbarning shaxsi, uning nufuzi; • rahbarlik uslubi; • kompaniya oliy rahbariyatining maqsadlari va qadriyatlari, uning ishga bo'lgan munosabati va kritik vaziyatlarga bo'lgan munosabatining xili; • hokimiyat, maqom va hokimiyatni qo'lga kiritish, qo'llab-quvvatlash va yo'qotish qoidalarini belgilash, kompaniyada maqomlarni belgilash va taqsimlash.	
Xodimlar bilan bog'liq omillar: • rasmiy usullar va kommunikatsiyalar tizimlari, xodimlarning umumiy tili va tashkiliy jarayonlar; • personal malakasi, ma'lumoti va umumiy rivojlanish darajasi; • ishning xususiyati va mazmuni; • ijtimoiy guruhlar chegaralari va ushbu guruhlariga kirish va ulardan chiqish mezonlari; • kompaniya barcha a'zolarining shaxsiy qarashlari; • kompaniya bo'linmalarining lokal madaniyatlari	

⁵⁵ Коноваленко М.Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. Учебное пособие. М.: «Дашков и Ко», 2010. С 223

Tashkilot madaniyatini aniq maqsadga yo'naltirilgan holda shakllantirish va o'zgartirish unga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni hisobga olgan holda amalga oshirilishi kerak. Ushbu omillar eng umumiy ko'rinishda ikkita guruhga bo'linishi mumkin: tashqi muhit omillari va ichki muhit omillari. Ularning o'zgarishi tashkilot madaniyatining ham o'zgarishini talab qiladi. Alohida olib qaralgan tashkilot doirasida tashqi omillarga ta'sir etib bo'lmaydi, balki faqat ularni e'tiborga va hisobga olish mumkin, shuning uchun tashkilot madaniyatining shakllanishi va o'zgarishini boshqarishda ichki omillar birinchi darajali hisoblanadi, chunki ular ta'sirga ko'proq duchor bo'ladi (8.2.1-jadval).

Kompaniya falsafasi yoki, boshqacha aytganda, kompaniya rahbariyati amal qiladigan tamoyillar korporativ madaniyatning vujudga kelishida hal qiluvchi omil hisoblanadi. Ushbu tamoyillar reklama materiallarida, kompaniya asoschilarining so'zlarida, axborot hujjatlarida shakllanadi. Bunday tamoyillarni shakllantirish o'z xodimlarining ko'zi o'ngida va tashqi muhitda korporatsiyaning muayyan nufuzini hosil qilish maqsadini ko'zlaydi.

Korporativ madaniyat, har qanday boshqa tizim kabi o'zining hayotiy davriga ega, ya'ni dunyo yuzini ko'rishdan tortib to tugatilgunga (yo'q bo'lish, almashtirish) qadar bo'lgan barcha bosqichlarni bosib o'tadi.

Korporativ madaniyatning paydo bo'lishi odatda yangi xo'jalik yurituvchi tashkilotning paydo bo'lishi bilan birga kechadi. Ma'lum ma'noda ushbu madaniyatning alohida unsurlari jamiyatda eskirib qolgan tasavvurlar va kayfiyatlarga qarshi chiqishi mumkin. Mazkur bosqichda paydo bo'layotgan madaniyatda salbiy munosabat ustunlik qiladi. Hatto umumiy qoralash va sanksiyalar ham bo'lishi mumkin. Biroq, aynan yangi madaniyat tashkilotni yanada rivojlantirish uchun zamin yaratish uchun asos bo'ladi.

Korporativ madaniyatning barqarorlashuvi ushbu madaniyatga aksariyat ko'pchilik amal qilgan, u faoliyat ko'rsatish va rivojlanishning tabiiy muhitiga aylangan taqdirda qayd etilishi mumkin. Bunda gap ushbu madaniyatning turmushda (kiyinishda, bo'sh vaqtda va h.k.) namoyon bo'lishi haqida ham, uning

ma'naviy tarkibiy qismlari (dunyoqarash, afzal bilish, motivlar va h.k.) haqida ham borayapti.

Klassika darajasiga o'tishdagi *korporativ madaniyatning tarixi*. Madaniyatning asosiy unsurlari umumlashtiriladi, miflar va afsonalar bilan bo'rttiriladi. Mazkur bosqich jamiyat va madaniyatning yanada rivojlanishi uchun platsdarmga aylanadi. Ya'ni madaniyat korporativ madaniyat doirasidan tashqariga chiqadi va korporativlararo madaniyatga, so'ngra esa umuman biznes madaniyatiga aylanadi.

Ushbu sharoitda loyihalarni amalga oshirish uchun ko'pincha bir kompaniyaning resurslari etishmaydi va menejmentning korporativlararo madaniyatga o'tishiga, ya'ni qadriyatlar, normalar, kommunikatsiyalar shakllari tizimiga tezkor tuzatishlar kiritishiga to'g'ri keladi. Bularning barchasi raqobatdan sheriklikka o'tish tendentsiyasining rivojlanishiga xizmat qiladi.

8.3. Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari

“Tashkilot madaniyati” va “korporativ madaniyat” tushunchalarining o'zaro munosabati borasida adabiyotlarda bir necha nuqtai nazarlar mavjud. Mualliflarning birinchi guruhi (T.Dil, A.Kennedi, V.Sheyn) korporativ madaniyatni tashkilot madaniyati bilan aynan bir xil tushuncha sifatida qabul qilishadi va ularga umumiy ta'rif beradi: tashkilot (korporativ) madaniyati – bu tashkilotda (korporatsiyada) tashqi muhitga moslashish va ichki integratsiya muammolarini hal etish uchun ishlab chiqilgan bazaviy tasavvurlar majmui. Mualliflarning ikkinchi guruhi korporativ madaniyatning paydo bo'lishini industrial-kapitalistik jamiyatning postindustrial jamiyatga o'tishi bilan bog'laydi (Y.Masuda, A.Toffler, O.N.Antipina, V.L.Inozemtsev). Uchinchi holatda korporativ madaniyat pozitiv korporativizm (neokorporativizm) turlari doirasidagi ma'naviy-amaliy qadriyatlar va harakatlar majmui sifatida talqin etiladi. Ushbu nuqtai nazarga ko'ra, korporativ madaniyat faqat ijtimoiy sheriklik qadriyatlariga amal qiluvchi korxonalar sharoitida mavjud bo'lishi mumkin, qolgan holatlarda esa

tashkilot madaniyati haqida gapirish lozim. Biroq, bunday yondashuv bizda ham, xorijda ham “korporativ madaniyat” atamasini qo'llashning real amaliyotiga mutlaqo zid keladi.

“Korporativ madaniyat” tushunchasini «korporativizm» atamasidan emas, balki «korporatsiya» atamasidan chiqarish yaxshi samara beradi. Korporativ madaniyat birinchi galda korporatsiyalar – ko'pincha faoliyatning ekshududiy ko'lamlariga ega bo'lgan ko'plab turli xildagi tashkiliy birliklardan tarkib topgan yirik tashkiliy tuzilmalarga xos bo'lgan hodisani o'zida namoyon etadi. Tashkilot madaniyati bilan korporativ madaniyat o'rtasidagi muhim farqlar sifatida quyidagilarni ajratish mumkin:

- korporativ madaniyat tavsiflari ushbu korporatsiyaning o'ziga xos xususiyatlari bilan emas, balki korporatsiya makromuhitining madaniyati bilan belgilanadi;

- korporativ madaniyat bir-biridan keskin farq qiluvchi bir qator submadaniyatlarni o'zida mujassam etadi, ayni paytda tashkilot madaniyati nisbatan bir xil.

Sotsiologik adabiyotlardagi mavjud ta'riflarni umumlashtirgan holda, korxonaning korporativ madaniyatini tashkilot a'zolarining ko'pchiligi amal qiladigan rasmiy va norasmiy qadriyatlar, normalar, an'analar, urf-odatlar, shuningdek, tashkilotni xodimlarga va tashqi muhit sub'ektlariga taqdim etuvchi tashqi ramziy belgilar yig'indisi sifatida ta'riflash mumkin.

Tashkilot madaniyati tushunchasi shu narsa bilan bog'liqki, faoliyatni saqlab qolishning tashqi muammolarini hamda o'zaro hamkorlik va integratsiyaning ichki muammolarini hal etish jarayonida guruh a'zolari uning yangi ishtirokchilariga oldinga qo'yilgan vazifalarni bajarishni o'rgatish lozimligini anglab etadi. Buning uchun insonlar xatti-harakatiga aniqlik kirituvchi, tashvishlanish darajasining pasayishini belgilab beruvchi umumiy taxminlar, qoidalar, voqealarni anglab etish usullari zarur.

Shunday qilib, tashkilot madaniyati bilan bog'liq ko'plab “tugunli” masalalar yangi emas. So'nggi 15-20 yil mobaynida hozirgacha tarqoq bo'lgan

g'oyalar, nazariyalar va modellar ancha sig'imli va universal hisoblangan "korporativ madaniyat" tushunchasi ostida birlashtirildi.

Korporativ madaniyat haqida, uning alohida xodimlarga va jarayonlarning samaradorligiga qanday ta'sir ko'rsatishi haqida juda ko'p yozilgan. Korporativ madaniyat tushunchasining ko'plab ta'riflari (50 taga yaqin) ham mavjud⁵⁶.

Korporativ madaniyat odat tusiga kirgan, an'anaga aylangan istak tarzi va korxona xodimlari tomonidan u yoki bu darajada amalga oshiriladigan harakat usuli hisoblanadi (E.Djakus, 1952).

Bu tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun alohida guruhlar va shaxslarni birlashtirish usuliga aylanib borayotgan normalar, qadriyatlar, e'tiqodlar va xatti-harakat namunalarining yig'indisidir (D.Eldridj, A.Krombi, 1974).

Yuqorida keltirilgan ta'riflardan ko'rib turganimizdek, "qadriyatlar", "tizim" va boshqa atamalar hozircha bir xil ma'noda ta'riflanadigan, ular ustida qandaydir harakatlarni amalga oshirish mumkin bo'lgan ob'ekt hisoblanmaydi. Menejment nazariyasi nuqtai nazaridan ta'riflanadigan va amaliyotda qo'llash uchun yaroqli bo'lgan qandaydir model zarur. Bunday modelni Edvard SHeyn taklif etdi. Uning fikriga ko'ra, daraja qanchalik past bo'lsa, madaniyatning namoyon bo'lishi shunchalik ko'zga tashlanmaydi.

Quyida ushbu darajalarni batafsilroq ko'rib chiqamiz. Korporativ madaniyatning birinchi, yuzaki darajasi tashqi kuzatuvchiga artefaktlar orqali ko'rinib turadi. Artefaktlar deganda SHeyn madaniyatning muayyan mahsullarini (og'zaki, yozma, buyumlar) tushunadi. Tashqi darajada ko'zga ko'rinadigan artefaktlar – kiyinish uslubi, xatti-harakat shakllari, jismoniy belgi-alomatlar, tashkiliy marosimlar, ofis dizayni joylashadi. Ko'zga ko'rinadigan artefaktlar – bu ko'rish, tashkilot a'zolarini kuzatish orqali qabul qilish yoki ularning so'zlashuvlaridan eshitish mumkin bo'lgan barcha narsalar. Kompaniyada

⁵⁶ Korporativ madaniyatga bo'lgan qiziqishning eng avjiga chiqishi 1980-1990 yillarda ro'y berdi. Bunda Yaponiya hal qiluvchi rol o'ynadi. AQShda u 1980-yillarning boshida, nima uchun Amerika korporatsiyalari o'zlarining yaponiyalik raqobatchilardan ortda qolmoqda, degan savol paydo bo'lganida, e'tiborni o'ziga jalb qildi.

artefaktlarda mustahkamlangan tarixning hajmi qanchalik katta bo'lsa, firmaning madaniyati shunchalik qudratli bo'ladi.

Ramziy belgilar, qahramonlar va diniy marosimlar har qanday tashqi kuzatuvchiga ko'rinib turadi. Biroq, ularning madaniy ahamiyati ko'zga ko'rinmaydi va faqat ushbu amaliyot mazkur tizim ichidagi insonlar tomonidan qanday talqin etilishi bilan belgilanadi.

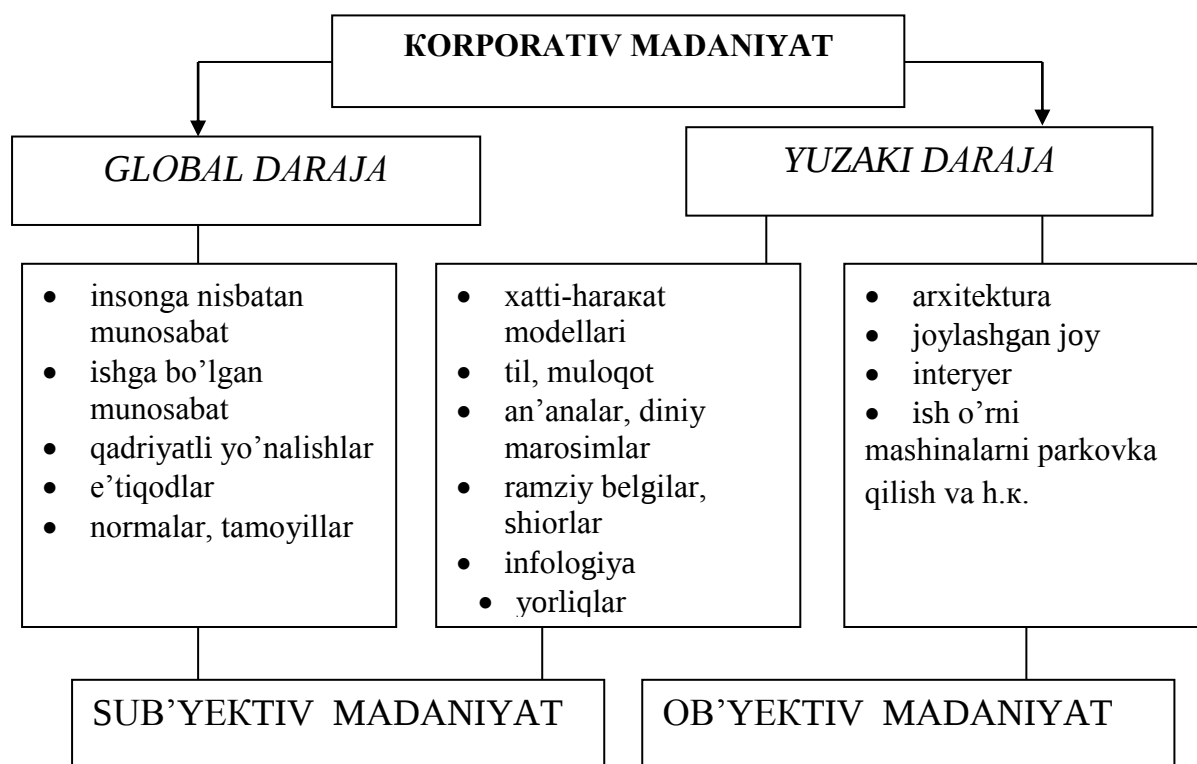
Ikkinchi daraja – bu biz ko'rishimiz mumkin bo'lgan rasmiy tarzda e'lon qilinadigan normalar va qadriyatlar. Ammo kompaniyada ko'pincha «ikki xil ahloq», shuningdek, ular haqida hech qaerda gapirilmaydigan, lekin hamma biladigan qoidalar ham mavjud. Bu tashqi kuzatuvchi uchun yashirincha, tashqaridan ko'rinmaydigan, lekin ular haqida insonlar o'z harakatlarini qanday izohlashlari va oqlashlariga qarab fikr yuritish mumkin bo'lgan yashirin normalardir. Ushbu qadriyatlarni tashkilot a'zolari ong darajasida “saqlaydi”. E'tiqod dastlabki bosqichda qadriyatlarning ko'zga ko'rinadigan tarzda namoyon bo'lishi bilan bog'liq. Lekin, so'ngra ular ongning eng chuqur darajasiga ketadi.

Ayrim qadriyatlar tashkilot madaniyatiga shunchalik xos bo'lib katadiki, tashkilot a'zolari ularni hatto anglamaydi ham. Bu xatti-harakatni ongli darajada belgilab beruvchi va tashkilot madaniyatining mohiyatini tashkil etuvchi fundamental e'tiqodlar va tasavvurlardir. Tashkilot a'zolari ularni ma'lumot sifatida qabul qiladi va ko'pincha ular xatti-harakatining shakllarini, so'zlashish va ijtimoiy o'zaro hamkorlik usullarini belgilab beruvchi e'tiqodlarni anglay olmay qolishadi⁵⁷.

Uchinchi – chuqur daraja bizga barcha ushbu artefaktlar, normalar va qoidalar faqat insonlar xatti-harakati bilan belgilanadigan ustqurma ekanligini ko'rsatib turibdi. Amerika darsliklarida “xatti-harakat” atamasi ostida quyidagilar tushuniladi: xatti-harakat – bu biz o'zimizga ruxsat etadigan va qabul qiladigan real bazaviy taxminimiz. «Biz» atamasi ostida, birinchidan, firmaning tashkilotchisi, ikkinchidan esa, uning personalisi (Sheyn atamalarida) tushuniladi.

⁵⁷ Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М.: Эксмо, 2006. С 256

Psixologlarning fikriga ko'ra, insonning xatti-harakatini 90 foizga uning bazaviy e'tiqodlarida o'z ifodasini topadigan ongsiz harakati boshqaradi. Ushbu e'tiqodlar esa, o'z navbatida, arxetiplarda aks etadi..



8.3.1-rasm. O'rganish darajalari bo'yicha korporativ madaniyatning tarkibiy qismlari

E.Sheyn korxonaning tashkilot madaniyatini sub'ektiv va ob'ektiv turlarga bo'ladi (8.3.1-rasm)⁵⁸.

Tashkilot madaniyatining “chuqur” darajasini o'rganish bilan, odatda, psixologiya, falsafa va madaniyatshunoslik fanlari shug'ullanadi. Iqtisodiyotda va menejmentda ko'pincha personalning kundalik xatti-harakati sabablari va o'ziga xos xususiyatlari o'rganilib, tahlil qilinadi.

Shunday qilib, dastlabki taxminga ko'ra, korporativ madaniyatni quyidagilar tashkil etadi:

- artefaktlar;

⁵⁸ E.Шейн. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С 140-154, Shein E. N. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Yossey Bass Publisher. 2001. P. 28.

- rasmiy tarzda e’lon qilinadigan qadriyatlar, normalar;
- personalning xatti-harakati.

Ob’ektiv tashkilot madaniyati tashkilotning predmetli muhiti: tabiiy sharoitlar, firma binosi arxitekturasini va dizaynining o’ziga xos xususiyatlari, asbob-uskunalar, mebel, kommunikatsiyalar, infratuzilma, yo’llar, qahvaxonalar va hokazolar bilan bog’liq. U tashkiliy tuzilmani uning asosiy qadriyatlari va tasavvurlari aks ettiriladigan va ushbu qadriyatlarga muvofiq o’zgarishi mumkin bo’lgan darajada aks ettiradi.

Sub’ektiv tashkilot madaniyati – bu xodimlar tomonidan baham ko’riladigan taxminlar, kutishlar, tashkilot muhitini uning qadriyatlari, normalari va rollari bilan birga qabul qilish. Bunga ramziy belgilarning ayrim unsurlari, tashkilotning tarixi, uning etakchilarining tarjimai holi, miflar, tabu, urf-odatlar, diniy marosimlar, muloqot tili, shiorlar kiritiladi. Ushbu madaniyat boshqaruv madaniyatini, ya’ni rahbarlik va qarorlar qabul qilish, vakolatlarni topshirish va boshqaruvda ishtirok etish uslublarini, mijozlar va ta’minotchilar bilan munosabatlar, personalni motivatsiyalash tizimlarini shakllantirish uchun asos bo’lib xizmat qiladi.

Korporativ madaniyat sifatida faqat qandaydir tashqi belgilarni qabul qilib bo’lmaydi.

Aslida “korporativ madaniyat” tushunchasi g’oyat murakkab va ko’p qirrali tushuncha bo’lib, u bir-birini to’ldiruvchi va tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat ko’rsatishi uchun asosni tashkil qiluvchi ko’plab o’zaro bog’liq qismlarni o’z ichiga oladi.

8.4. Tashkilot madaniyatini shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmuni

Umuman olganda biznes madaniyati korporativ madaniyat rivojlanishining navbatdagi bosqichi hisoblanadi. Yirik integratsiyalashgan tuzilmalarning (xususan, tarmoqlarning) paydo bo’lishi uzoq muddatli shartnomaviy munosabatlarni shakllantirish, qadriyatlarni, mafkurani integratsiyalash zarurligining anglab etilishiga olib olib keladi.

Korporativ madaniyatni ta'riflash uchun ko'p sonli modellar ishlab chiqilgan (8.4.1-jadval).

8.4.1-jadval

Ish o'rnida turli tashkiliy madaniyatlarning namoyon bo'lishi

1. Jarayonga yo'naltirilgan madaniyat Insonlar tavakkal qilmaydi Insonlar kam sa'y-harakatlarni amalga oshiradi Har bir kun boshqasiga o'xshaydi	Natijaga yo'naltirilgan madaniyat Insonlar notanish vaziyatda o'zlarini erkin his qilishadi Insonlar eng ko'p sa'y-harakatlarni amalga oshiradi Har bir kun xodimlarni yangilikka undaydi
2. Ishga yo'naltirilgan madaniyat Asosiy e'tibor ishning bajarilishiga qaratiladi Muhim qarorlar alohida xodimlar tomonidan qabul qilinadi Tashkilot faqat insonlar o'z ishini bajarishlaridan manfaatdor	Xodimga yo'naltirilgan madaniyat Shaxsiy muammolarga e'tibor qaratiladi Muhim qarorlar guruh tomonidan qabul qilinadi Tashkilot o'z xodimlari va ular oilalarining farovonligidan manfaatdor
3. Kasb madaniyati Insonlar kelajak haqida bir necha yil oldindan bosh qotirishadi Xodimlarning shaxsiy hayoti ularning shaxsiy muammosi hisoblanadi Ishga yollashda faqat vakolat ro'li o'ynaydi	Sex madaniyati Insonlar uzoq kelajak haqida bosh qotirishmaydi Tashkilot qoidalari ishda va uydagi xatti-harakatni qamrab oladi Ishga yollashda oila, ijtimoiy sinf va maktab ro'li o'ynaydi
4. Ochiq tizim Tashkilot va uning xodimlari yangi xodimlar va begona inson uchun aniq-ravshan Tashkilotda ishlash uchun deyarli har bir inson mos keladi Yangi xodimlarga o'zini o'z uyidagidek his etishi uchun bor-yo'g'i bir necha kun talab etiladi	Yopiq tizim Tashkilot va uning xodimlari hatto o'z a'zolari uchun ham yopiq va sirli Faqat alohida xususiyatlarga ega bo'lgan insonlar tashkilotga mos keladi Yangi xodimlarga o'zini o'z uyidagidek his etishi uchun bir yildan ko'proq vaqt talab etiladi
5. Qat'iy nazorat Har bir kishi tannarxning ahamiyatini anglab etadi Majlislar vaqtiga aniq amal qilinadi	Sust nazorat Hech kim tannarxning ahamiyatini anglab etmaydi Majlislar vaqtiga taxminan amal qilinadi
6. Pragmatik madaniyat Asosiy e'tibor iste'mol ehtiyojlarini qondirishga qaratiladi Natijalar tartibotlarga qaraganda muhimroq Ahloq masalalariga dogmatik emas, balki pragmatik munosabat	Normativ madaniyat Asosiy e'tibor tartibotlarning aniq bajarilishiga qaratiladi Tartibotlarning aniq bajarilishi natijalarga qaraganda muhimroq Ahloq masalalarida hatto natijalar ziyoniga yuksak standartlar

Manba: Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002. С 329

Biznes madaniyatini korporatsiya faoliyatini tizimli tashkil etish texnologiyasida boshqaruv texnologiyalarini o'zgartirish vositasi sifatida ta'riflash mumkin. Biznes madaniyati darajasiga chiqayotgan kompaniyalar o'zining rivojlanishi uchun eng yaxshi sharoitlarga ega bo'ladi, chunki:

- biznesni rivojlantirish uchun yangi imkoniyatlarning shakllanishiga ko'maklashadi;
- jamiyatning biznesning qo'shimcha turlarini rivojlantirishga bo'lgan yangi ehtiyojlarini ta'minlovchi yangi madaniy muhitni shakllantiradi.

Albatta, korporativ madaniyat rivojlanishining turli darajalarida turgan kompaniyalar turli istiqbollarga ega.

Tashkilot madaniyatini shakllantirishda boshqaruv usullari qo'yidagilardan iborat:

1). Ma'muriy usullar:

- Shartnomalar, ustav, nizomlar asosida tashkiliy ta'sir;
- Buyruqlar va rasmiy e'lonlar asosida faoliyatni muvofiqlashtirish va uning samaradorligi haqida qayg'urish;
- Faoliyat darajasini saqlab turish, qat'iy intizom asosida resurslardan samarali foydalanish;
- Lavozim yo'riqnomalari, nizomlar, reglamentlar, rasmiy qoidalar, normalarning mavjudligi;
- Yuksak darajadagi ijroga past xarajatlar evaziga erishiladi;
- Belgilab berilgan funktsiyalarni aniq bajarish uchun rag'batlantiruvchi omillarning mavjudligi;
- Rahbariyat farmoyishlari bajarilmagan taqdirda hayfsan e'lon qilish, lavozimni pasaytirish, ishdan bo'shatishlar o'rin tutadi;
- Yuqori turuvchi rahbariyatga subordinatsiyani hisobga olgan holda murojaat etish.

2). Iqtisodiy usullar:

- Butun faoliyat raqobat muhitiga qaratilgan;

- Tashkilotning maqsadlari aniq, individuallashtirilgan; iqtisodiy natijalar hisobga olingan;
- Bozor ulushini saqlab turish/kengaytirish;
- Bozorda yangi segmentlarni qidirish, yangi tovarlar (xizmatlar) yaratish;
- Nisbiy muhit natijani tezlashtiradi va qo'shimcha haq keltiradi;
- Muayyan ko'zlangan maqsadlarga erishiladi;
- Ko'zlangan shaxsiy natijalarga erishilganda muvaffaqiyat va ish haqining o'sishi o'rin tutadi;
- Tashkilot maqsadlariga erishishda umumiy manfaatlar hisobga olinadi;
- Nizoli vaziyatlardan chiqish yo'llari iqtisodiy natijaga qaratilgan.

3) Sotsiologik usullar:

- Hamjihatlik va do'stona munosabatlarni shakllantirish uchun tadqiqot usullaridan foydalaniladi;
- Ijtimoiy siyosatni amalga oshirish orqali xodimlar haqida qayg'urish;
- Xodimlar salohiyatini imkon qadar rivojlantirish va undan foydalanish. O'zini ko'rsatish imkoniyati;
- Personalni boshqaruvga jalb etish an'alarining mavjudligi;
- Ijtimoiy hamkorlik asosida muloqot, muzokara orqali g'amxo'rlik namoyon etiladi;
- Mahoratning takomillashtirilishi faxriy yorliq, ma'qullash bilan rag'batlantiriladi. Xodim maqomining o'sishi;
- Demokratiya asosida umumiy fikr, majlis hisobga olinadi;
- Konsensus, murosa – nizolarni hal etishda qo'llaniladi.

4) Psixologik usullar:

- ❖ Jamoaning ijodi, kreativ tafakkuri rag'batlantiriladi. Xodimlar fe'l-atvori, shaxsning xili hisobga olinadi;

- ❖ Rahbar novator, xatarga qo'l uruvchi eksperimentator hisoblanadi va buni xodimlarda qadrlaydi;
- ❖ Yangi tovarlarni (xizmatlarni) yaratishda va ularni bozorga chiqarishda personalga ishonch muhitini saqlab turish;
- ❖ Ijodiy muhit, eksperiment o'tkazish imkoniyati rag'batlantiriladi;
- ❖ Takomillashtirish, yangilash, yangilikni joriy etish, pozitiv rag'batlantiriladi;
- ❖ Tashabbus ko'rsatish va ijodkorlik qo'shimcha rag'bat hisoblanadi;
- ❖ Oldinga qo'yilgan vazifalarni hal etishning yangi yo'llarini sinab ko'rish, ijobiy his-tuyg'ularni rivojlantirish imkoniyati mavjud;
- ❖ E'tiqod, maslahatlar, maqtovlar, iltimoslar, shaxsning ta'siri va hokazolar qo'llaniladi.

Rahbar tasodifiylik unsurini inobatga olishi va motivatsiyalashda hech qachon eng yaxshi uslub mavjud emasligini doim yodda saqlamog'i lozim. Ayrim odamlarni motivatsiyalashda unumli bo'lgan narsa, boshqa odamlar uchun mutlaqo ahamiyatsizdir. Bundan tashqari, tashkilotlar alohida shaxslarga mo'ljallangan motivatsiyalash nazariyasining amalda tadbiq etilishini murakkablashtirib yuborishadi.

Taqdirlash. Motivatsiyalash muammosini tahlil qilish davomida biz taqdirlashning odamlarni umumli faoliyatga undash maqsadida qo'llanishi xususida to'xtalamiz. Motivatsiyalash haqida so'z borganda "taqdirlash" tushunchasi u bilan ko'pincha bog'lanadigan pul yoki huzur-halovat bilangina cheklanmaydi. Taqdirlash – inson o'zi uchun qadr-qimmatga ega deb hisoblagan barcha narsalardir. Biroq qadriyat tushunchasi har bir odamda o'z jihatlariga ega va taqdirlash hamda uning nisbiy qiymatiga baho berishi ham turlichadir.

Ichki va tashqi taqdirlash. Rahbar ixtiyorida taqdirlashning ikki asosiy: ichki va tashqi taqdirlash uslublari bor. Ichki taqdirlashni bevosita mehnatning o'zi beradi. Natijaga erishganlik hissi, bajarilayotgan ishning mazmun va ahamiyatga ega ekanligi, o'z-o'ziga hurmat hissi bunga misol bo'la oladi. Ish faoliyati

davomida yuzaga keladigan do'stona munosabatlar va muloqot ham ichki taqdirlash sifatida qaraladi.

Tashqi taqdirlash – “taqdirlash”ning bu so'zni eshitganda birinchi navbatda hayolga keladigan turidir. Tashqi taqdirlash bevosita mehnatning o'zidan kelmaydi, balki tashkilot tomonidan beriladi. Oylik, xizmatda ko'tarilish, xizmat maqomi va hurmat nishonlari, maqto'v va minnatdorchilik, hamda qo'shimcha to'lovlar tashqi taqdirlashning ko'rinishlaridir. Motivatsiyalash maqsadida ichki va tashqi taqdirlashni qanday nisbatda qo'llash kerakligini bilish uchun ma'muriyat oldin xodimlarining ehtiyojlarini aniqlab olishi kerak.

Xodimlarni rag'batlantirish uslublari turlicha bo'lib, ular korxonadagi rag'batlantirish tizimi xususiyatlari, umumiy boshqaruv tizimi va korxona faoliyatining xususiyatlariga bog'liq.

Keltirilgan tasnif boshqaruv uslublarning motivatsiyalash yo'nalishlariga asoslangan. Boshqaruv usullari ta'sir etishning u yoki boshqa ehtiyojlarga yo'naltirilganligiga qarab quyidagilarga bo'linadi:

- Iqtisodiy boshqaruv uslublari. Bunday uslublar iqtisodiy rag'batlarga tayanadi. Ular moddiy motivatsiyalashni, ya'ni muayyan topshiriqlarning bajarilishi va shundan so'ng mehnat natijalariga qarab iqtisodiy taqdirlashni ko'zda tutadi.

- Direktiv ko'rsatmalarga asoslangan tashkiliy-ma'muriy uslublar. Bunday uslublar qonun, huquq-tartibot, lavozimi balandroq shaxs va hokazolarga nisbatan itoatga asoslangan hukmgt motivatsiyalash bazasiga tayanadi. Ular tashkiliy rejalashtirish, tashkiliy me'yorlashtirish, ko'rsatma berish, taqsimlash va nazorat sohalarini qamrab oladi.

- Xodimlarning ijtimoiy faolligini oshirish maqsadida qo'llaniladigan ijtimoiy-ruhiy uslublar. Bunday uslublar yordamida asosan ishchilar ongiga, insonlarning ijtimoiy, estetik, diniy va boshqa manfaatlariga ta'sir ko'rsatiladi hamda mehnat faoliyatining ijtimoiy rag'batlantirilishiga erishiladi. Mazkur uslublar sotsiologiya, psixologiya, va insonni o'rganuvchi boshqa fanlar tomonidan ishlab chiqilgan vositalar majmuini o'z ichiga oladi.

Boshqaruv jarayonida, odatda, turli uslublar va ularning kombinatsiyalari qo'llaniladi. Motivatsiyalashni samarali boshqarish uchun korxonani boshqarishda barcha uch uslubni qo'llash lozim. Misol uchun, faqat hukm chiqarish va moddiy motivatsiyalashning qo'llanilishi tashkilotning maqsadlariga erishish yo'lida personalning ijodiy faolligini safarbar qilish imkonini bermaydi. Eng yuqori unumdorlikka erishish uchun ma'naviy motivatsiyalashni qo'llash zarur.

Qisqacha xulosalar

Tashkilot (korporativ) madaniyati tashkilotning barcha unsurlari uchun bog'lovchi asos hisoblanadi. Ular insonlarning tarkiblangan guruhida yuzaga kelib, vaqt o'tishi bilan faqat kuchayib boradi. Aslida "korporativ madaniyat" tushunchasi g'oyat murakkab va ko'p qirrali tushuncha bo'lib, u bir-birini to'ldiruvchi va tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun asosni tashkil qiluvchi ko'plab o'zaro bog'liq unsurlarni o'z ichiga oladi.

Korporativ madaniyatning barqarorlashuvi ushbu madaniyatga aksariyat ko'pchilik amal qilgan, u faoliyat ko'rsatish va rivojlanishning tabiiy muhitiga aylangan taqdirda qayd etilishi mumkin. Xodimlarni rag'batlantirish uslublari turlicha bo'lib, ular korxonadagi rag'batlantirish tizimining xususiyatlariga, umumiy boshqaruv tizimi va korxona faoliyatining xususiyatlariga bog'liq.

Nazorat va mulohaza uchun savollar

9. Madaniyat deganda nimani tushunasiz?
10. Madaniyatning tarkibiy qismlari nimalardan iborat?
11. Qaysi olimlar ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar sohasiga umumiy madaniyat "loyihasi" sifatida iqtisodiy madaniyatni ajratishadi?
12. "Tashkilot madaniyati" va "korporativ madaniyat" tushunchalarining o'zaro munosabatini tushuntirib bering.
13. Kompaniyaga korporativ madaniyat nima uchun zarurligini ayting.
6. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmini izohlab bering.
7. Kompaniyaning korporativ madaniyatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?

8. Korporativ madaniyatni shakllantirishda boshqaruv usullarining mazmunini tushuntirib bering.

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон

2. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik. T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti. 2005.

3. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. -640 стр.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 363 стр.

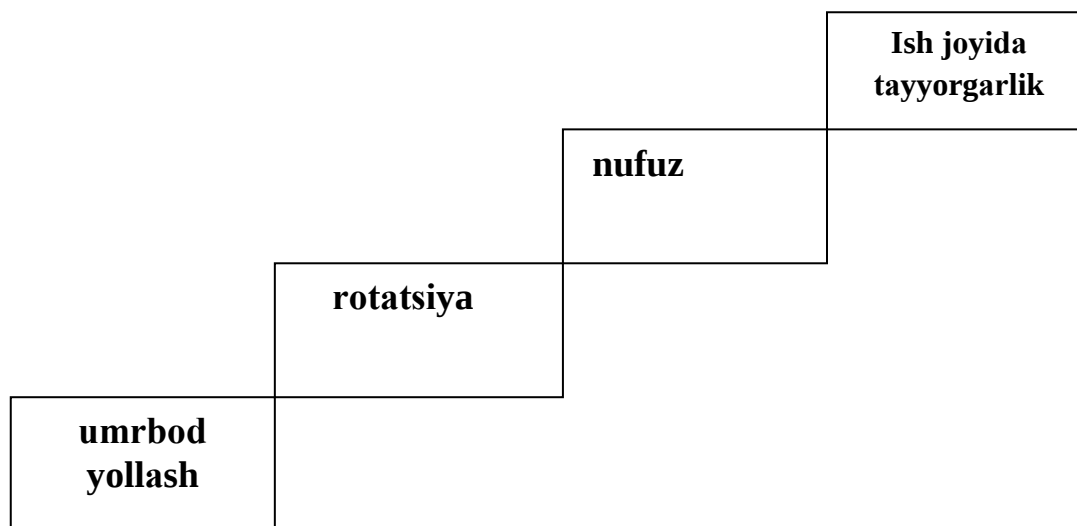
IX BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING YAPON TAJRIBASI

9.1. Yaponiya korxonalari xodimlarining mehnatiga haq to'lashni tashkil etish tajribasi

Mamlakatimiz va chet el adabiyotida Yaponiyada mehnatga haq to'lashni tashkil etish tajribasi keng yoritilib, ushbu mamlakat korxonalarida amal qilib turgan o'nlab ish haqi tizimlari misol tariqasida keltiriladi. Shuning uchun juda muhim bo'lsada, lekin barchaga ma'lum narsalarni takrorlash maqsadga muvofiq emas, nazarimizda. Bizningcha, yaponcha motivatsiyalashning yangi jihatlariga e'tibor qaratish, mehnatga haq to'lash yaponcha modellarining umumiy xususiyatlarini bir tizimga solish, ularning mamlakatimiz mehnatni *rag'batlantirish* tizimlarida foydalanish maqsadga muvofiq hisoblangan eng noyob va ta'sirchan unsurlari hamda mexanizmlarini ajratish foydadan holi bo'lmaydi.

Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi umrbod yollash, rotatsiya, nufuz va ish joyida tayyorgarlik tizimlariga asoslangan. Aynan shular mehnatga haq to'lashning yaponcha tizimi shakllanishiga o'zining betakror xususiyatini atao etib, uni iqtisodiy o'sishning muhim omiliga aylantiradi.

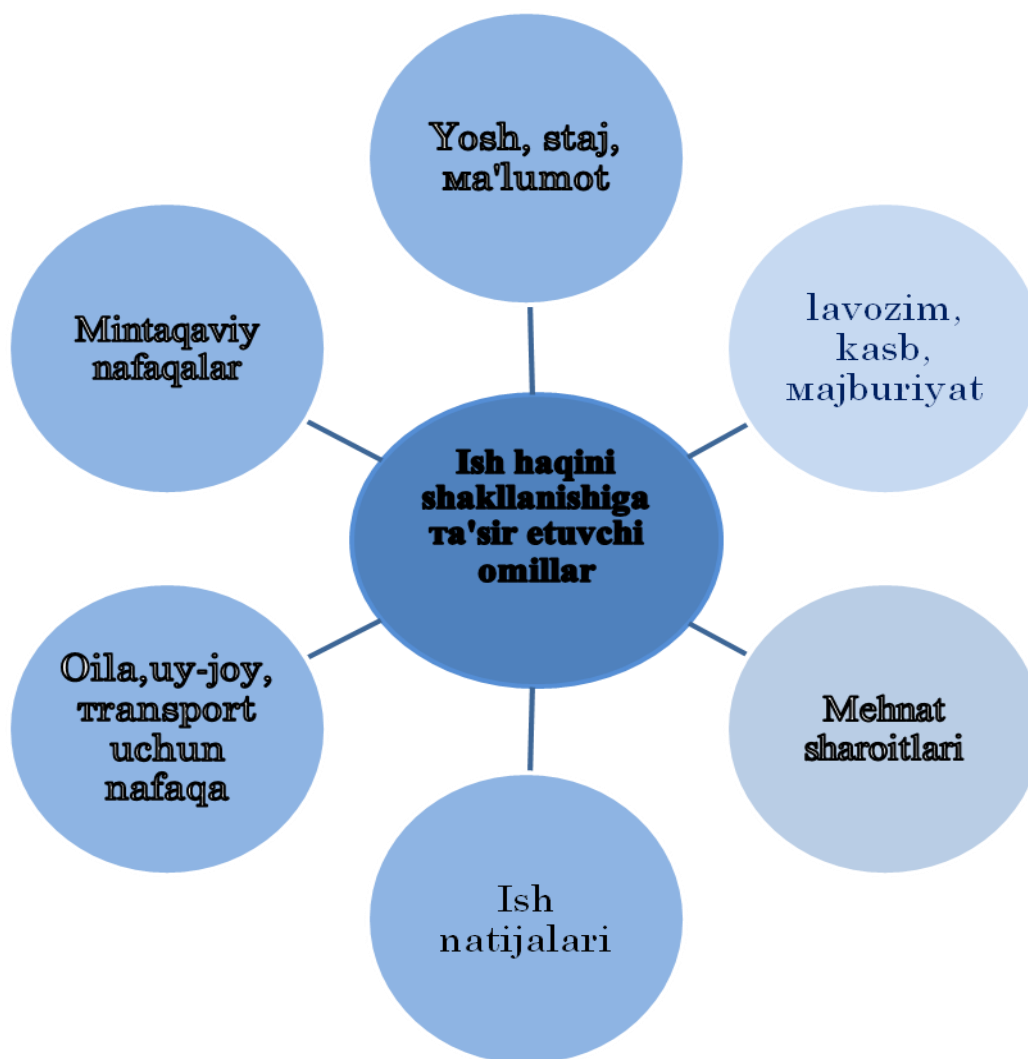
Yaponiyada mehnatga haq to'lash, shu jumladan uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi o'ta o'ziga xos bo'lib, uni faqat shu erda qo'llash mumkin, ya'ni boshqa mamlakatlarda qo'llab bo'lmaydi. Biroq, inson resurslarini va yollovchilar bilan xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni boshqarishning "yaponlashganligiga" etarlicha misollarni keltirish mumkin. Mehnatga haq to'lashning yaponcha modelga xos bo'lgan iqtisodiy maqbullik ularning asosiy g'oyalaridan boshqa madaniyatga asoslangan jamiyatda foydalanishning maqsadga muvofiqligini belgilab beradi.



9.1.1-Rasm. Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi

Yaponiya iqtisodiyotining rivojlanishiga qarab mehnatga haq to'lash tizimini takomillashtirish, undagi ayrim qarama-qarshiliklarga barham berish talab etildi. Masalan, bunday sharoitda mehnatga haq to'lashning tenglashtiruvchi tizimi qo'llanildi, unda past malakali, lekin boqimandalari (bir-ikki bolasi) bo'lgan ishchi o'zining bevosita boshlig'i yoki yuqori malakali, lekin farzandlari bo'lmagan mutaxassisga qaraganda ancha ko'p ish haqi olardi. Beshta yirik metallurgiya kompaniyasi mehnatga haq to'lashning yangi kontseptsiyasini ishlab chiqish taklifi bilan chiqdi. Ular ish haqining xodimning yoshiga bog'liqligini belgilashni va uning ish natijalari va bajarilgan majburiyatlar bilan belgilanadigan qismini 60 foizgacha oshirishni taklif qildi. Mehnatga haq to'lashning bunday tizimi ancha aniq-ravshan edi, chunki xodim qaysi yoshda taxminan qancha maosh olishini bilardi.

Elektr tovarlari ishlab chiqaruvchi kompaniyalar o'zlarining mehnatga haq to'lash tizimini ishlab chiqdi. Mazkur tizimning o'ziga xos xususiyati ish haqining asosiy va qo'shimcha qismini $80 + 20$ foiz ulushida taqsimlanishi, malaka va mehnat natijalari uchun mukofotlash faqat ish joyida o'qitilgan hollarda amalga oshirildi.



9.1.2-rasm. Umumiy ish haqining shakllanishiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar

Mehnatga haq to'lashning shu va boshqa kontseptsiyalari Yaponiya korxonalarida bugungi kunda foydalanilayotgan rag'batlantirish modellariga namuna bo'lib xizmat qildi. Umumiy ish haqining shakllanishiga oltita asosiy omil ta'sir ko'rsatishi mumkin: yosh, staj, ma'lumot (bu metallurgiya tarmog'ida mavjud bo'lgan mehnatga haq to'lash turi); lavozim, kasb, majburiyat; mehnat sharoitlari; ish natijalari; oila, uy-joy, transport uchun nafaqa; mintaqaviy nafaqalar (korxona joylashgan mintaqaning o'ziga xos xususiyatini hisobga oladi).

9.2. Mehnatga haq to'lashning yapon modeli o'ziga xos xususiyatlari

Mehnatga haq to'lashning yaponcha modellari xilma-xil bo'lgani holda beshta umumiy, asosiy xususiyatni ajratish mumkin.⁵⁹

***Birinchi xususiyat* – ish haqining xodimning stajiga va yoshiga bog'liqligi (uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi).**

Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi unda mehnatga haq to'lash va xizmat bo'yicha o'sish xodimning yoshi va uzluksiz staji bilan mutanosib bo'lgan nazorat usulini o'zida namoyon etadi. Stajga qarab kelgusida xizmat bo'yicha o'sishni kutish xodimning korxonada qolishiga va tashkilot ichida mehnat bozoridan foydalanishni kengaytirishga xizmat qiladi. “Umrbod yollash” atamasi umrbod yollash to'g'risidagi shartnomaning tuzilishini anglatmaganligi kabi, “uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash” atamasining mazmunini ham soddalashtirmaslik lozim. Aytish mumkinki, amaliyotda ularda mehnatga haq to'lash faqat xodimning yoshi va uzluksiz staji bilan belgilanadigan korxonalar mavjud emas, chunki uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash faqat qisman xodimning yoshi va uzluksiz staji bilan, qisman esa xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyati bilan belgilanadi. Biroq, yana shuni hisobga olish lozimki, xodimning malakasi uning yoshi va uzluksiz stajiga mutanosib ravishda o'sishi ham xizmat bo'yicha o'sish xodimning yoshi va uzluksiz stajiga mutanosib bo'lishidan dalolat berib turibdi.

Xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyati baholash nafaqat amalda bajariladigan ishning murakkabligi va uning bajarilish darajasi bo'yicha, balki xodimning yashirinch qobiliyatlari bo'yicha ham amalga oshiriladi. Bunday baholash chog'ida ushbu qobiliyatlarning hisobga olinishi ishchining qobiliyatini oshirish uchun kuchli turtki beradi. Xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyati rahbariyat tomonidan baholanadi. G'arb mamlakatlarida "ko'k yoqalilar"ning ish haqi odatda ishlarning har bir turi uchun belgilangan tarif stavkalarining shkalalari

⁵⁹ Волгин Н.А., Волгина О.Н. «Оплата труда: японский опыт и российская практика»: Учебное пособие.- 2-е издание.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К2, 2006.С 182

bo'yicha hisoblab chiqiladi va rahbariyat tomonidan tartibga solinmaydi. Yaponiyada esa, aksincha, ham "oq", ham "ko'k yoqalilar" ning ish haqi xodimga rahbariyat tomonidan beriladigan bahoga bog'liq. Bu uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi xodimlar o'rtasida musobaqalashish uchun katta turtki beradi, deyishga asos bo'ladi.

Uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimida ishchining hayot kechirish xarajatlari to'g'risida qayg'urish, mehnat unumdorligini oshirishga undash va qobiliyatlarning oshishini rag'batlantirish kabilar ish haqi miqdorini aniqlashning uchta muhim unsuri hisolanadi. Yaponiya korxonalarida mehnatga ishbay haq to'lash sharoitida ishlovchi ishchilarning soni juda kam; boshliq ishdan bo'shatish bilan tahdid soladigan mehnat qilishga undash usullari uchramaydi. Shunga qaramay, Yaponiya korxonalarining ishchilarni ishlash uchun kuchli rag'batlantiriladi, deb hisoblanadi, chunki uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimi, yuqorida aytilgandek, ishchilarni kasbiy o'sishga undaydi, xizmat majburiyatlarini bajarish qobiliyatini baholash esa rahbariyat tomonidan amalga oshiriladi.

Bundan tashqari uzoq muddat xizmat qilganlik uchun haq to'lash tizimining samaradorligi shundan iboratki, u ishlab chiqarishda ishchilarning hamkorlik qilishi va o'zaro yordam ko'rsatishi muhitini yaratishga xizmat qiladi, shuningdek u mehnat bilan ish haqi o'rtapsida bevosita bog'liqlikni belgilamaydi va ular o'rnining almashtirilishiga moslashuvchan munosabatni shakllantiradi.

Shunday qilib, korxonalar xodimlari mehnatiga haq to'lashning ularning yoshi va ish stajiga bog'liqligini tom ma'noda tushunmaslik lozim. Yaponlar har doim shuni ta'kidlashadiki, bu faqatgina tashqi aldoqchi qobiq. Aslida ish haqi staj va yosh uchun emas, balki stajning ko'payishi bilan ortib boruvchi malaka uchun oshiriladi. Agar stajning o'sishi mehnat unumdorligi va xodim malakasining oshiini ta'minlamasa, u holda mehnatga haq to'lash miqdori mazkur holatda oshirilmaydi. Xodimlar yoshiga qarab ish haqining muayyan miqdorlari 9.2.1 va 9.2.2-jadvallarda keltirilgan.

Xodimlarning standart ish haqlari (1994 y.)⁶⁰

Yoshi	Kichik o'rta maktabni tugatganlar		Katta o'rta maktabni tugatganlar		Universitetni tugatganlar	
	Oylik muntazam ish haqi, ming ien	Yillik qo'shimcha ish haqi, ming ien	Oylik muntazam ish haqi, ming ien	Yillik qo'shimcha ish haqi, ming ien	Oylik muntazam ish haqi, ming ien	Yillik qo'shimcha ish haqi, ming ien
1	2	3	4	5	6	7
15	138,8	170,0	—	—	—	—
16	142,5	206,0	—	—	—	—
17	150,2	324,5	—	—	—	—
18	157,1	421,7	162,7	12,5	—	—
19	157,5	442,6	171,0	403,9	—	—
20	194,7	564,8	177,4	671,4	—	—
21	182,5	569,8	187,0	727,1	—	—
22	212,2	568,3	192,3	762,2	202,1	17,4
23	201,3	621,2	202,1	811,6	208,3	340,5
24	223,8	618,2	211,8	859,6	219,9	811,7
25	244,8	767,9	223,6	900,1	231,1	1048,9
26	245,0	705,3	229,9	940,8	244,0	1118,9
27	232,9	870,5	236,5	999,8	256,4	1191,7
28	235,0	810,4	248,8	1033,8	273,0	1289,2
29	241,0	875,4	260,3	1128,6	286,1	1359,3
30	297,5	885,8	267,7	1171,7	299,3	1443,3
31	301,7	1121,3	279,9	1250,0	316,1	1487,3
32	278,0	926,4	288,8	1266,7	332,5	1626,0
33	281,2	1040,4	302,0	1343,7	342,0	1687,0
34	271,6	1157,8	305,3	1407,9	358,2	1808,3
35	286,1	1105,9	314,9	1472,3	366,8	1856,4
36	287,0	1190,6	333,5	1563,2	383,5	1907,6
37	289,1	1224,0	341,1	1640,7	397,0	2037,8
38	318,5	1375,4	354,8	1728,5	420,1	2172,4
39	313,7	1318,1	367,8	1814,8	439,6	2293,0
40	326,6	1402,3	381,8	1884,9	450,1	2334,8
41	322,6	1382,5	359,7	1954,0	472,2	2560,2
42	342,2	1439,7	399,7	2007,3	492,1	2742,9
43	340,7	1430,9	409,0	2020,3	505,3	2774,2
44	359,6	1576,2	419,3	2118,7	522,3	2946,1
45	364,6	1648,5	438,6	2156,9	547,4	3040,3
46	373,9	1663,5	456,8	2350,0	554,8	3107,1
47	388,5	1767,9	474,1	2517,2	568,1	3187,1
48	392,9	1865,2	497,9	2683,9	582,4	3325,2
49	400,5	1847,9	511,7	2728,5	608,0	3492,8
50	399,5	1745,9	512,9	2723,6	618,0	3618,6
51	429,5	1788,5	526,9	2795,4	614,1	3817,5
52	409,5	1866,4	544,8	2844,8	653,5	3836,9
53	406,8	1682,8	552,9	2999,4	661,4	3997,5
54	426,5	1639,3	552,8	2993,2	667,2	3767,4
55	400,4	1796,7	530,7	2777,0	684,0	4085,2
56	422,2	1961,0	517,5	2614,5	647,0	3549,5
57	416,1	2036,0	508,2	2622,3	683,4	3889,1
58	389,6	1788,9	484,4	2374,4	655,8	3733,1
59	402,2	1631,8	520,1	2566,2	647,2	3667,8
60	320,8	589,5	365,7	1769,0	534,2	3716,5

Eslatma. Yillik ish haqining umumiy summasi = (Oylik muntazam ish haqi x 12) + Yillik qo'shimcha ish haqi.

⁶⁰ Japanese working life profile. Labor statistiss. The Japan institute of labor. 1995, 1996. P. 32.

9.2.2-jadval

Yaponiyada ish haqining yoshga bog'liqligi⁶¹

Ishlov beruvchi sanoatda reja bo'yicha o'rtacha oklad va yillik bonuslar (1989-1990); 10 ming ienada

Kompaniya ko'lam			Yosh			
			20—24	30—34	40—44	50—54
1000 kishidan ortiq	A	V	19,0 (31,1)	28,4(141,2)	45,3 (270,0)	60,5 (378,5)
		G	16,7 (68,0)	26,5(128,1)	36,6 (194,4)	45,2 (257,6)
	B	G	17,5 (63,9)	25,1 (112,3)	31,6(150,5)	33,6 (162,8)
		D	15,4 (60,6)	18,1 (79,1)	18,3 (79,7)	18,1 (79,5)
100-999 kishi	A	V	18,3(35,0)	26,0(110,7)	38,5(181,6)	51,5 (261,8)
		G	16,2 (55,2)	23,8 (94,7)	33,6 (150,8)	40,6 (188,8)
	B	G	16,2 (53,7)	22,0 (85,4)	27,9(112,0)	29,9 (120,2)
		D	13,6(42,8)	13,2(40,4)	13,6 (39,4)	14,3 (44,2)
10-99 kishi	A	V	19,0(34,8)	27,3 (90,5)	37,0 (133,4)	44,9 (172,6)
		G	17,3 (44,3)	25,1 (73,6)	32,3 (104,3)	37,1 (123,4)
	B	G	16,5 (42,91)	22,2 (66,3)	26,5 (78,9)	27,4 (80,7)
		D	12,9 (25,9)	12,1 (25,4)	12,7(27,5)	13,5 (31,0)

Eslatma. A – idora xizmatchilari; B – ishchilar; V - OO'YUni tugatgan erkaklar; G - Maktabni bitirgan erkaklar; D - Maktabni bitirgan ayollar.

⁶¹ Фукуда Хидето. Очерк японского конттоля хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯТСРСЕР.19-bet.

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining *ikkinchi xususiyati* uning inson hayotida 5-6 marta sodir bo'ladigan hayotiy chuqqilardan iborat. 22 yoshli yapon yigiti universitetni tugatib, ishga kirgan vaqtda, uning ish haqi taxminan bir oyda 202 ming ienani (2000 AQSH dollariga yaqin) tashkil qiladi (2.9-jadval). Bu qonun bilan belgilab qo'yilan eng kam ish haqi. 28-29 yoshda yapon yigiti, odatda, uylanadi. Ushbu holatda ham qonun va an'analarga muvofiq ushbu pikka etish ish haqining (taxminan 5-7 foizga) oshishi bilan qayd etiladi. Keyingi hayotiy cho'qqiga farzand tug'ilganda erishiladi, shu munosabat bilan davlat ish beruvchilarga xodimlar maoshini yanada oshirishni tavsiya qiladi. So'ngra uy-joyni kreditga xarid qilishda qo'shimcha haq to'lanadi.

Ish haqining hayotiy piklarga bog'liqligi muayyan inson haqida real qayg'urishdan yaqqol dalolat berib turibdi. Xodim murakkab hayotiy vaziyatlarda u yolg'iz emasligini, unga firma moddiy yordam ko'rsatayotganligini his qiladi va bilandi. Bunday sharoitda yashash betashvish va ishonchliroq hamda korxonaga nisbatan tegishli munosabatlar yuzaga keladi. Yaponiya iqtisodiyoti ijtimoiy yo'naltirilgan bo'lib, bu ish haqi darajasi, uning yoshga va hayotiy piklarga bog'liqligidan tortib to turli hayotiy vaziyatlarda insonga bo'lgan e'tiborli munosabatgacha bo'lgan holatlarda o'z ifodasini.

9.3. Personal bilan ishlash texnologiyasining Yapon tizimi

Kompaniya nuqtai nazaridan: Ixtisoslashuv darajasining oshishiga qarab kompaniya hisobiga kiritiladigan kadrlar tayyorlash xarajatlari ortadi.

Ish haqini chegirma qilishda ushbu xarajatlarni ishlab chiqaruvchi kuchlarning o'sishi bilan qoplash uchun ko'p vaqt talab qilinadi. Agar kadrlar boshqa korxonalarga o'tib ketishsa, u holda kompaniya katta miqdorda zararlar ko'rishiga to'g'ri keladi.

Kadrlar o'z ish joylarida qolishlari uchun uzoq muddatli yollash uchun nisbatan yuqori ish haqi to'lash zarur.

Xodimlar nuqtai nazaridan:

Agar boshqa kompaniyaga ishga o'tilsa, u holda faqat tajribasiz xodimlar uchun belgilangan ish haqini oladi. O'z ish joida qolgan ma'qul.

Kadrlarni maxsus tayyorlashni amalga oshirishi va shu munosabat bilan xarajatlar ko'rishi lozim bo'lgan kompaniyalar yuqori ish haqi to'lashga va ixtisoslashuv darajasi, ish haqining miqdori hamda mehnat staji o'rtasidagi ulushni saqlab qolgan holda o'z kadrlarini uzoq muddatli yollashga intiladi.

Bunday ulushga AQSHdan ko'ra Yaponiyada ko'proq amal qilinadi. Bunday tendentsiya yirik kompaniyalarda, oliy ma'lumotli kadrlar o'rtasida ko'zga tashlanadi

Yaponiyada xodimlarning kompaniya rivojiga qo'shadigan hissasi ular yosh bo'lgan vaqtda kamligicha qoladi, lekin ish stajining ortishi va tajribaning to'planishiga qarab ularning ulushi ko'payadi.

Yaponiya korxonalari maktablardan va hatto oliy o'quv yurtlaridan ham maxsus tayyorgarlikni talab qilmaydi. Ularning o'zlari o'z xodimlarini o'qitishni korxona uchun zarur darajagacha etkazadi

Yaponiya korxonalari maktablardan va hatto oliy o'quv yurtlaridan ham maxsus tayyorgarlikni talab qilmaydi. Ularning o'zlari o'z xodimlarini o'qitishni korxona uchun zarur darajagacha etkazadi.⁶²

Yirik kompaniyaning tashkiliy tuzilmasida axborot bilan xususiy almashish sharoitida muvofiqlashtirilgan ish jarayonida va umumiy boshqaruv tizimi asosida takomillashuvchi bilimlar va ko'nikmalarning foydaliligi ish tajribasining to'planishiga qarab ortadi.

Masalan, Yaponiyaga kelganda birinchi bo'lib ko'zga tashlanadigan narsa, bu ko'p sonli politsiyachilar. Ular yopishqoq, xira emas va fuqarolardan jarima undirish uchun qoidabuzarliklarni sinchklab qidirishmaydi, balki hamma vaqt insonga (ko'chani kesib o'tish, kerakli avtobus yoki taksini topish, telefon avtomatidan foydalanish va hokazolarda) yordam ko'rsatishga tayyor. Yoki boshqa misol – saunada. Bizda ushbu jarayon taxminan shunday. 1-2 soatga kirish

⁶² Волгин Н.А., Волгина О.Н. «Оплата труда: японский опыт и российская практика»: Учебное пособие.- 2-е издание.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К2, 2006. С 149

chiptasini xarid qilasiz (buning ustiga u ancha qimmat turadi). So'ngra esa, ajratilgan vaqtdan imkon qadar foydalanish uchun barchasini tezda bajarishga to'g'ri keladi:saunaning o'ziga yugurish, hovuzchaga yugurish, dush ostiga yugurish, yo'l-yo'lakay nimadir ichish, so'ngra ushbu jarayon yana bir bor takrorlanadi – shu bilan vaqt tugaydi. Ana shunday “dam olishdan” so'ng ko'chaga o'qdek otilib chiqasiz va... Bunda qo'shimcha bardamlik va salomatlikka erishish amri mahol. Ko'pincha buning aksi bo'ladi. Yaponiyada esa boshqacha parlanishadi. Bu erda barchasi ohista va bir maromda qilinadi. Kirish chiptasi kamida o'n ikki soatga mo'ljallangan. Uning narxi – 2000 iena (20 dollardan kamroq). Matbuot, televevor, uqalash, dam olish krovatlari, hamma mijozlar uchun bir xil maxsus engil kostyumlar, hovuzchalar va vannalar seriyasi (sovuq, iliq, issiq), turli xil harorat rejimidagi uch xil sauna. Bu erda uydan hech qanday tegishli buyumlarni olmasdan turib yuvinish, soqol olish mumkin. Issiq ovqatlar, gazaklar, keng assortimentdagi ichimliklar. Saunaning ishlash vaqti – bir sutkada 24 soat. Nazarisizda, yuqorida yoritilgan “dam olishni” bu erda salomatlik uchun samarali bo'lgan dam olish bilan taqqoslab bo'lmaydi.

Ish staji va malakadan tashqari ish haqining o'sishiga (pasayishiga) amaldagi mehnat hissi yoki ishning real natijalari ko'rsatkichi katta ta'sir ko'rsatadi. Bu Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining *uchinchi xususiyatidir*. YAponiyada turli korxonalarda bunday o'zaro bog'liqlik mexanizmi turlicha. Masalan, xodimlar guruhlarida ("oq" va "ko'k yoqalilar" uchun) gradatsiyalar tizimlari mavjud. Ya'ni xodimlar boshqa teng sharoitlarda (stash, ma'lumot, lavozim va h.k.), bir guruhda bo'lgani holda, ishning amaldagi natijalariga qarab mehnatga haq to'lashning turli gradatsiyalariga kiritiladi. Hozirda Yaponiyada ish natijalariga ko'ra haq to'lash umumiy ish haqining 60 foizidan ko'pini tashkil qiladi va mazkur tendentsiya kuchayib bormoqda.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etishga nisbatan bunday yondashuvdan mamlakatimizda byudjet sohasi xodimlari mehnatini rag'batlantirish tizimini takomillashtirishda foydalanish mumkin. Bizningcha, yagona tarif setkasining barcha razryadlari ichida to'rt-beshta gradatsiyalar tizimini joriy etish maqsadga

muvofiq hisoblanadi. Bu hol mehnatga haq to'lashning rag'batlantiruchi rolini kuchaytiradi, chunki boshqa teng sharoitlarda (birinchi galda teng razryadda) ishning turli natijalari uchun xodimlar turlicha mukofotlanadi (hozirgidek bir xil emas).

Mehnatga haq to'lash miqdorlari bilan xodim ishining natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni ta'minlashning muayyan mexanizmlarini, ya'ni ish haqi shakllari va tizimlarini korxonalarining o'zlari o'z xususiyatlari va an'analarini hisobga olgan holda ishlab chiqishadi. Bunda bizdagi Mehnat va ish haqi bo'limidan katta farq qiluvchi motivatsiyalash bo'limlari muhim rol o'ynaydi. Bizdagi mehnat va ish haqi bo'limlari, odatda, faqat statistikachilar funktsiyasini bajaradi – ular yuzaki raqamlarni to'plash va tahlil qilish bilan shug'ullanadi. Yaponiya motivatsiyalash bo'limlari – bu mehnatni va unga haq to'lashni tashkil etish, shuningdek o'z xodimlarini rag'batlantirish va motivatsiyalashning samarali modellarini ishlab chiqish sohasidagi barcha eng yangi va ilg'or g'oyalarni jamlovchi tahliliy markaz bo'lib, davlat ushbu masalalar bilan shug'ullanmaydi. U korxonalarining o'zlariga, shu jumladan davlat korxonalariga to'liq mustaqillikni beradi.

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilish nihoyasida yana bir – navbatdagi *xususiyatni* keltiramiz. Bu jahonda mehnatga haq to'lashdagi eng past tabaqalashlardan biri (faqat Shvetsiyada undan pastroq – 1 : 3). Bu shuni anglatadiki, eng past malakali xodim eng yuqori malakali xodimga qaraganda uch marta kam maosh oladi. Yaponiyada chilangar, sotuvchi, muhandis, vrach o'z kompaniyasining prezidentiga qaraganda 4-5 marta kam maosh oladi (2.13-jadval). Masalan, "Nissan" kompaniyasida bosh direktor eng past malakali xodimga qaraganda besh marta ko'p maosh oladi (albatta, biz daromadlarning boshqa turlari (mukofotlar, aktsiyalar bo'yicha dividendlar va h.k.)ni hisobga olmayapmiz, gap faqat tarif va oklad haqida borayapti). Bu yaxshimi yoki yomonmi? Biz ushbu tajribadan foydalana olamizmi? Bizning nuqtai nazardan, bu Yaponiyada mehnatni rag'batlantirishning yuqorida sanab o'tilgan beshta xususiyatidan Rossiya uchun qo'llash mumkin bo'lmagan yagona

xususiyat. Hozircha ushbu xususiyat rivojlangan mamlakatlarga xos, chunki, agar 1 : 3 nisbatni rublga aylantirsak, u holda bizda ishlab chiqarishda yuqori malakali xodimlar, muhandislar, direktorlar bilan muammolar yuzaga keladi. Eng boy yaponlar 10 foizining daromadlari eng kam ta'minlanganlar 10 foizining daromadlariga qaraganda bor-yo'g'i 2,8 marta yuqori. Bu ham jahondagi eng past ko'rsatkichlardan biri. Rossiyada ushbu ko'rsatkich 12,6 martani tashkil qiladi. Uning darajasi bo'yicha Rossiya G'arbiy Evropa mamlakatlarini 1,5-2 marta ortda qoldirib, tobora AQSHga yaqinlashib bormoqda, u erda esa mehnatga haq to'lashdagi tabaqalash 14-15 martaga etadi

9.4. Yapon korxonalarida ish haqini tashkil etishda mehnat motivatsiyasining samarali ta'siri

Misol uchun xodimlar mehnatiga haq to'lash bilan ular ishining amaldagi natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning eng keng tarqalgan bir necha variantlarini keltiramiz. Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi umrbod yollash, rotatsiya, nufuz va ish o'rnida tayyorlash tizimiga asoslangan.⁶³

Birinchi variant. Ish natijasi va haq to'lash darajasiga ko'ra xodimlar beshta darajaga bo'llinadi: **S, a, b, s, d**. Bunda ushbu tasnif harakatchan. Firmaning har bir xodimi oldida xodimning o'zi va uning bevosita rahbari tomonidan qo'yilgan vazifa turadi. Olti oydan so'ng vazifaning bajarilishi natijalariga ko'ra xodim o'zining mehnat natijasi va unga haq to'lash bo'yicha qaysi darajaga mansubligini mustaqil baholaydi. Agar u mazkur vazifani 120 foizga bajarsa, u holda maxsus (eng yuqori) **S** darajaga, agar 100 foizga bajarsa, **a** darajaga, 80 foizga bajarsa, **b** darajaga kiradi va h.k. So'ngra boshliq ham uni huddi shunday tizim bo'yicha baholaydi.

9.4.1-jadval

Yapon kompaniyasining ish haqi tizimi⁶⁴

Oylik ish haqi (100)	Rejadagi oklad (70)	Asosiy stavka (80)	yosh bo'yicha	
			staj bo'yicha	
			toifalar bo'yicha (kadrlarni baholash natijalariga ko'ra aniqlanadi)	
		Rejadagi ustama haqlari (70)	Yaxshi natijalar uchun mukofot	
			Ishda bo'lmaganlik va ishga chiqmagan kunlar sonining kamligi uchun mukofot	
			Lavozim nafaqasi	
			Ko'nikmalar toifasi bo'yicha nafaqa	
			Mushg'ulot turi bo'yicha nafaqa	Tijorat ishi bo'yicha nafaqa
			Maxsus ish bo'yicha nafaqa	Xavfli ish bo'yicha nafaqa
			Hayotiy nafaqalar	oilani saqlab turish bo'yicha uy-joy bilan ta'minlash bo'yicha uzoq vaqt oila bilan birga bo'lmaganlik bo'yicha sovuq iqlimli hududda xizmat qilganlik bo'yicha
		Malaka uchun mukofotlar	davlat xususiy	
	Tartibga solish uchun nafaqalar			
	Boshqa nafaqalar			
	Rejadan tashqari ustama haqlari (7)	Ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lash		
		Dam olish kunlari ishlaganlik haq to'lash		
Vaqtinchalik ishni bajarganlik bo'yicha nafaqalar				
		Tug'riq, to'y va dafn uchun nafaqalar		

+

Bonuslar (200—800)	Yozgi bonus (100-300)
	Yil oxiriga bonus (100-300)

+

Ishdan bshashda to'lanadigan nafaqa	$\text{Ishdan bshashda to'lanadigan nafaqa} = \text{Asosiy stavka} \times \text{Stajga qarab belgilanadigan ishlash koeffitsienti} \times \text{Ishdan bo'shash sababi bilan belgilanadigan koeffitsient}$
-------------------------------------	--

⁶⁴ Волгин Н.А., Волгина О.Н. «Оплата труда: японский опыт и российская практика»: Учебное пособие. - 2-е издание.-М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К2, 2006. С 178

⁶⁴ Фукуда Хидэто. Очерк японского контроля хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯЦПСЭР. 2006. С 18

Agar xodim va uning rahbarining baholari mos kelsa, u holda ushbu daraja yaqin olti oy ichida xodimga beriladi. Agar baholar turlicha bo'lsa (masalan, xodim o'zini **a** daraja bilan, boshliq esa **b** daraja bilan baholasa), u holda suhbat o'tkazilib, tomonlar o'z dalil-isbotlarini keltiradi va yagona qarorga keladi. Mehnatga natijalar bo'yicha haq to'lash tizimi ko'pincha "oq yoqalilar" uchun qo'llaniladi.

Ikkinchi variant. Bir yilda 1,7 mln. dona avtomobil ishlab chiqaruvchi va uning chet eldagi filiallari tomonidan 1 mln. dona avtomobil ishlab chiqariladigan mashhur "Nissan" avtomobil kompaniyasining zavodlaridan birida ("Pama") qo'llaniladi. Bu erda avtomobillardan tashqari engil suv transporti: yaxtalar va "raketalar" ham ishlab chiqariladi. Zavodda eng takomillashgan texnologiyalardan foydalanilib, robotlashtirish va avtomatlashtirish darajasi juda yuqori, bu esa avtomobilning sifatini, chiroyini va ishonchliligini kafolatlaydi.

Mashhur BMW zavodining avtomobil yig'ish tsexlariga tashrif buyurgan muallifning nemis avtomobilsozlarining aniq yo'lga qo'yilgan ishini ko'rib havasi keldi. Lekin, u "Nissan" kompaniyasining zavodida ko'rgan narsalari – shunchaki g'aroyibot. Olti yuzta robot o'z ishini chiroyli tarzda bajarar edi. Avtomobil yig'ish jarayonining butun yo'lida (bu esa ko'plab kilometrli konveyer) bironcha ham odam uchramadi: faqat payvandlovchi robotlar, yig'iuvchi robotlar va h.k. Dastlabki insonni biz yakuniy bosqichda, yap-yangi avtomobil roliga uni yuk maydonchasigacha olib borish uchun haydovchi o'tirganda, uchratdik.

Zavod direktori janob Kimurning so'zlariga qaraganda, jamoaning shiori – inson, mashinalar va tabiat uyg'unligini ta'minlash (aytgancha, bu erda ishlab chiqariladigan avtomobilning dvigateli chiqindilar utilizatsiyasidan foydalangan holda ekologik toza bo'lib, quyosh batareyalarida ishlaydi). "Nissan" kompaniyasining mashinalari Yaponiyaning boshqa mashhur firmalari tomonidan ishlab chiqariladigan avtomobillar bilan muvaffaqiyatli tarzda raqobatlasha oladi. Yanvar oyidayoq dekabr so'ngida ishlab chiqarilgan mashinalar qaerga va kimga jo'natilishi ma'lum bo'ladi.

Kadrlarni baholash va ish haqini belgilash⁶⁵***Yaponiya kompaniyasida lavozimlar tarkibi va lavozim pag'onasi bo'yicha ko'tarish uchun kadrlarni baholash ko'rsatkichlari***

Armiya	Yaponiya kompaniyasi				
Generallar	Rahbariyat (direktor)	(Direktorlar kengashining raisi)	Boshqaruv raisi	Oylik oklad + bonuslar; ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lanmaydi; kasaba uyushmasida ishtirok etish huquqi majud emas	20-30 yil 10-20 yil Firma ichida lavozim bo'yicha ko'tarilish Firma ichida lavozimga tayinlash uchun tanlov
		(Vitse-prezident) katta boshqaruvchi direktor Kichik boshqaruvchi direktor – bo'lim boshlig'i	Boshqaruv a'zolari		
Zobitlar	Ma'muriy kadrlar	Bo'lim boshlig'i Bo'lim boshlig'ining o'rinbosari Kichik bo'lim boshlig'i	Shtat tarkibi	Oylik oklad + bonuslar; ish vaqtidan tashqari ishlarga haq to'lanadi; kasaba uyushmasida ishtirok etish huquqi majud	Yangi xodimlarni jalb qilish
Unter-zobitlar	Rahbar kadrlar	Uchastka boshlig'i Katta xodim/Guruh rahbari			
Askarlar	Umumiy kadrlar	Umumiy soha kadrlari			
		Devonxona sohasi kadrlari			
		Vaqtbay ishlovchi xodimlar		Soatbay haq to'lash + bonuslar	
		Soatbay ishlovchi xodimlar			
		SHartnomalar bo'yicha ishlovchi xodimlar		Soatbay haq to'lash	

⁶⁵ Фукуда Хидето. Очерк японского контингента хозяйствования. Министерство иностранных дел Японии. ЯТСРСЕР.2006. С 19.

Kadrlarni baholash ko'rsatkichlari va maqsadi

Ko'rsat -kichlar	Ish natijalarini baholash	Ishning sifati va miqdori, tashabbuskorlik, rahbarlik qobiliyati, qo'l ostidagilarni tayyorlash	
	Xususiyat belgilarini baholash	Xizmatdagi hulq-atvor; intizomlilik, mas'uliyat hissi, aloqalarni yo'lga qo'yish qobiliyati, mehnat shijoati, majburiyatlardan bo'yin tovlash darajasi	
	Qobiliyatlarni baholash	Asosiy qobiliyatlar	Bilimlar, texnik ko'nikmalar, salomatlik
		Ruhiy qobiliyat	Tushinish, fikrlash, qaror qabul qilish qobiliyati Ifodalash, muzokaralar yuritish qobiliyati Rejalashtirish qobiliyati Rahbarlik, boshqarish qobiliyati
↓			
Maqsad -lar	1. Yaxshi fazilatlar va kamchiliklarni qamrab olish → Namoyon etilmagan qobiliyatlarni topish		
	2. Ishni bajarish holatini qamrab olish → Ishga rahbarlik qilish		
	3. Optimal va adolatli ko'tarilish → Ish haqini belgilash, boshqa joyga o'tkazish, lavozim bo'yicha ko'tarilish		

Bunday sharoitda zavodda xodimlarning o'z mehnati natijalari va sifatidan manfaatdorligini oshirishga katta e'tibor qaratiladi. Yuqorida ta'kidlanganidek, bir yilda bir marta (aprelda) oylik ish haqi 1-3 foizga oshadi. Bir yilda ikki-uch marta bonuslar (mukofotlar) to'lanadi, ular miqdori zavodning moliyaviy ahvoliga bog'liq (taxminan 3-5 okladdan). Ish haqini hisoblash va uning miqdorini aniqlashda ish natijalarini hisobga olish mexanizmi ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi muzakaralar jarayonida kelishiladi. Ha aytgancha, mana qirq yildirki, zavodda ish tashlarshlar kuzatilmayapti, bu esa zavod rahbariyatining chuqur o'ylangan iqtisodiy va ijtimoiy siyosati hamda kasaba uyushmasining samarali ishlashidan dalolat berib turibdi. Ushbu mexanizmning mohiyati quyidagilardan iborat. Xodimlar o'z malakasi, lavozimi va funktsiyalari bo'yicha turli guruhlariga bo'linadi: *a*, *b*, *s*, *d*, *r*... *m*... Masalan, "ko'k yoqalilar" (ishchilar) r_1 dan r_8 gacha bo'lgan guruhlariga kiradi. Har bir guruhda beshta gradatsiya

mavjud bo'lib, ularga ishning amaldagi muayyan natijasi mos keladi. Masalan, "r₁" guruhiga kiruvchi va ish natijalariga ko'ra beshinchi gradatsiyaga ega bo'lgan ishchi "r₂" guruhiga o'tishga da'vogarlik qilishi mumkin. "r₁" guruhi xodimlari ish haqining miqdori "r₂" guruh bilan solishtirilganda ramziy tarzda emas, balki katta farq qiladi. Menejrlarning ish haqi "t₃" dan "t₇" gacha bo'lgan tizim bo'yicha belgilanadi.

Xodim ishining natijalariga ko'ra uning bevosita rahbari baholaydi va mehnatga haq to'lash guruhini taklif etadi, so'ngra bu bo'lim (sektor) va sex boshlig'i bilan kelishiladi

Ish haqining umumiy hajmida mukofotlar ulushi yildan yilga ortib boradi. U hozirgi vaqtda 50 foizdan ko'pni tashkil qiladi (ikki yil avval 40 foiz edi).

Uchinchi variant. Xodim ishining natijalariga ko'ra mehnatga haq to'lash mehnatning amaldagi samaradorligi koeffitsienti (MASK)ni har oyda hisoblab chiqish bilan bog'liq bo'lib, uning darajasi ish haqining miqdoriga ta'sir ko'rsatadi (MASK darajasi qancha yuqori bo'lsa, ish haqining miqdori shunchalik katta bo'ladi). MASK maxsus metodik bo'yicha aniqlanadi va 1 dan 10 gacha o'lchanadi.

Albatta, ish natijalariga ko'ra mehnatga haq to'lash miqdorini belgilashning boshqa yanada qiziqarli variantlari ham mavjud (masalan, reyting va shunga o'xshash tizimlar) bo'lib, ularning mazmuni, yuqorida ta'kidlanganidek, yapon korxonalarining an'analari, xususiyatlari va vazifalari, uning olimlari va ishlab chiquvchilarining intellektual, ijodiy imkoniyatlari va faraziyalari bilan belgilanadi. Gap shaklda emas, balki motivatsiyalash tizimlarida xodimlar ishining amaldagi samaradorligini hisobga olishning maqsadga muvofiqligi to'g'risidagi g'oyaning o'zi haqida borayapti. G'oyani esa yaponlar qadrlaydi va amalga oshiradi.

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining *uchinchi xususiyati* - menejerlar okladlarining korxona ishlashining natijalariga bog'liqligi. Barcha korxonalarda o'zgaruvchan okladlar tizimi amal qiladi. Zavod direktori, tsexlar boshliqlari,

boshqa menejerlarning bazaviy stavkalari ishlab chiqarish tannarxi, hajmi, nomenklatura va u yoki bu rahbar javob beradigan boshqa ko'rsatkichlar dinamikasiga qarab o'zgarib turadi.

Masalan, tsex boshlig'ining okladi 700 ming iena. Agar uning tsexi mahsulot tannarxini 10 foizga pasaytirs, uning okladi avtomatik tarzda o'sha 10 foizga oshadi va h.k. Bu muayyan korxonada mehnatga haq to'lash to'g'risidagi nizom bilan belgilanadi. Ilgari yirik neft kompaniyasini boshqargan Yaponiya ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish uchun unumdorlik markazining Prezidenti janob Dzinnosuki Miyai shunday holatni keltirdi. Bir vaqtlar kompaniya inqiroz holatiga tushib qolgan va u barcha menejerlarning maoshlari va mukofotlarini qisqartirish miqdorlarini muhokama qilish uchun ularni chaqirishga majbur bo'lgan (ushbu tadbirlar Yaponiyada har bir firma uchun majburiy hisoblanadi). Natijada kompaniya boshlig'i o'zining okladini 20 foizga, oliy menejerlarnikini 15 foizga, o'rta menejerlarnikini esa 5-10 foizga pasaytirdi. Bu pasaytirish har bir rahbarning talabi asosida ixtiyoriy ravishda amalga oshirildi. Bir vaqtning o'zida barcha xodimlarning ish haqi 30 foizga oshirildi. Brahbarlar va xodimlar ish haqlari miqdorlarining bunday o'zgartirilishi bir-ikki oydan keyin firma ishining yuksalishiga olib keldi. Albatta, bunda shtatni qisqartirish to'g'risida umuman gap bo'lishi mumkin emas edi. "Oila" va "kazoku seydo" tizimining ruhi kezib yuradigan Yaponiya korxonalarida muammolarni ishchilarga emas, balki menejerlar zimmasiga yuklashni afzal ko'rishadi.

Qisqacha xulosalar

Yaponiyada mehnatga haq to'lash tizimi umrbod yollash, ***rotatsiya, nufuz va ish joyida tayyorgarlik tizimlariga asoslangan.*** Mehnatga haq to'lashning shu va boshqa kontseptsiyalari Yaponiya korxonalarida bugungi kunda foydalanilayotgan rag'batlantirish modellariga namuna bo'lib xizmat qiladi. Umumiy ish haqining shakllanishiga oltita asosiy omil ta'sir ko'rsatadi. Mehnatga haq to'lashning yaponcha modellari xilma-xil bo'lgani holda beshta umumiy, asosiy xususiyati bilan ajralib turadi.

Kompaniya nuqtai nazaridan ixtisoslashuv darajasining oshishiga qarab kompaniya hisobiga kiritiladigan kadrlar tayyorlash xarajatlari ortadi. Ish staji va malakadan tashqari ish haqining o'sishiga (pasayishiga) amaldagi mehnat hissasi yoki ishning real natijalari ko'rsatkichi katta ta'sir ko'rsatadi.

Yapon korxonalarining an'analari, xususiyatlari va vazifalari, uning olimlari va ishlab chiquvchilarining intellektual, ijodiy imkoniyatlari va faraziyalari bilan belgilanadi.

Yaponiya mehnatga haq to'lash tizimining *xususiyati* - menejerlar okladlarining korxona ishlashining natijalariga bog'liqligi. Barcha korxonalarda o'zgaruvchan okladlar tizimi amal qiladi. Yaponiya korxonalarida muammolarni ishchilarga emas, balki menejerlar zimmasiga yuklashni afzal ko'rishadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Mehnatga haq to'lash yaponcha modellarining umumiy xususiyatlarini izoxlab bering.
2. Umumiy ish haqining shakllanishiga nechta asosiy omil ta'sir ko'rsatadi?
3. Tripartizm - bu nima?
4. Yaponiyada ish haqining yoshga qanday bog'liqligini tushuntirib bering.
5. Ish staji va malakadan tashqari ish haqining o'sishiga (pasayishiga) qaysi ko'rsatkichlar ta'sir ko'rsatadi?
6. Yaponiyada eng past malakali xodim va eng yuqori malakali xodim mehnatga haq to'lashdagi mohiyatini ochib bering.
7. Ish natijasi va haq to'lash darajasiga ko'ra xodimlarning beshta darajasini izoxlab bering.
8. Bonus – bu nima?

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.

2. Шавкат Мирзиёев Олий мажис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz.2017-yil 22-dekabr

3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон

4. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса таракқиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь Практикум по экономике, организации и нормированию труда. Учебное пособие. Под редакцию проф. П.Э.Шлендера. М.:Вузовский Учебник. 2007.

5. Волгин Н.А, Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и Российская практика. Учебное пособие. М.: Издательство Торговая корпорация. Дашков. И.К. 2005

X BOB. PERSONAL MOTIVATSIYASIDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH

10.1. Ta'sir etish shakli va usuli bo'yicha motivatsiyalash turlari

Mehnatni boshqarishning inson omilining faollashuvini ta'minlovchi samarali usullarini qidirib topish turli sohalarda faoliyat ko'rsatuvchi mulkchilikning barcha shakllaridagi tashkilotlarning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Xo'jalik yuritishning hozirgi usullari motivatsiyalash mexanizmlaridan foydalanish asosida iqtisodiy xatti-harakatning yangi xilini egallashni talab qiladi. **Mehnat** faoliyatini boshqarishning motivatsion jihatlari bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda keng qo'llanilmoqda va ulardan rivojlanayotgan tashkilotlarda faol foydalanilmoqda. Har qanday boshqaruv qarorining muvaffaqiyati xodimni shaxsiy va umumiy maqsadlarga erishishga undovchi motivatsiyalash modelining samaradorligiga bevosita bog'liq.

Motivatsiyalash – insonni ichki shaxsiy va tashqi omillar yordamida muayyan faoliyatga undash jarayoni. Xodimlar xatti-harakatiga ta'sir ko'rsatgan holda, u tashkilotning asosiy maqsadlariga erishishga ko'maklashadi va personalni shaxsiy yuksak natijalarga erishish yo'li bilan mehnatda o'zini ko'rsatishga yo'naltiradi.

Motivatsiyalash – insonning ichki xususiyati, inson fe'l-atvorining uning qiziqishlari bilan bog'liq va tashkilotdagi xatti-harakatni belgilab beruvchi tarkibiy qismi. Ushbu ichki xususiyatlarni hisobga olish va ulardan imkon qadar foydalanish insonga o'zning tashkilotdagi xatti-harakatiga tuzatishlar kirituvchi muayyan ta'sirlardan foydalanish imkonini beradi.

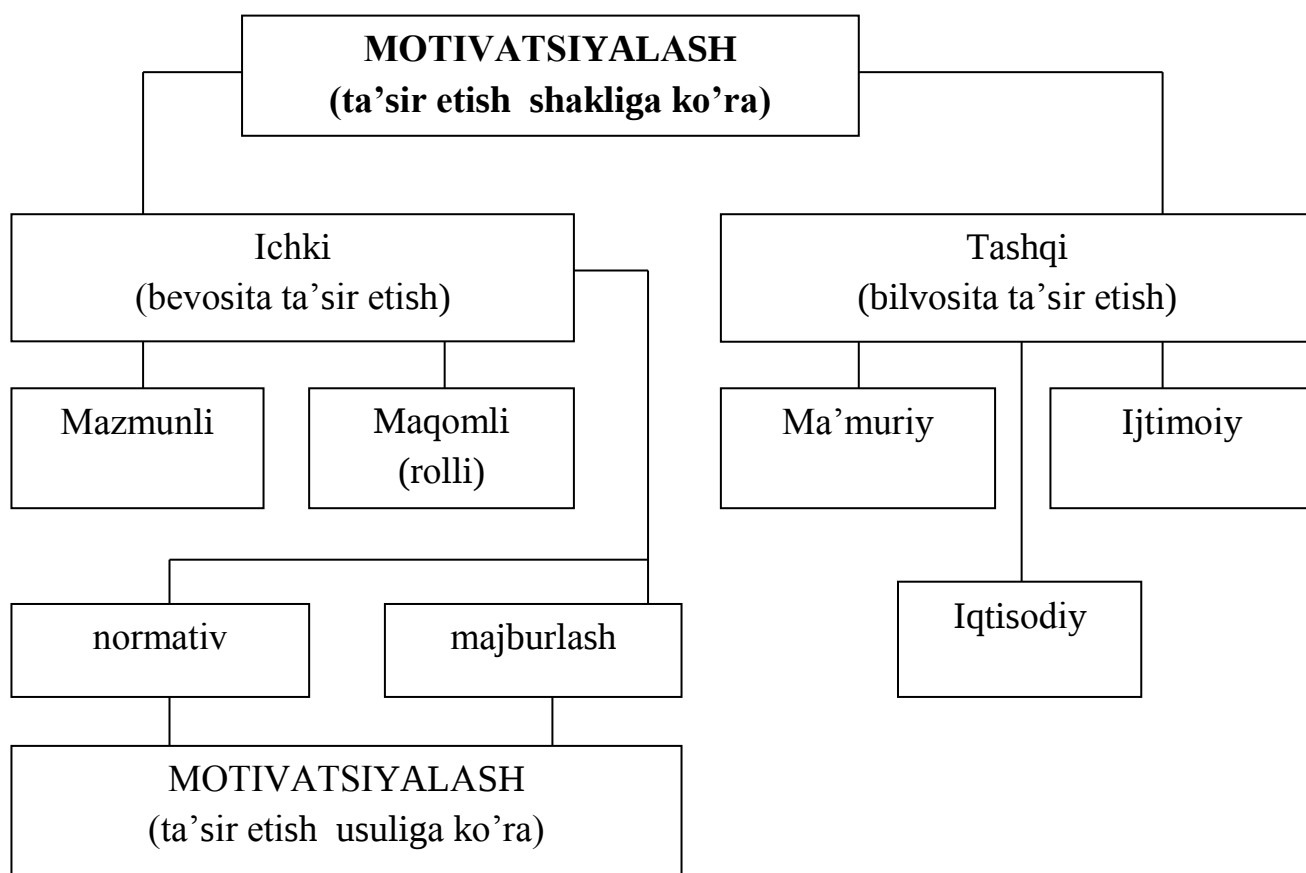
Motivatsiyalashning turli usullari va ularni tasniflashga nisbatan turlicha yondashuvlar mavjud. Ta'sir etish usuliga ko'ra motivatsiyalashning bevosita va bilvosita usullarini ajratish mumkin. *Bevosita ta'sir etishga* quyidagilar kiradi:

- normativ motivatsiyalash, ya'ni insonni g'oyaviy-ruhiy ta'sir etish (e'tiqod, ishontirish, xabardor qilish va h.k.) orqali muayyan xatti-harakatga undash;

- hokimiyatdan foydalanishga va xodim tomonidan tegishli talablar bajarilmagan taqdirda uning ehtiyojlarini qondirishning yomonlashuvi tahdidiga asoslangan majburlash motivatsiyasi.

Bilvosita ta'sir etish xodimni muayyan xatti-harakatga undovchi rag'batlantiruvchi omillar yordamida tashqi vaziyatga ta'sir etish ko'rinishidagi tashqi omillar hisobidan amalga oshiriladi.

Ta'sir etish shakliga ko'ra motivatsiyalash, bunda bevosita va bilvosita ta'sir etgan holda, ichki va tashqi shakllarga bo'linishi mumkin (10.1.1-rasm).



10.1.1-rasm. Ta'sir etish usuli va shakliga ko'ra motivatsiyalash turlari

Ichki motivatsiya harakatlar erkinligini, bilim va ko'nikmalardan foydalanish va ularni rivojlantirish imkoniyatini, qiziqarli ishni hamda rivojlanish va ko'tarilish imkoniyatini o'z ichiga oladi. Tashqi motivatsiyalashga moddiy va ma'naviy rag'batlantirishlar (ish haqini oshirish, bonuslar va mukofotlar, xizmat bo'yicha ko'tarish, maqtovlar, mas'uliyat), jazolash va tanqid qilish kiradi.

Motivatsiyalashning asosiy funktsiyalari quyidagilardan iborat: harakat qilishga undash; faoliyatni yo'naltirish; xatti-harakatni nazorat qilish va qo'llab-quvvatlash.

:

10.2.1-jadval

Rag'batlar tarkibi

Rag'batlar		
Ta'sir etish vaqtiga ko'ra	Uzluksiz	Mehnat sharoitlari, ish o'rnini tashkil etish
	Diskret	Ish haqi, mukofotlar, rag'batlantiruvchi xususiyatga ega bo'lgan ustama haqlari va qo'shimcha haqlar, mol-mulkdan olinadigan daromad
Ta'sir etish davriga ko'ra	Uzoq muddatli	Ish haqi yuqori darajasi, foydalarda real ishtirok etish, ijtimoiy ta'minot
	O'rta muddatli	Mehnat sharoitlari, ish haqi, ustama haqlar (kasbiy mahorat, malakani oshirish va h.k. uchun)
	Qisqa muddatli	Bir marta to'lanadigan mukofotlar
Ta'sir etish sohasi bo'yicha	Jamoat	Milliy daromadning o'sishi
	Jamoaviy	Mehnatga haq to'lash fondini shakllantirish va taqsimlash, foydalarda ishtirok etish
	Shaxsiy	Xodimning umumiy daromadi
Funktsional maqsadi bo'yicha	Nufuzli	Muayyan tizim bo'yicha ish haqi, imtiyozli shartlardagi aksiyalar, foydalarda ishtirok etish
	Rag'batlantiruvchi	Ish haqini oshirish, mukofotlar, kasbiy mahorat uchun ustama haqlar
Qo'llanish sohasi bo'yicha	Universal	Pulli rag'batlarning barcha turlari
	O'ziga xos	Pulsiz rag'batlar
Yo'nalishi bo'yicha	Investitsion	Ishlab chiqarishni rivojlantirishga mablag'larni investitsiya qilish natijasi sifatida istiqbolda mehnatga haq to'lash fondi va foydaning oshishi
	Investitsion-iste'mol	Dividendlar, mehnatga haq to'lash, kelgusida fondini mehnatga haq to'lash fondi va foydaning oshirilishi bilan ishlab chiqarishni rivojlantirishga investitsiya qilish
	Iste'mol	Mehnatga haq to'lash, foydani asosan joriy iste'mol uchun ishlatish

Motivatorlar to'plami turli-tuman bo'lishi mumkin. O'z faoliyatini mehnat jamoalari sharoitida amalga oshiruvchi xodim ehtiyojlarining turli tomonlari quyidagi motivatsiyalash omillari tomonidan hisobga olinadi: yuqori ish haqi va moddiy rag'batlantirish; jismoniy ish sharoitlari; tarkiblash; ijtimoiy shartnomalar; o'zaro munosabatlar; e'tirof etish; yutuqlarga intilish; hokimiyat va ta'sirchanlik; xilma-xillik va o'zgarishlar; kreativlik; o'zini o'zi takomillashtirish; qiziqarli va foydali ish. Har bir omilning ta'sirini va ularning o'zaro bog'liqligini aniqlash asoslangan boshqaruv qarorini qabul qilishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

10.2 Xodimlarni boshqarishda motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi

Motivatsiyalash jarayonini amalga oshirish doirasida personalning o'zini o'zi motivatsiyalash ehtimoli ko'rib chiqiladi. U ko'plab o'xshash va mas'uliyatli vaziyatlarda xodimlar uzoq vaqt mobaynida o'zini o'zi motivatsiyalagan holda, tashqi ta'sirlarsiz harakat qilishi mumkinligini nazarda tutadi. Mazkur holatda o'zini o'zi namoyon etish asosiy motivatsiyalovchi omil hisoblanadi. Zarur sharoitlarni yaratilgan taqdirda u ijobiy samara beradi, lekin bunday sharoitlar mavjud bo'lmagan hollarda xodim kompaniyani tark etadi. O'zini o'zi motivatsiyalash, odatda, muammolarni hal etishga moyil bo'lgan va o'z harakatlarining natijasiga erishish maqsadini ko'zlovchi xodimlarda shakllanadi.

Motivatsiyalash jarayonida **motiv**, ya'ni shaxsni ehtiyojlarni qondirishga yo'naltirilgan muayyan xatti-harakatni amalga oshirishga ichki undash markaziy o'rin tutadi. Motiv – inson faolligining anglab etilgan undashni o'zida namoyon etuvchi asosiy sababi. Motiv muayyan harakatlarda amalga oshiriladigan muayyan ehtiyoj tufayli yuzaga keladi.

Ehtiyojlar tug'ma bo'lishi hamda hayot va tarbiya jarayonida yuzaga kelishi mumkin. Intilishlar va kutishlar ehtiyojlarning namoyon bo'lish shakllari sifatida ishtirok etadi. Bir ehtiyoj asosida turli intilishlar va kutishlar shakllanishi mumkin. Bunda kutishlar muayyan vaziyatga qarab intilishni aniqlashtiradi.

Motiv bevosita *rag'bat* bilan bog'liq. Rag'bat (*lot.* stimulus) harakat qilishga undash, undovchi sabab. Rag'batlantirish – nimagadir qiziqtirish. «Motiv» tushunchasi «rag'bat» tushunchasiga qaraganda kengroq ma'noga ega. Rag'bat muayyan harakatlarni amalga oshirishda ehtiyojni qondirishga qodir bo'lgan ne'matlar (buyumlar, boyliklar va h.k.)ni o'zida namoyon etadi. Rag'batlar personalni mukofotlash tizimi orqali amalga oshiriladi. Rag'batlar tasnifi 8.2-rasmda keltirilgan.

Ehtiyoj bilan rag'bat o'rtasida rag'batni qabul qilish (baholash) va motivni hosil qilish jarayonini tavsiflovchi qator bilvosita bo'g'inlar mavjud. Ushbu bo'g'inlarga bog'liq holda insonning muayyan xatti-harakatni amalga oshirishga tayyorligini aks ettiruvchi muayyan maqsad shakllanadi. Tegishli xatti-harakat natijasida sodir bo'ladigan ehtiyojning qondirilishi motivatsiyalash jarayonini yakunlab beradi. Motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi quyidagi tarzda namoyon etilishi mumkin.

Personalni boshqarishda motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi **quyidagi ko'rsatkichlar orqali yuzaga keladi:**

A. Hayotiy muhim materiallar va ma'naviy boyliklarga bo'lgan ehtiyojlar:

1. Hayotiy o'z taqdirini belgilash
2. Ijtimoiy o'zaro hamkorlik
3. O'z maqomini belgilash
4. Hayotiy davrni optimallashtirish

B. Hayotiy muhim materiallar va ma'naviy boyliklarga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish bo'yicha motivlar quyidagi turlarga bo'linadi:

- Unumdorlik.
- Ishning sifati.
- Bandlikni oshirish.
- Malaka va mahoratni oshirish.
- Mas'uliyatni oshirish.
- Lavozimlarni qo'shib olib borish.

- Bir korxonada ishlash.

V. Hayotiy muhim materiallar va ma'naviy boyliklarga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish bo'yicha rag'batlar quyidagilarga bo'linadi:

- Ish haqini oshirish.
- Ish haqiga qo'shimcha haqlar.
- Ish haqiga ustama haqlar.
- Moddiy yordam.
- Bir martalik to'lovlar.
- Mukofotlash tizimi.
- Ijtimoiy paket.
- Foydalarda ishtirok etish tizimi.
- Sotuvlar hajmidan vositachilik haqlari.

G. Hayotiy o'z taqdirini belgilash (shaxsiy) motivlari quyidagilardan iborat:

- Chaqirish.
- Ko'chirish.
- O'zini ifodalash.
- Qiziquvchanlik.
- Ijod.
- Ixtirochilik.
- Ratsionalizatorlik.
- Fan bilan shug'ullanish

D. Hayotiy o'z taqdirini belgilash (shaxsiy) rag'batlari quyidagilardan iborat:

- Qiziqishlarga qarab ish bilan ta'minlash.
- Kasbga yo'naltirish.
- Ishni qayta qurish: almashtirish, kengaytirish, boyitish.
- **Mehnatning ijodiy** xususiyatini oshirish
- Xodimning shaxsiy xususiyatlari va qobiliyatlarini hisobga olish.
- Ixtisoslashmagan mansabni rivojlantirish.

- O'qish, bilim ko'nikmalariga ega bo'lish uchun keng imkoniyatlar.
- Novatorlik, ixtirolar, kashfiyotlar uchun mukofotlar.
- G'oya uchun mukofotlash dasturlari, firmaning sovg'alari.
- Moslashuvchan ish tartiblari.
- Yangi axborotdan foydalanish.
- Umumiy e'tirof va hurmat

E. Ijtimoiy o'zaro hamkorlik motivlari tarkibiga quyidagilar kiradi:

- Muloqot.
- Taqlid qilish.
- Aloqadorlik.
- Birdamlik.
- Qo'llab-quvvatlash.
- Xavfsizlik.
- Do'stlik.
- O'zaro yordam.

J. Ijtimoiy o'zaro hamkorlik rag'batlari tarkibiga quyidagilar kiradi:

- Ish o'rnida muloqot qilish imkoniyati
- Qulay ijtimoiy makromuhit.
- Rahbarlikning demokratik uslubi.
- Boshqarish va qarorlar qabul qilishda ishtirok etish.
- Xodimlarning yagona maqomi.
- Teng imkoniyatlar.
- Hurmat taxtasi.
- Minnatdorchilik izhor etish, xizmatni e'tirof etish.
- Barcha jihatlarida adolatlilik (ishlarni taqsimlash, baholash, mukofotlash).
- Madaniy-sog'lomlashtirish tadbirlari dasturlari.
- Ijtimoiy paket.

K. O'z maqomini belgilash motivlari:

- Maqsadga erishish.

- Nufuz.
- Mansabni rivojlantirish.
- Yuqori maqom.
- Hokimiyat.
- Muvaffaqiyat.
- O'ziga ishonish.
- O'zini tasdiqlash.

L. O'z maqomini belgilash rag'batlari:

- ✓ Boshqarish va qarorlar qabul qilishda ishtirok etish.
- ✓ Rahbarlik ishini taqdim etish.
- ✓ Vakolatlarni kengaytirish.
- ✓ SHaxsiy qulayliklar: xona, avtomobil, samolyot va h.k.
- ✓ Nufuzli klublar ishida ishtirok etish.
- ✓ Muvaffaqiyatda, kapitalda ishtirok etish.
- ✓ Biznesda birgalikda ishtirok etish to'g'risida taklif.
- ✓ Boshqa tashkilotlar uchun fakillik funksiyalari.
- ✓ Kadrlarni joy-joyiga ?yish.
- ✓ Bo'ysunuvchilar sonini oshirish.
- ✓ Xalqaro e'tirof.
- ✓ Yilning eng yaxshi xodimi unvonini berish

M. Hayotiy davrni optimallashtirish motivlari:

- Ijtimoiy ixchamlilik.
- Kasbiy ixchamlilik.
- Yosh relaksatsiyasi.
- Maqom bilan bog'liq va ruhiy noqulayliklarni engib o'tish

N. Hayotiy davrni optimallashtirish uchun rag'batlar:

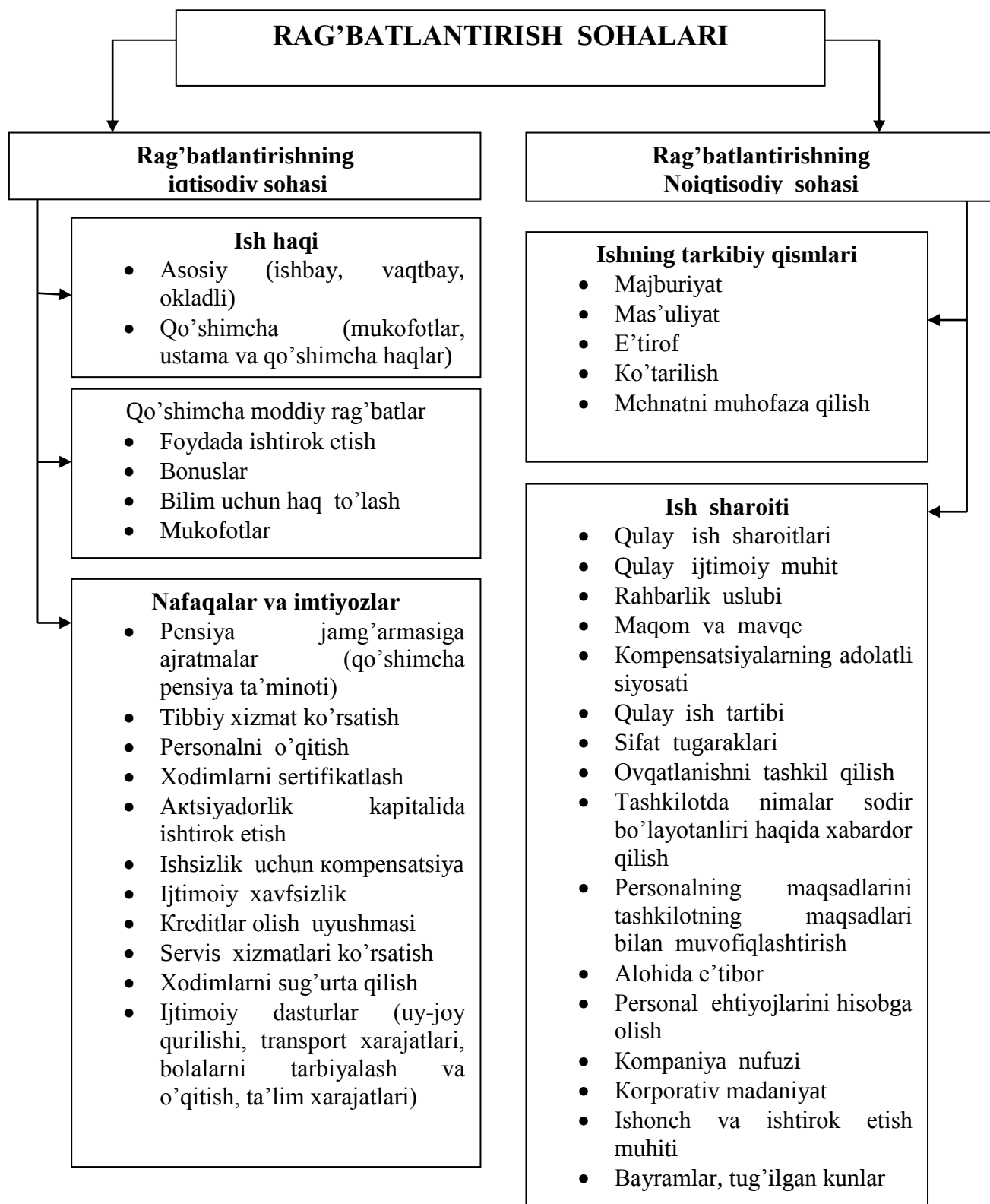
- Istak va imkoniyatlarga qarb ish bilan ta'minlash.
- Ixtisoslashmagan mansabni rivojlantirish.
- Yoshlar bilan tajribani o'rtoqlashish –murabbiylik.
- Salbiy rag'batlarga barham berish.

- Ruhiy rag'batlantirish.
- Xodimlarning yagona maqomi.
- Ruhiy yordam va charchoq yozish markazlari.
- "Ochiq eshiklar" siyosati.
- Mehnatga oid nizolar bo'yicha komissiyalar

Rag'batlantirish motivatsiyalashdan printsiptial jihatdan farq qiladi. ushbu farqning mohiyati shundan iboratki, rag'batlantirish – uning yordamida motivatsiyalash amalga oshirilishi mumkin bo'lgan vositalardan biri hisoblanadi. Tashkilotda munosabatlarning rivojlanish darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, rag'batlantirish insonlarni boshqarish vositasi sifatida shunchalik kam qo'llaniladi. Bunga sabab, tarbiya va o'qitish insonlarni motivatsiyalash usullari sifatida shunga olib keladiki, tashkilot a'zolarining o'zlari, kutib turmasdan yoki tegishli rag'batlantiruvchi ta'sirga umuman ega bo'lmagan holda, zarur harakatlarni amalga oshirib, tashkilotning ishlarida manfaatli tarzda ishtirok etishadi.

Rag'batlantirish xodimni motivatsiyalash usuli sifatida uning xatti-harakatiga motivlardan foydalangan holda, hayot faoliyati sharoitlariga ta'sir etish orqali aniq maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatishdan iborat. So'zning keng ma'nosida rag'batlantirish – bu talablar yig'indisi va unga mos keluvchi rag'batlantirish va jazolash tizimi. Mehnatni rag'batlantirishga tashqi undash, insonning mehnat sohasidagi xatti-harakatiga ta'sir etuvchi mehnat vaziyatining unsuri sifatida qaraladi. Keng ma'noda rag'batlantirish – bu yaxshilarni rag'batlantirish, yomonlarni jazolash, eng bilimdonlarni xizmat bo'yicha ko'tarish va no'noqlarni boshqa o'ringa o'tkazish. Rag'batlantirishdan maqsad – insonni shunchaki ishlashga undash emas, balki uni mehnat munosabatlari bilan belgilanganga qaraganda yaxshiroq yoki ko'proq ishlashga undashdan iborat.

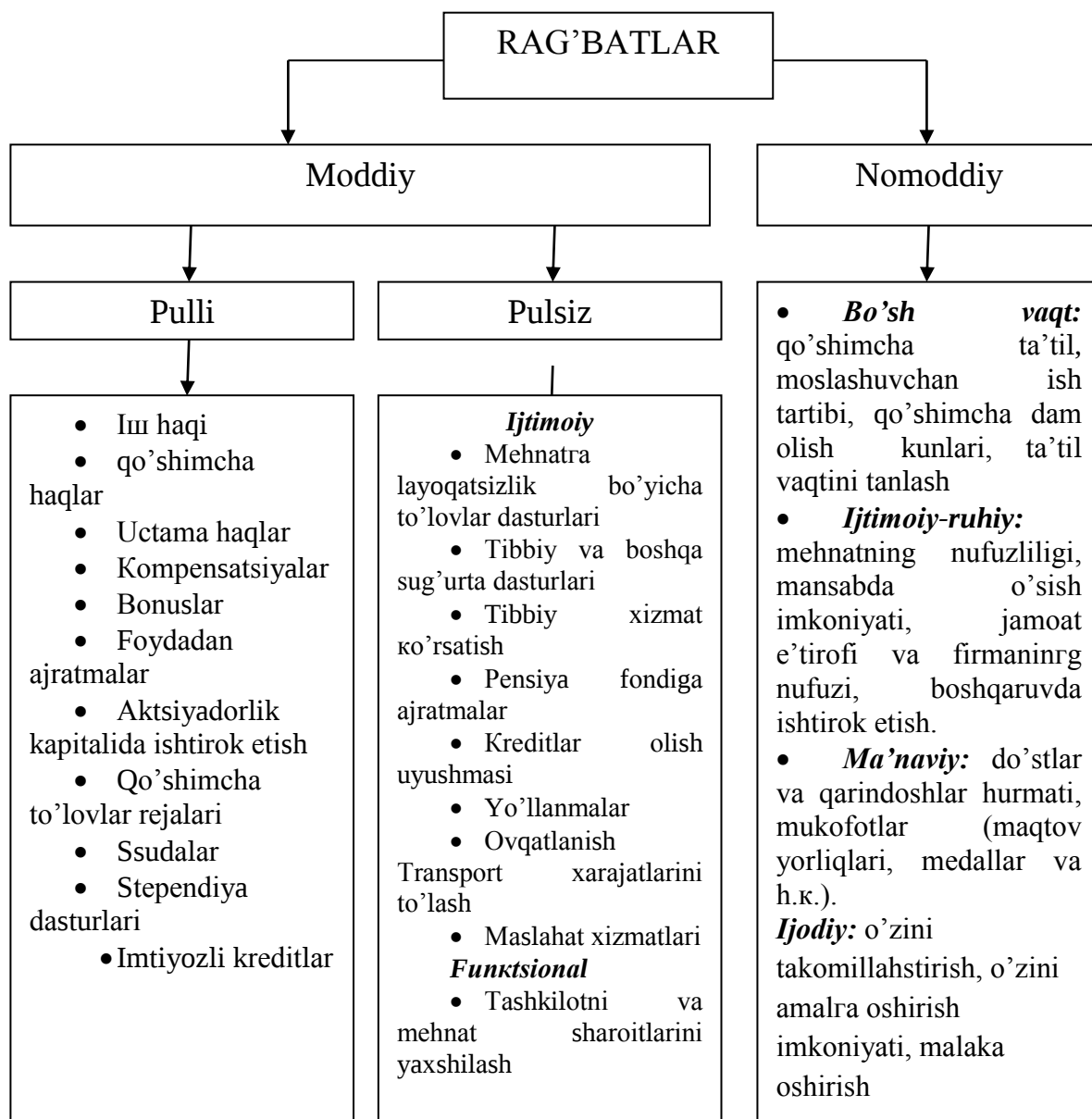
Rag'batlantirish usullari ta'sir etish sohasiga qarab iqtisodiy va noiqtisodiy turlarga bo'linadi. Noiqtisodiy usullar esa, o'z navbatida, ishning o'ziga taalluqli bo'lgan tashkiliy va ish sharoiti bilan bog'liq ma'naviy turlarga bo'linadi (10.2.1-rasm).



10.2.1-rasm. Tashkilotda personalni rag'batlantirish sohalari

Манба: Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах:

Учебник. М.: Академический проект, 2005. С 141



10.2.2-rasm. Tashkilot personalini rag'batlantirish turlari

Rag'batlarning ta'sirini oshirish maqsadida quyidagi tamoyillarga amal qilish zarur:

- barcha xodimlar tomonidan rag'batlarning qabul qilinishining qulayligi va soddaligi, ularni qo'llashning demokratikligi;
- rag'batni qabul qilishning quyi chegarasini oshirish hisobidan uning ta'sirchanligining his qilinajakligi;
- rag'batni uni ruhiy qabul qilishning yangi quyi chegarasini shakllantiruvchi oshirish tomonga o'zgartirishning izchilligi;

- jins-yosh va ijtimoiy-ruhiy xususiyatlarni hisobga olgan holda personalning turli toifalarini rag'batlantirishga nisbatan yondashuvning individualligi;

- sodir bo'layotgan o'zgarishlarga qarab rag'batlarni qayta ko'rib chiqishning moslashuvchanligi va tezkorligi;

- moddiy va ma'naviy, jamoaviy va shaxsiy rag'batlarning kompleksligi;

- xodim faoliyatining natijalari bilan uning mehnat jamoasi va umuman firma faoliyatining natijalari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik;

- tashkilotda amalda bo'lgan rag'batlantirishning xodimlarda adolatlilik hissini shakllantiruvchi tizimi haqidagi axborotning ochiqligi va holisonaligi.

Rag'batlantirish turlari turli belgilar bo'yicha tasniflanishi mumkin. Masalan, moddiy rag'batlantirish ahamiyatlilik belgisi bo'yicha asosiy va qo'shimcha turlarga bo'linadi. Asosiy turga quyidagilar kiradi:

- mehnatning alohida sharoitlari ustama haqlari va kompensatsiyani hisobga olgan holda mehnatga haq to'lashning bazaviy darajasi;

- xodimning shaxsiy mehnat ulushi va faoliyatining natijalariga bog'liq bo'lgan mukofotlash qismi;

- kapitalda, foydada va daromadlarda ishtirok etish bilan bog'liq rag'batlantiruvchi qism.

Ish o'rnidagi o'zgarishlar bilan bog'liq mukofotlar: xodimning ish o'rnidagi texnik jihozlash va dekorativ pardozlashning yaxshilanishiga va uning ergonomikasiga (ish o'rnini ko'chirish, alohida xona ajratish, kotibani yollash, qo'shimcha ofis jihozlari berilishiga) olib keluvchi chora-tadbirlar, shuningdek, xodimga xizmat avtomobilini berish.

Bo'sh vaqt bilan rag'batlantirishga xodimga faol va ijodiy ishlash uchun qo'shimcha dam olish kunlari, ta'tillar berish, ta'til vaqtini tanlash imkoniyatini, moslashuvchan ish tartibini, yuqori mehnat unumdorligi hisobidan ish kunining davomiyligini qisqartirish imkoniyatini, tanaffuslarning moslashuvchan tartibini taqdim etish yo'li bilan erishiladi.

Foydalanish imkoniyati bilan mukofotlash: ofisdagi qo'shimcha jihozlar, devoriy ko'rgazmalar, kompaniyaning dam olish uyidan foydalanish, o'z loyihalarini amalga oshirish uchun kompaniyaning jihozlaridan foydalanish.

Malaka oshirish imkoniyati bilan mukofotlash: ish o'rinlarini rotatsiya qilish, o'zaro bog'liq (bir-biriga yaqin) mutaxassisliklarga o'qitish va malaka oshirish, yuqori haq to'lanadigan ish uchun ish beruvchining hisobidan qo'shimcha ta'lim, kompaniya joylashgan shahardan tashqariga xodimning o'zini qiziqtiruvchi mavzu bo'yicha seminarga, konferentsiyaga yuborish.

Ish o'rnini loyihalashtirish: mehnatni taqsimlash, qarorlar qabul qilishda ishtirok etish va jamoada ishlash.

Vakolatlarni o'tkazish: majburiyatlar, javobgarlik va qarorlar qabul qilish vakolatlarining bir qismi tashkiliy tuzilmaning quyi pag'onasiga topshiriladigan jarayon.

Imtiyozlar bilan mukofotlash: majlisda stol atrofidagi eng yaxshi joy, xodimlarga o'zingiz hozir bo'lmagan hollarda sizni namoyon etish imkoniyatini berish, yuqori darajadagi ish natijalari haqidagi davriy hisobotlarda ishtirok etish, avtomobilni qo'yish uchun maxsus joy taqdim etish.

Korxonani boshqarishda ishtirok etish: ma'muriyat bilan xodimlar o'rtasida korxona kengashining ishi doirasida maslahatlar; xodimlarning kompaniya aktsiyalarining egasi sifatida umumiy yig'ilishlarda ishtirok etishi va ovoz berishi; xodimlar vakillarini direktorlar kengashiga saylash.

«Tashlangan chaqiriq muhitini» yaratish: xodimlar natija aynan ularning o'zlariga bog'liq bo'lgan vaziyatni ijobiy qabul qilishadi.

Javobgarlik bilan motivatsiyalash: ayrim xodimlar o'z zimmasiga yuklatilgan mas'uliyat va egallab turgan lavozimining muhimligidan qoniqish hosil qiladi va g'ururlanadi.

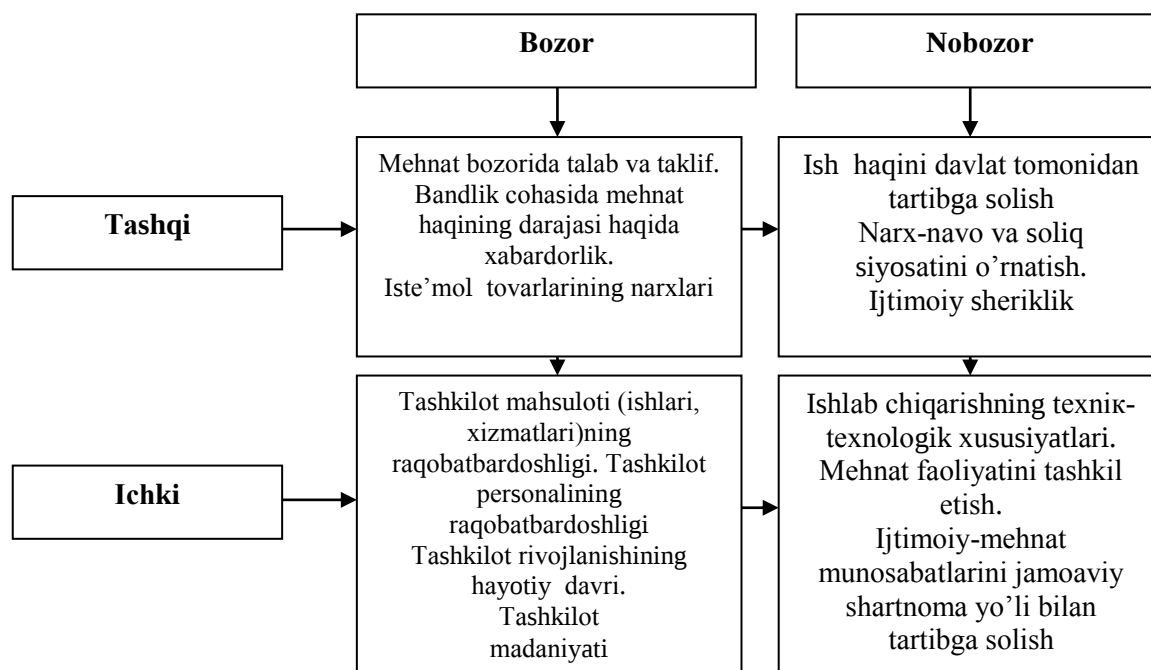
Teskari aloqa: ayniqsa, agar xodimlar natijaga erishishga motivatsiyalangan bo'lsa, o'z ishlari qanday ketayotganligi haqida bilish istagi xodimlarga xos xususiyatdir.

Mansabda ko'tarilish va uni rivojlantirish imkoniyati: ayrim xodimlar (ayniqsa yoshlar) uchun mansabda o'sish istiqboli ko'pincha moddiy mukofotlashga qaraganda muhimroq.

Ish beruvchi tomonidan personalga ishonish va to'g'ri munosabatda bo'lish o'zaro tushunish va hamkorlik muhitini yaratishga ko'maklashadi.

10.3. Iqtisodiy mukofotlar tizimini shakllantirish omillari

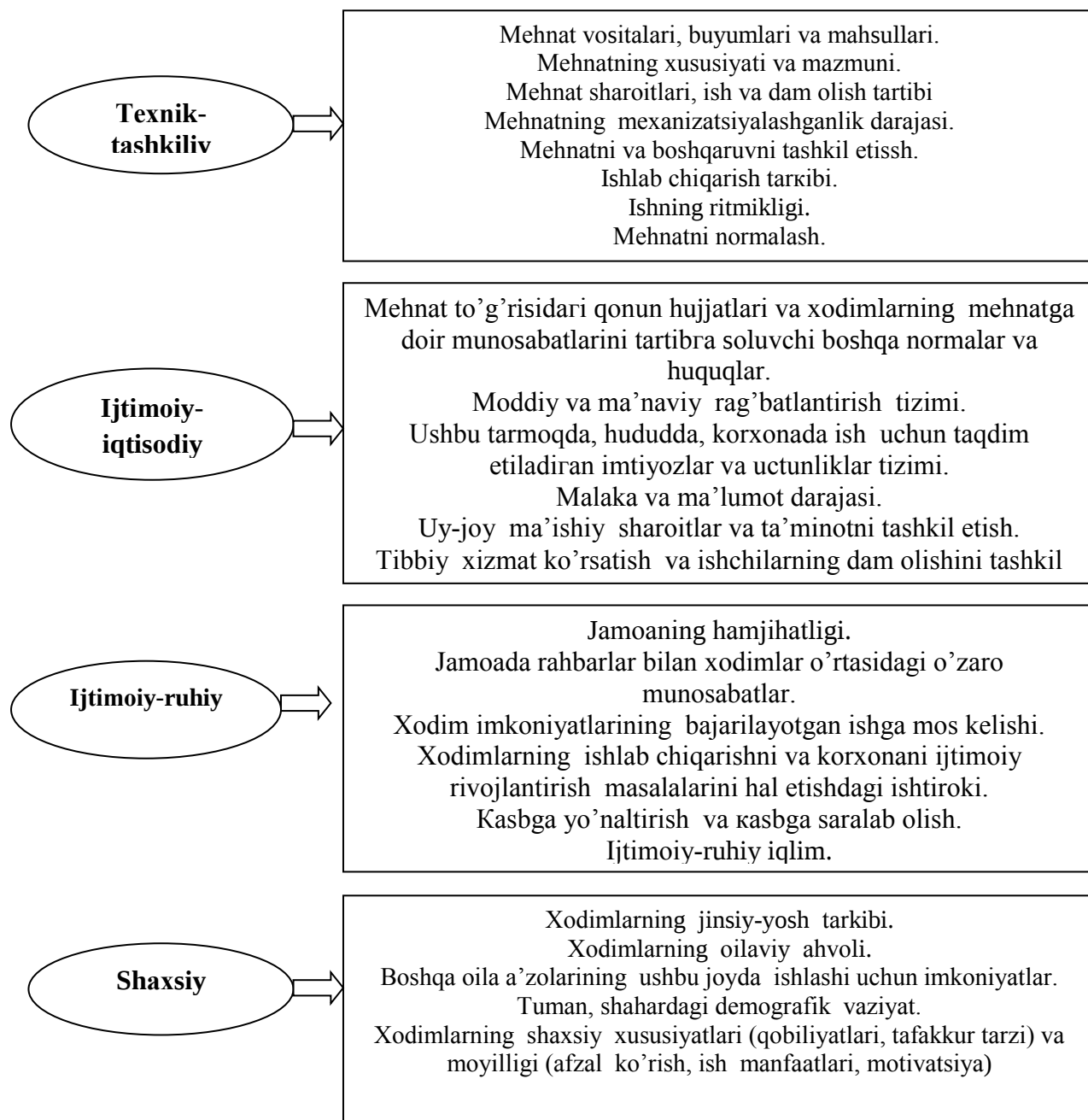
Turli tashkilotlarda mehnatga haq to'lash va rag'batlantirishning o'z tizimlari amal qiladi. Kichik va yirik firmalarda mukofotlash sxemalarini tuzishda sezilarli farqlar mavjud. Kichik firmalarning aksariyati imtiyozlarning cheklangan to'plamiga ega.



10.3.1-rasm. Iqtisodiy mukofotlash tizimini shakllantirish omillari

Faoliyat natijasi uchun mukofotlash ish o'rnida o'tkazilgan vaqt uchun haq to'lash o'rniga xodimlar ishi uchun ayrim mezonlar asosida haq to'lashni anglatadi. Xodim ijro va o'zi oladigan mukofot o'rtasidagi bog'liqlikni his qilishi kerak. Agar mukofotlar uzq vaqt ishlaganlik yoki lavozim uchun hisoblansa, xodimlar o'z sa'y-harakatlarini susaytirishlari ehtimoldan holi emas.

Ichki muhitning personalni mukofotlashga ta'sir etuvchi nobozor omillarini quyidagi tarzda tasniflash mumkin (10.3.2-rasm).



10.3.2-rasm. Tashkilotning ichki muhit omillarini tasniflash

Tashqi muhit omillari asosiy ish haqining miqdoriga, ichki muhit omillari esa ushbu tashkilotda mukofotlashning turli shakllarini qo'llash imkoniyatiga ta'sir ko'rsatadi.

«Bajarganlik uchun to'lov»ni amalga oshirish quyidagilarni nazarda tutadi:

• **yakka tartibdagi rag'bat**, bunda haq to'lash **yakka tartibdagi** maqsadlarning bajarilishi bilan bevosita bog'liq;

• **bir martalik to'lovlar**, bunda **bir martalik** mukofotlash **yakka tartibdagi** yutuqlarga asoslanadi;

• **foydalarda ishtirok etish**, bunda barchaga yoki xizmatchilarning aksariyatiga bir xil to'lovlar tashkilotning daromadiga asoslanadi;

• **foydalarda ishtirok etish**, bunda mukofotlash xizmatchilar o'rtasida bo'linmaga yoki tashkilotga keltirilgan foydaga mutunosib ravishda taqsimlanadi;

• **kichik guruhlarini rag'batlantirish**, bunda guruhning barcha a'zolari bir vaqtning o'zida muayyan maqsadlarga erishganlik uchun taqdirlanadi.

Mukofotlash uchun mos vositani tanlashdan oldin rahbariyat rag'batlantirish siyosatining yo'nalishlarini belgilab olishi lozim. Ettita rag'batlantiruvchi strategiyani taklif etish mumkin bo'lib, ularni qo'llash korxona faoliyatining muayyan xususiyatlariga bog'liq. Bunda rag'batlantirish siyosatini qabul qilish uchun javobgarlik rahbariyat zimmasida bo'ladi.

Shu on uchun emas, balki istiqbol uchun qabul qiligan qarorlar uchun taqdirlash. Umumiy qiymatni va kelgusi rentabellikni kuchaytiruvchi uzoq muddatli emas, balki ko'proq qisqa muddatli (shu on uchun qabul qiligan) qarorlar va foydani rag'batlantiruvchi kompaniya rahbariyati jiddiy salbiy oqibatlariga duch keladi. Shu on uchun qabul qiligan qarorlarga misollar ichida shunday holatni uchratish mumkinki, tejash uchun eski jihozdan foydalanishga, xarajatlarni haddan ziyod qisqartirishga, tezkor foyda olish uchun esa tasodifiy mijozlar bilan ishlashga e'tibor qaratiladi. Ushbu strategiyaga qarama-qarshi ravishda tashkilotni global va yanada samarali istiqbollarga erishishga jalb qilish uzoq muddatli maqsadlarni aniqlashni, ishlab chiqarish uskunalari va vositalariga investitsiyalar kiritishni, istiqbolli faoliyatni barqaror rag'batlantirishni, oqilona ta'minotni, sodiq buyurtmachilarni qiziqtiruvchi amaliy xizmatlar to'plamini nazarda tutadi.

Xatardan qochib qoluvchilarni emas, balki uni o'z zimmasiga oluvchilarni taqdirlash. Ko'plab tashkilotlarda xodimlarni mas'uliyatni, xatarni qabul qilish

bilan bog'liq bo'lmagan konservativ xatti-harakat uchun **taqdirlash**adi va ularning ijodiy faolligini kuzatib borishadi. Masalan, personaldan "hech narsani noto'g'ri qilmaslikni" talab qiluvchi bank, agar unumdorlikning oshishi yo'qotishlar xatarining ortishini keltirib chiqarsa, uni rag'batlantirmaydi. Xatti-harakatning ushbu xilida qulay muhitni yaratish uchun turli qarorlarni, masalan, xoh u muvaffaqiyatli operatsiya yoki yo'l qo'yilgan xato haqida ochiqcha hikoya bo'lsin, mablag'larni jalb qilganlik uchun **taqdirlashni taklif qilish mumkin**, chunki yo'qotishlar muvaffaqiyatning bahosini, hisoblab chiqilgan xatar esa bemulohazalikka qarama-qarshilikni o'zida namoyon etadi.

Ko'r-ko'rona bo'ysunishni emas, balki ijodiy ishni taqdirlash. Ayrim ijodiy muvaffaqiyatlar esankiratib qo'yadi, lekin faoliyati uchun sharoitlar yaratishga yo'naltirilgan ko'rsatmalar ishlab chiqilgan bo'lib, ular ichidan quyidagilarni ajratish mumkin: ijodiy faollikni rag'batlantiruvchi norasmiy shart-sharoitlarni ham erkinlashtiruvchi jozibali muhitni yaratish, ishga berilib ketgan personalni qo'llab-quvvatlash; hatolarni kechirish; ijodiy maqsadlarni qo'yish; yangiliklar uchun pulli mukofotlash; maxsus o'qish imkoniyatini taqdim etish.

Ishning hajmi uchun emas, balki uning natijasi uchun taqdirlash. Ko'pincha samarali faoliyat, maqsadga erishish va shunchaki faoliyat o'rtasida katta farq mavjud. Ularda unumdorlikni oshirish emas, balki samaradorlikni oshirish rag'batlantiriladigan tashkilotlarga ayrim misollarni keltirish mumkin. Ayrim tadqiqotchilarning ta'kidlashlaricha, turli tadbirlar hisobidan unumdorlikni 50 foizgacha oshirish mumkin bo'lib, ushbu tadbirlar tufayli maqsadlarga erishish odatiy ishga qarama-qarshi qo'yiladi. Ular jumlasiga, masalan, quyidagilar kiradi: mukofotlash, uning miqdori maqsadlarga erishish tezligiga mos keladi; uddaburon xodimlarni tanlab olish; natijaga yo'naltirilgan sa'y-harakatlarni rag'batlantirish; byurokratik tartibotlarga barham berish; maqsadlarni va tashkilot ichida majburiyatlar taqsimlanishini izohlash; ishni soddalashtirish.

Foydasiz murakblashtirishlarni emas, soddalashtirishlarni taqdirlash. Uddaburon rahbarlik – murakkab narsalardan soddalarni hosil qilish va soddalarni murakblashtirmaslik san'ati. Ish tartib-qoidalarini

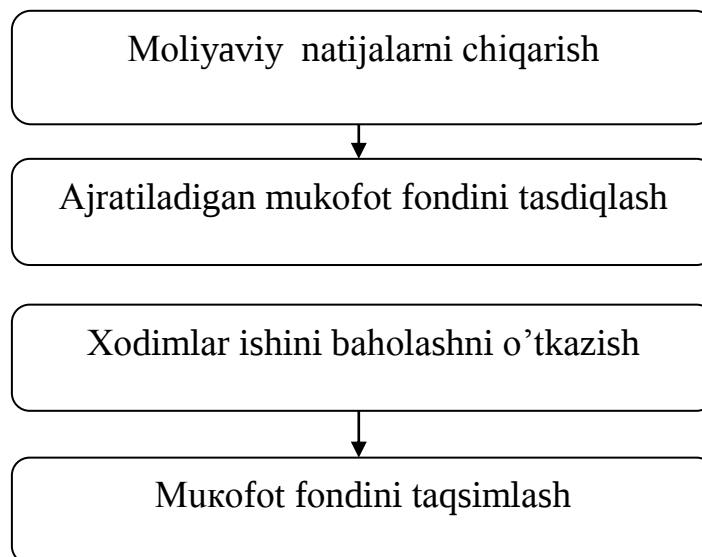
soddalashtirish mohiyati: «haddan ziyodlikka barham berish». Bu oddiy ibora tashkiliy tuzilmani soddalashtirish, yollanma xodimlar majburiyatlarini yozma ravishda tasdiqlash, o'z vazifalarini soddalashtiruvchi xodimlarni rag'batlantirish, ish va nazorat tartib-qoidalarini yanada oqilona bajarish uchun sharoitlar yaratish, uning turli bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro aloqani osonlashtirish zarurati borasidagi kplb amaliy taxminlar bilan mustahkamlangan.

Tezda bajarilgan ish uchun emas, balki sifat uchun taqdirlash. Ko'pincha *tezda bajariladigan ish va uning past narxiga e'tibor qaratiladi, bunda u sifat nuqtai nazaridan qimmatga tushishi hisobga olinmaydi.* Ishni qanday qilib yaxshi bajarishni bilib va o'z bilimlarini asoslagan holda xodimlar mukammallikka yaqin sifat darajasiga erishishlari mumkin. Lekin sifat muammosi har qanday holatda mavjud bo'lishi mumkin, chunki sifatli ish taqdirlanmagan.

Bir-biriga qarshi emas, bir-biri bilan ishlovchi insonlarni taqdirlash. Kompaniya muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun katta hajmdagi guruhliy ish zarur. G'iybatchilik, ichki nizolar, shaxsiy raqiblik va boshqa shaxslarga yordam berishdan bosh tortish holatlari ko'p sonli autsayderlarni va juda kam sonli g'oliblarni etishtiruvchi mukofotlash tizimiga ega bo'lgan tashkilotlarda tez-tez uchrab turadi. Ammo raqobat va nizolar muvaffaqiyatli kompaniyalarda hamon muhim rol o'ynashi mumkin, guruhlardagi ish eng muhimligicha qolmoqda.

Xodim lavozimda ko'tarilishi munosabati bilan uning ish haqini qayta ko'rib chiqish uchun imkoniyat paydo bo'ladi. Xodimning lavozimda ko'tarilishi baholash natijalariga bog'liq. Masalan, kompaniya siyosati shuni nazarda tutishi mumkinki, "A" yoki "V" yakuniy baho olgan xodimlar tegishli bo'sh o'rinlar mavjud bo'lgan hollarda yangi pozitsiyaga o'tadi.

Mukofotlar (bonuslar) yil yakunida – hisobot davri yakunida hisoblanadi. kompensatsiya paketi ushbu qismining miqdori personalni baholash natijalari bilan bevosita bog'liq – baholash jarayonida olingan **ma'lumotlar asosida** kompaniyaning bonus fondi taqsimlanadi. Mukofot to'lovlarining miqdorini belgilashdagi harakatlar izchilligi 10.3.3 - rasmda keltirilgan.



10.3.3-rasm. Yil yakunida mukofotlarni taqsimlashdagi harakatlar izchilligi

Mukofotlash tizimi personalning uchta guruhini qamrab oladi:

- ishlab chiqarish bo'limlarining xodimlari va seylz-menejerlar;
- qo'llab-quvvatlovchi xizmatlar xodimlari;
- top-menejerlar.

Ushbu uchta guruh uchun mehnat natijalariga ko'ra mukofotlashning o'ziga xos jihatlari quyidagilardan iborat:

1. *Ishlab chiqarish bo'limlarining xodimlari va seylz-menejerlar.*

Mukofotni hisoblash uchun hal qiluvchi omillar:

- kompaniya faoliyatining moliyaviy natijalari;
- bo'linma (ishlab chiqarish) rejasining bajarilishi;
- samaradorlik asosiy (moliyaviy, miqdoriy, sifat) ko'rsatkichlarining yakka tartibdagi qiymatlariga erishish.

Mukofotlash turlari:

- odatda past bazaviy ish haqi va sotuvlar hajmidan foizlarga asoslanadigan yuqori bonuslarning uyg'unlashuvi qo'llaniladi (vositachilik foizi yil boshida aniqlanadi);

• yillik ish rejasi bilan bog'liq maqsadli bonuslarni hisoblash usulidan foydalaniladi, - maqsadli bonuslar yil uchun oldinga qo'yilgan vazifalarning

bajarilishi va samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlariga mos kelish darajasiga bog'liq. Vazifalarning bajarilishi darajasini hisoblash uchun vazifalarga vaznlar berish usulidan foydalanish mumkin.

10.3.2-jadval

Maqsadli bonuslarni hisoblash

<i>Rejaning bajarilish darajasi (vazifalar soniga ko'ra)</i>	<i>Mukofot miqdoriga ta'sir etish</i>
Rejaning 120 foizdan ko'pga bajarilishi	Mukofotni $\frac{1}{4}$ marta oshirish
Rejaning ko'pi bilan 80 foizga bajarilishi	Mukofotni $\frac{1}{8}$ marta kamaytirish
Rejaning ko'pi bilan 40 foizga bajarilishi	Mukofot hisoblanmaydi

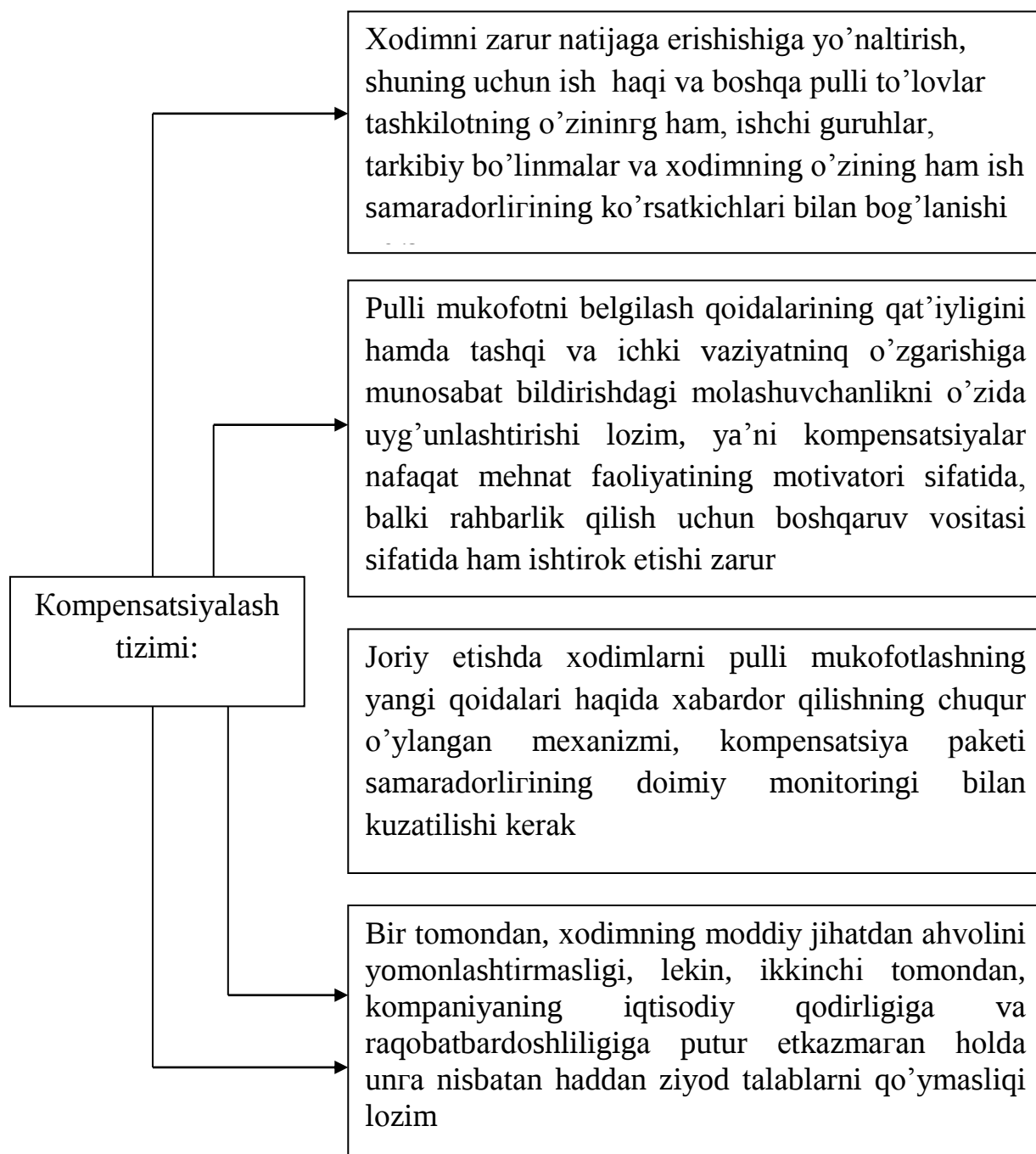
2. Qo'llab-quvvatlovchi bo'linmalar xodimlari. Mukofotni hisoblash uchun hal qiluvchi omillar:

- oldinga qo'yilgan vazifalarni bajarishning sifat parametrlari;
- kasbiy standartlar va normalargna amal qilish;

Mukofotlash turlari. Maqsadli bonuslar hisoblanib, ular quyidagilarda o'z ifodasini topadi:

- xodimning umumiy bahosiga qarab ish haqining foizlarida;
- har bir xodimning yakka tartibdagi ko'rsatkichlariga qarab samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari tizimida.

Optimallikka barcha uchala tomonning ham iqtisodiy manfaatlarini muvazanatlashgan taqdirda erishiladi. Agar uchburchakning tomonlaridan biri keskin kamaysa – firma biznesni tark etadi. SHunday qilib, firma biznes sohasida barqaror bo'lishi uchun kompensatsiya paketining asoslangan mexanizmi zarur. Bu o'z navbatida uni ishlab chiqishning muayyan qoidalariga rioya etilishini talab qiladi (10.3.4-rasm).



10.3.4 -rasm. Kompensatsiya paketini ishlab chiqishning asosiy qoidalari

Kompensatsiya paketining samarasizligiga uni ishlab chiqish qoidalarining buzilishi hamda quyidagi holatlarning o'rin tutishi sabab bo'lishi mumkin:

- eng malakali va tajribali mutaxassislarning ishdan bo'shashi bilan tavsiflanuvchi kadrlar qo'nimsizligining ortishi, chunki ularning manfaatlariga,

odatda, birinchi navbatda, ular o'rnining past malakali xodimlar tomonidan egallanishi dahl qiladi;

- mehnatga haq to'lashda tenglashtiruvchi tamoyilning ustunlik qilishi, bu hol xodimlarni shaxsiy yutuqlarga rag'batlantirmaydi va faqatgina natijaga yo'naltirilmagan past malakali xodimlar tomonidan ijobiy qabul qilinadi;

- biznes-jarayonlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlarning yomonlashishi: yalpi aylanma, marjinal daromad, mehnat unumdorligining pasayishi;

- jamoada ma'naviy-ruhiy muhitning yomonlashishi, nizoli vaziyatlarning keskinlashuvi, kompaniya nufuziga putur etishi.

Hozirgi sharoitda personalni motivatsiyalash, joylashtirish va rivojlantirish va shu asosda strategik maqsadlarga erishish imkonini beruvchi kompensatsiya va ijtimoiy paketlarning mavjud bo'lishi har qanday tashkilot raqobatbardoshligining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Kompensatsiya paketini modellashtirishni amalga oshirgan holda quyidagi umumiy qoidalarga rioya etish lozim.

1. Kompensatsiyalash tizimi xodimni korxona uchun natijaga erishishga yo'naltirishi kerak, shuning uchun ish haqi tashkilot (kompaniya aylanmasi, foyda, sotuvlar hajmi, sifatning yaxshilanishi va h.k.), ishchi guruhi, xodimning o'zining ishi samaradorligining ko'rsatkichlari bilan bog'lanadi.

2. Kompensatsiyalash tizimi pulli mukofotni belgilash qoidalarining qat'iyligini hamda tashqi va ichki vaziyatning o'zgarishiga munosabat bildirishdagi moslashuvchanlikni o'zida uyg'unlashtirishi lozim, ya'ni kompensatsiyalar nafaqat mehnat faoliyatining motivatori sifatida, balki rahbarga ham rag'batlantirish, ham jazolash imkonini beruvchi boshqaruv vositasi sifatida ham ishtirok etishi zarur.

3. Joriy etilayotgan kompensatsiyalash tizimi korxonaning iqtisodiy qodirligiga va raqobatbardoshliligiga putur etkazmagan holda xodimlarga amaldagi tizimga qaraganda pulli mukofotni oshirish imkoniyatini yaratishi lozim.

4. Kompensatsiyalash tizimining joriy etilishi kompensatsiya paketi samaradorligining doimiy monitoringi natijalaridan hamda xodimlarni pulli

mukofotlashning yangi qoidalari haqida xabardor qilish mexanizmidan foydalanishni nazarda tutishi zarur.

5. Xodimlarning korxonadagi mehnati natijalari uchun ularni tashqi mukofotlashni o'z ichiga oluvchi kompensatsiyalash tizimi korxonani rivojlantirish istiqbollari hisobga oluvchi kompensatsiya siyosatiga muvofiq qurilishi lozim.

6. Kompensatsiyalash tizimining asosiy ma'nosi – xodimlarning ishlab chiqarish xatti-harakatini tashkilot oldida turgan strategik vazifalarga erishishga yo'naltirgan holda ularni rag'batlantirishdan iborat bo'lib, bu kompensatsiyalash tizimining quyidagi maqsadlarini belgilab beradi:

- tashkilotga tegishli kasbiy-malakaviy xususiyatlarga ega bo'lgan raqobatbardosh personalni jalb qilish;

- kompensatsiyalash tizimining raqobatbardoshligini ta'minlash yo'li bilan tashkilotda xodimlarni saqlab turish;

- kompensatsiyalash tizimi orqali mehnat unumdorligini, ijod, tajriba, tashkilot falsafasiga sodiqlikni rag'batlantirish yo'li bilan ishlab chiqarish xatti-harakatini rag'batlantirish;

- tashkilotga kompensatsiyalash tizimi orqali personal uchun qilinadigan xarajatlarni nazorat qilish va samarali boshqarish imkonini beruvchi ishchi kuchi uchun qilinadigan xarajatlarni nazorat qilish.

Ish haqini belgilash kompensatsiyalash tizimining asosiy unsuri hisoblanadi. Mazkur jarayon quyidagi bosqichlarning bajarilishini nazarda tutadi:

1. Ish o'rinlarini yoritish ish o'rinlarini ishlab chiqarish funktsiyalari nuqtai nazaridan tahlil qilish va yoritishni nazarda tutadi. Xodimning egallab turgan lavozimiga mos kelishi darajasini aniqlash imkonini beruvchi lavozim yo'riqnomasi xodim tomonidan bajariladigan asosiy funktsiyalarning standartlashtirilgan tarzda yoritilishi hisoblanadi.

2. Ish o'rinlarini tasniflash ularni safga tuzish yo'li bilan amalga oshiriladi, bu korxona uchun har bir ish o'rnining nisbiy qiymatini aniqlash va lavozimlar ierarxiyasini tuzish imkonini beradi. Tasniflash ish o'rinlarini (lavozim yo'riqnomalarini) tahlil qilishga asoslanib, uning natijasida har bir ish o'rinining

korxona maqsadlariga erishishga qo'shgan hissassi aniqlanadi va uni egallab turgan xodimning javobgarligi darajasi, ma'lumotga nisbatan qo'yiladigan talablar, mehnatning tig'izlik darajasi va shart-sharoitlarning qulaylik darajasi baholanadi.

Ish haqini belgilash rag'batlantiruvchi strategiyalardan foydalanish bilan uyg'unlashtirilib, ularni tanlash va qo'llash tashkilot faoliyatining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq. Mukofotlashni quyidagilar uchun amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- qisqa muddatli xususiyatga ega bo'lgan qarorlarni emas, balki istiqbolli qarorlarni ishlab chiqqanlik uchun;
- ijodiy faolliklagi xatardan qutilib qolganlik uchun emas, balki ushbu xatar uchun;
- ko'r-ko'rona bo'ysunish uchun emas, balki ijodiy ish uchun;
- ishning hajmi uchun emas, balki uning natijalari uchun;
- ishdagi asossiz murakkablashtirishlar uchun emas, balki samarali soddalashtirishlar uchun;
- ishning tezligi uchun emas, balki uning sifati uchun;
- raqiblik uchun emas, balki xushmomalalik uchun.

Yuqorida sanab o'tilgan yo'nalishlar inson resursidan samarali foyalanishga ko'maklashadi. Yana shuni hisobga olish lozimki kompensatsiya siyosati nafaqat personalni motivatsiyalashi, balki kompaniya aktsiyadorlari va mijozlarining manfaatlariga xizmat qilishi lozim.

10.4. Tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va ishga haq to'lash strategiyasi

Kompaniya daromadining xodimlarning soniga nisbati sifatida hisoblab chiqiladigan personal uchun aylanma korxona samaradorligining eng muhim ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Ushbu ko'rsatkich odatda investorlarda katta qiziqish uyg'otadi, chunki bir bozorda faoliyat yurituvchi turli kompaniyalarning samaradorligini taqqoslash imkonini beradi.

Aksariyat holatlarda o'zaro foydali munosabatlarga unda kompensatsiya paketining turli tarkibiy qismlari (bazaviy oklad, bonuslar, opsiyalar va imtiyozlar) umumiy mukofotlash orqali namoyon etilgan ulushda o'z aksini topuvchi moslashuvchan kompensatsiya siyosatini amalga oshirish yo'li bilan erishiladi. Bunda quyidagi strategiyalar qo'llanishi mumkin (10.4.1-jadval):

- samaradorlikka yo'naltirilish;
- bozorga to'g'rilanish;
- ish va shaxsiy hayotning muvazanatlashganligi;
- haq to'lashning ishonchliligi.

• 10.4.1-jadval

• Tashkilot, kadrlar va mehnatga haq to'lash strategiyasi

Tashkilot strategiyasi	Asosiy maqsadlar	Kadrlar strategiyasi	Haq to'lash strategiyasi
Tejash	Xarajatlarni pasaytirish	O'sha qo'yilmalar uchun har bir xodimdan ko'proq narsa olish yo'llarini qidirish	• Raqiblarga qaraganda ko'proq haq to'lamaslik. • Asosiy e'tiborni samaradorlikka qaratish. • Yo'riqnomalarga aniq amal qilish rag'batlantiriladi
Iste'molchiga yo'naltirish	Iste'molchilar talablarini imkon qadar to'liq qondirish	Asosiy e'tiborni iste'molchilarni qanoatlantirishga ko'maklashuvchi ko'nikmalarni baholash va rivojlantirishga qaratish	• Iste'molchilar kutishlarini oqlaganlik uchun rag'batlantirish. • Iste'molchilarni qanoatlantirishga ko'maklashuvchi ko'nikmalar alohida baholanadi
Innovatsion strategiya	Yangi mahsulotlar va xizmatlar yaratish orqali bozorda etakchilik	Tezda moslashuvchi, innovatsion fikrlovchi xodimlarga tayanish	• Yangiliklar kiritilishini mukofotlash • Yuqori tashabbuskorlik alohida rag'batlantiriladi • Kompensatsiyalar tizimining harakatchanligi va foydalaniladigan rag'batlarning xilma-xilligi

Манба: Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов // Управление персоналом. 2007. № 13-14. С 338

10.4.2-jadval

Kompensatsiya siyosatining turli strategiyalarida personalni mukofotlash tarkibi, %

Kompensatsiya siyosatining strategiyasi	Bazaviy oklad	Bonuslar	Optionslar	Imtiyozlar
Samaradorlikka yo'naltirilish	50	17	16	17
Bozorga to'g'rilanish	70	6	4	20
Ish va shaxsiy hayotning muvazanatlashganligi	50	10	10	30
Haq to'lashning ishonchliligi	80	-	-	20

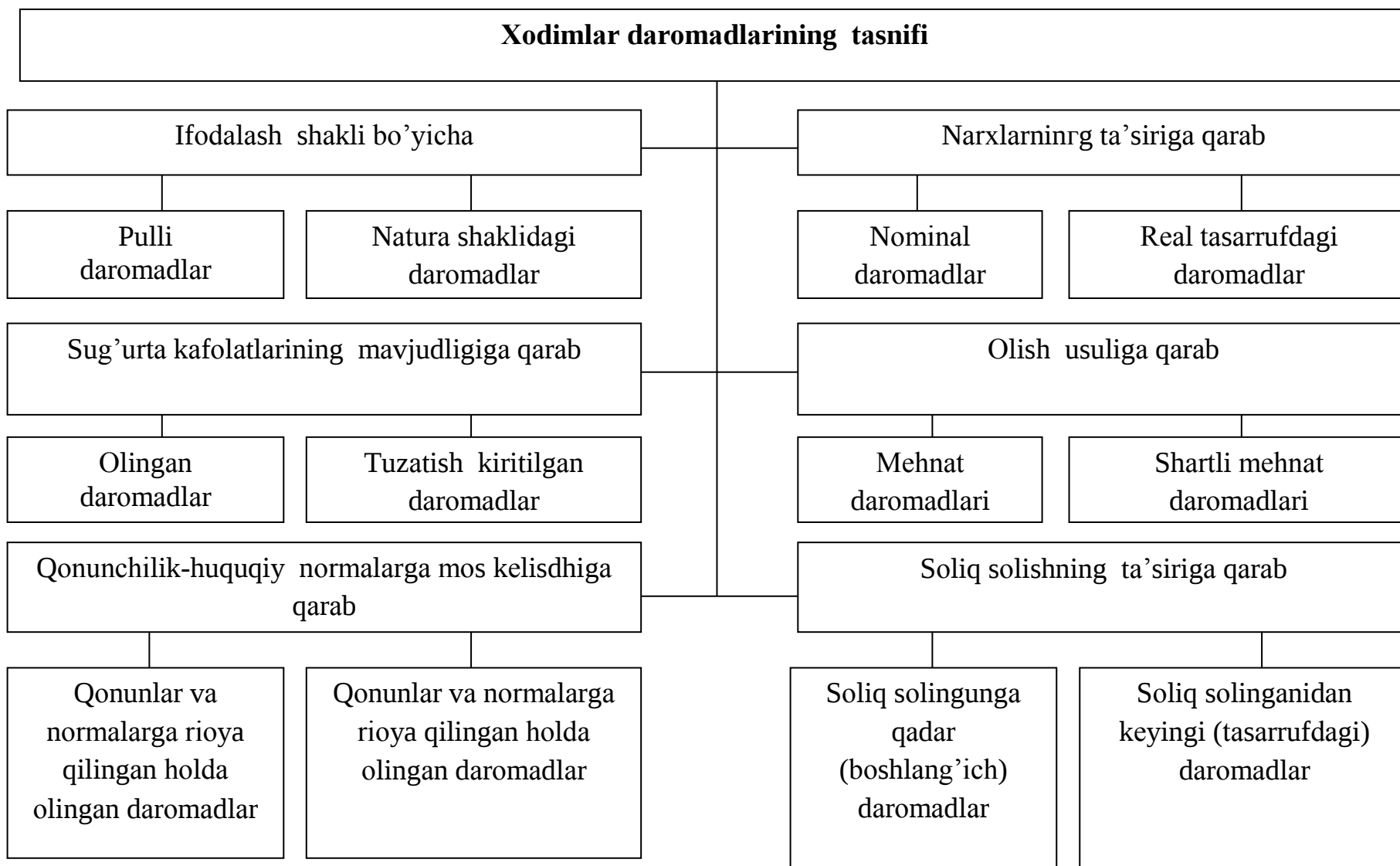
Манба: Милкович Дж., Ньюман Дж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003. С 52

Samaradorlikka yo'naltirilish siyosatida rag'batlantiruvchi to'lovlar va fond optionslari katta ulushga ega. Samaradorlikka erishishning eng muhim sharti – tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va haq to'lash strategiyasining yagonaligi (10.4.2-jadval).

Ish haqi fondining tarkibiga tashkilot tomonidan hisoblangan pul va natura shaklidagi mehnat haqi summasi, rag'batlantiruvchi qo'shimcha va ustama haqlar, ish tartibi va mehnat **sharoitlari** bilan bog'liq kompensatsiya to'lovlari, mukofotlar va bir martalik to'lanadigan rag'batlantiruvchi to'lovlar, shuningdek, ovqatlanish, uy-joy, yoqilg'i uchun muntazam ravishda amalga oshiriladigan to'lovlar kiritiladi. Ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan to'lovlar tarkibiga kompensatsiyalar va xodimlarga, xususan, davolanish, dam olish, yo'l kira, ishga joylashish uchun berilgan ijtimoiy imtiyozlar kiritiladi.

10.5. Xodimlar daromadlarini shakllantirish shartlari

Bozor munosabatlarining shakllanishi sharoitida tovarlar va xizmatlar bozorida jamoaviy mehnatni baholash o'zgaruvchan narxlar yordamida amalga oshiriladi. Shuning uchun mehnatga haq to'lash fondi va har bir xodimning ish



10.5.1-rasm. Xodimlar daromadlarining tasnifi

haqi mehnat natijalari bilan sust bog'langan bo'lishi mumkin. Bu hol ijtimoiy imtiyozlar va to'lovlarning ahamiyatini oshiradi. Xodimlar daromadlari turli belgilar bo'yicha tasniflanadi (10.5.1-rasm).

Ushbu model bo'yicha daromadning tegishli unsurlari mavjud bo'lmagan hollarda *i*-xodimning ish haqi mukofotni hisobga olgan yoki olmagan holda, 1-razryadli xodimning belgilangan oylik tarif stavkasining eng kam ish haqidan ortishi yoki ortmasligi bilan hisoblab chiqiladi.

Xodimning daromadi uni shakllantiruvchi unsurlardan kelib chiqqan holda eng to'liq ko'rinishda quyidagi tarkibga ega:

$$D_i = (Z_{\min} + \Delta Z) \times K_i + DV_i + P_i + D_i + SL_i + SG_i, \quad (1),$$

bu erda D_i – *i*-xodimning daromadi;

$Z_{\min}$ – qonunchilik bilan o'rnatilgan eng kam ish haqi;

ΔZ – 1-razryadli xodimning belgilangan oylik tarif stavkasi (yoki **mehnat ko'nikmalarini baholash shkalasini boshlash uchun belgilangan** ish haqi)ning eng kam ish haqidan ortishi;

K_i – *i*-xodimning tarif koeffitsienti (yoki xodimning **mehnat ko'nikmalarini** hisobga oluvchi umumiy koeffitsient);

DV_i – *i*-xodimning qo'shimcha haqlari va to'lovlari;

P_i – *i*-xodimga korxona foydasidan to'lanadigan mukofot;

D_i – *i*-xodimning aktsiyalar bo'yicha to'lanadigan dividendlarining summasi;

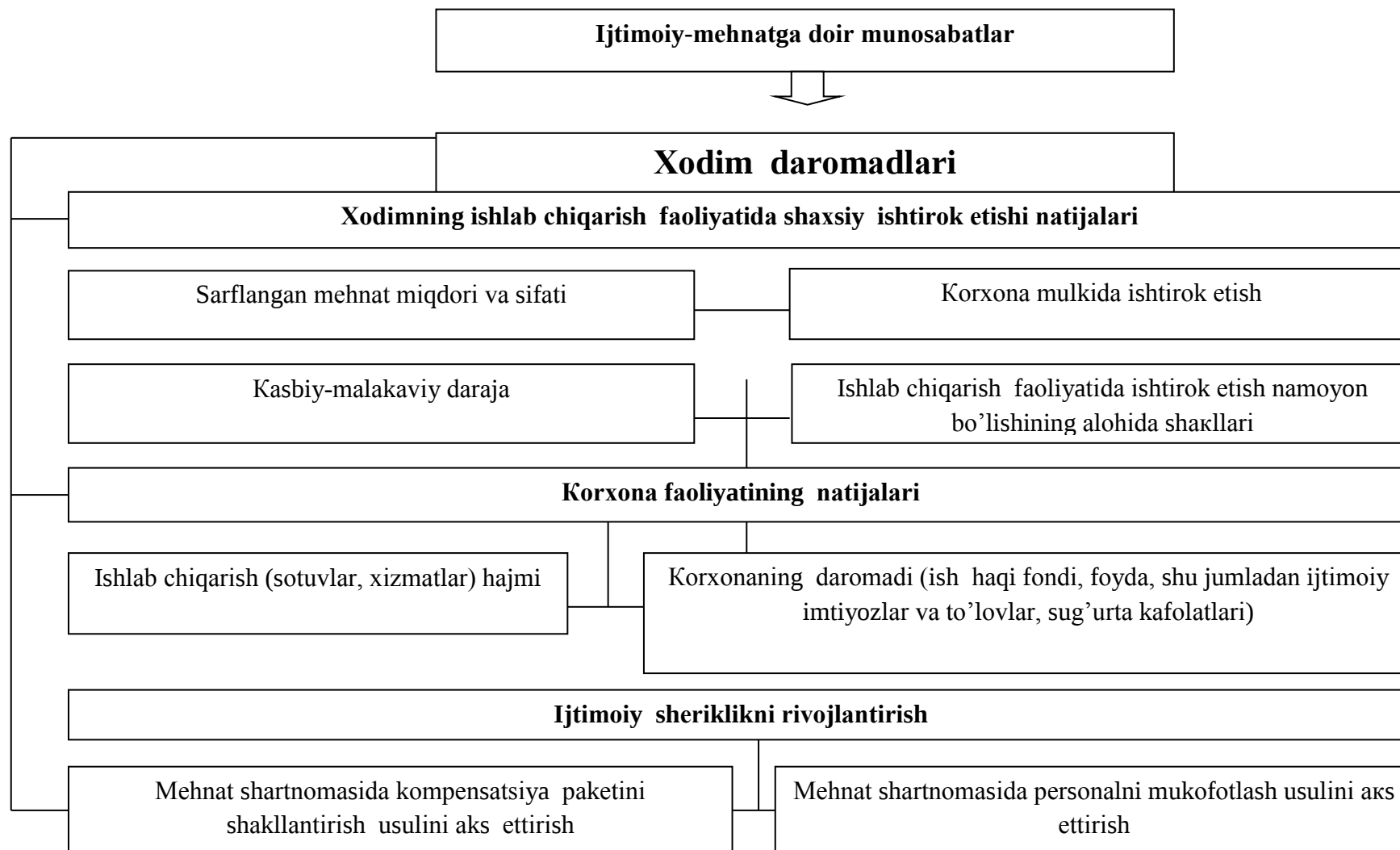
SL_i – *i*-xodim tomonidan olinadigan ijtimoiy imtiyojlar va to'lovlar;

SG_i – *i*-xodimning sug'urta kafolatlari.

Tashkilot faoliyatining muayyan sharoitlarida ushbu formulaning modifikatsiyalari hisoblangan va xodim DAROMADINING U YOKI BU TARKIBIY UNSURLARI MAVJUDLIGINI AKS ETTIRVCHI TURLI XILDAGI BOG'LIQLIKLARDAN FOYDALANISH MUMKIN, masalan:

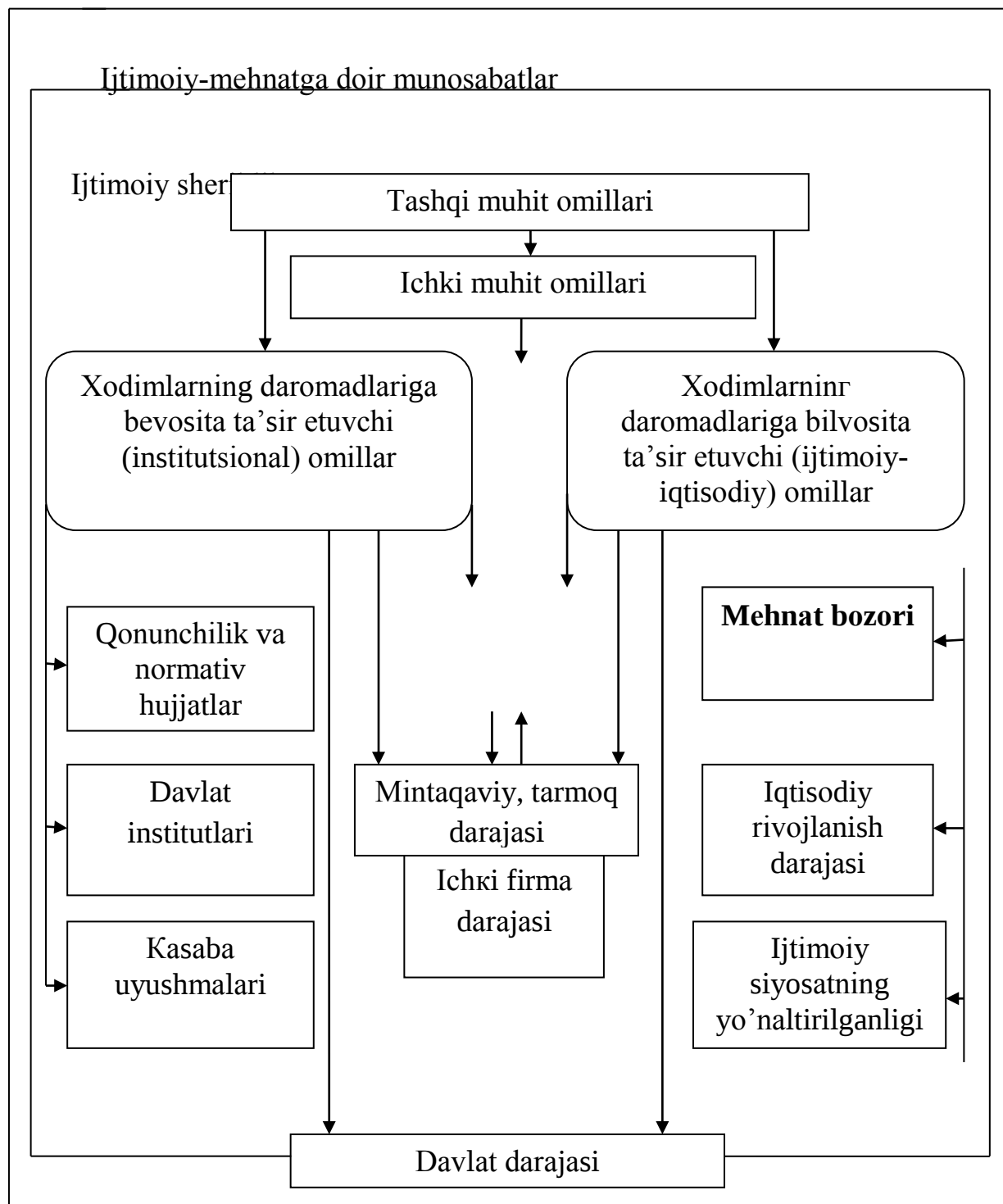
$$D_i = (Z_{\min} + \Delta Z) \times K_i + DV_i + P_i + SL_i \quad (2),$$

$$D_i = (Z_{\min} + \Delta Z) \times K_i + DV_i + D_i + SG_i \quad (3),$$



10.5.6 - rasm. Xodimlar daromadlarini shakllantirish shart-sharoitlari

Xodimlarning daromadlari ishlab chiqarish faoliyati natijalari va ijtimoiy sheriklik tizimining ta'siri ostida yuzaga kelgan ijtimoiy-mehnatga doir munosabatlar sharoitida shakllanadi (10.5.6 - rasm).



10.5.6-rasm. Tashqi va ichki muhit omillarining xodimlarning daromadlarini tartibga solishga ta'siri

Xodimlar daromadlariga ham tashqi, ham ichki muhit omillari ta'sir ko'rsatadi. Tashqi omillar jumlasiga yuzaga kelgan ijtimoiy-mehnatga doir munosabatlar doirasida ijtimoiy sheriklik tizimi orqali mintaqaviy va davlat darajasida namoyon bo'luvchi xodimlar daromadlariga ta'sir etishning barcha manbalari kiradi.

Tashqi muhit omillari xodimlarning daromadlariga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatadi. Bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar jumlasiga qonunchilik va normativ hujjatlar, davlat institutlari, kasaba uyushmalarining ta'siri orqali namoyon bo'ladigan institutsional omillar kiradi. Xodimlarning daromadlariga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar ichida etakchi omil sifatida qonunchilik va normativ hujjatlarning ta'siri ajratiladi, chunki davlat institutlari, kasaba uyushmalarining xodimlar daromadlarini tartibga solishga ta'siri aynan qonunchilik va normativ hujjatlar orqali amalga oshiriladi. Institutsional omillar boshqaruvning barcha darajalariga (davlat darajasidan tortib to ichki firma darajasigacha) ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy motivatsiyalash qo'llanilganida boshqaruvchining vazifasi mahsuldorlik uchun mukofotlash jadvali, ishbay to'lov tizimi yoki mehnat shartnomalarini ishlab chiqishdan iborat. Har bir firmadagi sharoit o'ziga xos bo'lishi va bundan kelib chiqan holda mukofotlash tizimi ham har bir joyda va hodisada noyob bo'lishi kerakligini inobatga oladigan bo'lsak, bu vazifani bajarish oson emas. U shuningdek xodimning qaysi sohada ixtisoslashtirilganligiga bog'liq. Misol uchun, asosan buyurtma asosida ishlaydigan firmalarda ishchilarga ishbay mukofot tizimini joriy etish maqsadga muvofiq emas.

Iqtisodiy rag'batlantirishning barcha shakllari ham xodimga motivatsiyalashtiruvchi ta'sir ko'rsatavermaydi, ammo mukofotlarga doir, firma xususiyatlarini tegib o'tmaydigan va universal xarakterga ega bo'lgan qator qoidalar mavjud

Iqtisodiy motivatsiyalashni tadbiq etishda menejer ana shu qoidalarga rioya qilishi kerak:

- mukofotlar haddan tashqari umumiy va keng tarqalgan bo'lmasligi kerak, aks holda xodimlar uni ish haqining tarkibiy qismi sifatida qabul qilishadi;
- mukofot xodimning ishlab chiqarishga qo'shgan shaxsiy hissasi bilan bog'lanishi kerak;
- mehnat unumdorligini baholashning maqbul uslubi mavjud bo'lishi kerak;
- xodimlar mukofot me'yoriy ko'rsatmalarda qayd etilgan ish bilan emas, qo'shimcha ish bilan bog'liq ekanligini anglashlari kerak;
- xodimlarning mukofot bilan motivatsiyalashgan qo'shimcha ishlari bu mukofotlarning to'lanishi bilan bog'liq xarajatlarni qoplashi kerak.

Avval aytilganidek, iqtisodiy rag'batlantirish uslublari faqatgina firmaning xususiyatlari bilan emas, xodimlarning ixtisoslari bilan ham bog'lanishi lozim (10.5.1-jadval).

Keltirilganro'yxat mukammal emas (yuqorida keltirilgan sabablarga ko'ra, bunday ro'yxatni tuzishning imkoni yo'q). Biroq u personal guruhlari bo'yicha iqtisodiy rag'batlantirish tizimlarini ishlab chiqish masalasiga yondashuvlar orasidagi farqni ochib ko'rsatadi. Undan ko'rinib turibdiki, masalan, xizmat vaqtidan tashqari bajariladigan ish uchun haq to'lash tizimi, biznesdagi hissa ishtiroki sxemasiga qaraganda ko'proq universallikka ega ekanligini ko'rsatadi.

Xodimlarning turli guruhlarini iqtisodiy rag'batlantirish usublari⁶⁶

Xodim	To'lanadigan haq
Savdo guruhi	• Savdo hajmlariga qarab individual komission to'lovlar • Umumiy daromadga qo'shilgan hissa uchun mukofot • O'tgan yil savdo hajmlarining kengaytirilganligi uchun guruh komission to'lovlari • Daromadga hissa ishtirokining guruh tizimi • Ish haqi balandroq bo'lgan yuqoriroq lavozimlarga ko'tarish
Ishlab chiqarish korxonalari ishchilari	• Guruh ishbay mehnat to'lovlari tizimi • Muddatidan oldin bajarilgan ish uchun mukofot • Xizmatdan tashqari bajarilgan ish uchun mukofot • Daromadga hissa ishtirokining umumiy sxemasi
Kotib	• Xizmatdan tashqari bajarilgan ish uchun haq • Foydada ishtiroki hissasining umumiy sxemasi • Bo'lim boshqaruvchisi lavozimigacha ko'tarish
Ishlab chiqarish sohasidagi boshqaruvchi	• Xizmatdan tashqari bajarilgan ish uchun haq • Guruhning ishlab chiqarish uchun olgan mukofotlarining bir qismi • Foydada ishtiroki hissasining umumiy sxemasi

Korporatsiyaning malakali kadrlarni saqlab turish, yangi qimmatli xodimlarni jalb qilish siyosati «teylorizm» (qamchi va shirin kulcha usuli)ni oddiy qo'llash va manipulyatsiya qilishdan yiroq bo'lgan motivatsiyalash tizimiga asoslanishi lozim. Zamonaviy korporatsiyada xodimlarning kompaniya bilan hamkorligi va sherikligi yangi xususiyatlarga ega bo'ladi: ishlab chiqaruvchi kuchlardagi bilimlar va axborot tomonga siljishlar, xodimlar erkinligining ortishi an'anaviy iqtisodiy (utilitar) maqsadlar, motivlar va rag'batlantiruvchi omillarni iqtisodiyotdan keyingi maqsadlar, motivlar va rag'batlantiruvchi

⁶⁶ Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие.- М.: ООО «Вершина», 2003.

omillarga o'zgartiradi – o'z qobiliyatlari va xususiyatlarini rivojlantirish, ishonish, qarorlar qabul qilish jarayonida, firmaning foydasida ishtirok etish va h.k.

Qisqacha xulosalar

Motivatsiyalash – insonning ichki xususiyati, inson fe'l-atvorining uning qiziqishlari bilan bog'liq va tashkilotdagi xatti-harakatni belgilab beruvchi tarkibiy qismi.

Motiv bevosita *rag'bat* bilan bog'liq. Rag'bat (*lot.* stimulus) harakat qilishga undash, undovchi sabab. Rag'batlantirish – nimagadir qiziqtirish. «Motiv» tushunchasi «rag'bat» tushunchasiga qaraganda kengroq tushunchadir.

Rag'batlantirish motivatsiyalashdan farq qiladi. Ushbu farqning mohiyati shundan iboratki, rag'batlantirish – uning yordamida motivatsiyalash amalga oshirilishi mumkin bo'lgan vositalardan biri hisoblanadi.

Faoliyat natijasi uchun mukofotlash ish o'rnida o'tkazilgan vaqt uchun haq to'lash o'rniga xodimlar ishi uchun ayrim mezonlar asosida haq to'lashni anglatadi. Xodim ijro va o'zi oladigan mukofot o'rtasidagi bog'liqlikni his qilishi kerak.

Kompensatsiyalash tizimining asosiy ma'nosi – xodimlarning ishlab chiqarish xatti-harakatini tashkilot oldida turgan strategik vazifalarga erishishga yo'naltirgan holda ularni rag'batlantirishdan iborat.

Samaradorlikka yo'naltirilish siyosatida rag'batlantiruvchi to'lovlar va fond opsiyalari katta ulushga ega. Samaradorlikka erishishning eng muhim sharti – tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va haq to'lash strategiyasining yagonaligidir. Xodimlar daromadlariga ham tashqi, ham ichki muhit omillari ta'sir ko'rsatadi.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Motivatsiyalash deganda nimani tushunasiz?
2. Motivatsiyalashning asosiy funktsiyalarini tushuntirib bering.

3. Motivatsiyalashning usullarini va ularni tasniflashga yondashuvlarni aytib bering.
4. Motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligini aniqlab bering.
5. Rag'batlantirishning iqtisodiy sohasini izohlab bering.
6. Buyuk Britaniya misolida predmet sohalari menejerlari va mutaxassislari uchun ish haqi matritsasiga izox bering.
7. Maqsadli bonuslarni hisoblash modelining afzalliklarini tushuntirib bering.
8. Kompensatsiyalash tizimining joriy etilishida kompensatsiya paketi qanday ta'sir ko'rsatadi?

Tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.
2. Шавкат Мирзиёев Олий мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz.2017-yil 22-dekabr
3. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг 2017 — 2021 йилларда ўзбекистон республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича ҳаракатлар стратегиясини «Фаол тадбиркорлик, инновацион ғоялар ва технологияларни қўллаб-қувватлаш йили»да амалга оширишга оид давлат дастури тўғрисидаги Фармони 23.01.2018 й., 06/18/5308/0610-сон
4. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь. Практикум по экономике, организации и нормированию труда. Учебное пособие. Под редакцию проф. П.Э.Шлендера. М.:Вузовский Учебник. 2007.

5. Волгин Н.А, Волгина О.Н. Оплата труда: Японский опыт и Российская практика. Учебное пособие. М.: Издательство Торговая корпорация. Дашков. И.К. 2005.450 с
6. Abdurahmonov Q.X., Holmo'minov Sh.R., Hayitov A.B., Akbarov A.M. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi. Darslik. T.: O'zbekiston Yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti. 2005.350 с
7. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. 640 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 363 с.

FOYDANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: “Ўзбекистон” НМИУ, 2018.– 72 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат Кодекси. www.lex.uz
3. Ўзбекистон Республикасининг «Хусусий корхоналар тўғрисида»ги Қонуни. Қонун ва қарорлар. www.lex.uz
4. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва қўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги Қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2011.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari va qarorlari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari

5.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2017 — 2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й., 6-сон, 70-модда

6.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Аҳоли бандлигини таъминлаш бўйича олиб борилаётган ишлар натижадорлиги ва самарадорлигини оширишда маҳаллий ижро ҳокимияти ва иқтисодий комплекснинг ҳудудий органлари раҳбарларининг шахсий масъулиятини ошириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПК-2960-сонли Қарори.2017 йил 6 май.www.lex.uz

7.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бандлик соҳасида давлат сиёсатини янада такомиллаштириш ва меҳнат органлари фаолияти

самарадорлигини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-5052-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги фаолиятини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-3001-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Касаначиликни янада ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-2996-сонли Қарори, 2017 йил 24 май. www.lex.uz

10. Ўзбекистон Республикаси бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлиги ва Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг «Ходимлар сонини тартибга солиш ва бошқарув таркибини таъминлаш учун харажатларни мақбуллаш бўйича норматив ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги қарорга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш тўғрисидаги 14-К/К-сонли Қарори 2018 йил 27 апрель, 88-сон

III. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

11. Мирзиёев Ш. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қондаси бўлиши керак. – Т.: Ўзбекистон, 2017. 104 б.

12. Шавкат Мирзиёев Олий мажлис сенати ва Қонунчилик палатаси депутатларига мурожатномаси. //Uza.uz. 2017-йил 22-декабрь

13. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлис Сенати ва Қонунчилик Палатаси депутатларига Мурожатномаси. //Uza.uz. 2018-йил 28 декабрь.

14. Мирзиёев Ш. Билимли авлод – буюк келажакнинг, тадбиркор халқ – фаровон ҳаётнинг, дўстона ҳамкорлик эса тараққиётнинг кафолатидир. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 26 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. Халқ сўзи. 2018 йил 7-декабрь

IV. Asosiy adabiyotlar

15. Ричи Ш, Мартин П. Управление мотивацией. Учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.
16. Одегов Ю.Г. и другие. Мотивация персонала Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2010. -640 с.
17. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно–практическое пособие.- М.: Финпресс, 2010.- 272 с.
18. Кибанов А.Я. Экономика и социология труда. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. – 310 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальный технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.
20. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.
21. Армстронг М. Практика, управления человеческими ресурсами Питер, 2008, 832 с
22. Шапиров С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2011. – 256 с
23. Под. Редакцией А.Я. Кибанова и др. Экономика и социология труда. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 548 с.
24. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 252 с.

V. Qo'shimcha adabiyotlar

25. Экономика и социология труда: социально – трудовые процессы в системе рыночного хозяйства: учебное пособие / Н.В.Карпова, А.Г.Схирладзе, В.П.Борискин.-старый оскол: ТНТ, 2015.368 с

26. Организация, нормирование и оплата труда: учебное пособие/ В.П.Малашенко, Н.И.Ляхова, Р.В.Голеева, И.В.Таушан.- старый оскол: ТНТ, 2015. 300 с
27. Социология труда: учебник и практикум для академического бакалавриата /под общ.ред Р.В.Карапетяна.-М.: издательство Юрайт, 2016. 325 с
28. Экономика труда.теория и практика: учебник для бакалавров/ И.М.Алиев, Н.А.Горелов. – М.: издательство Юрайт, 2016. 670 с
29. Экономика и социология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / под. ред В.М.Масловой. – М: издательство Юрайт, 2016. 539 с
- 30.Организация и нормирование труда: учебное пособие /А.И.Рофе. - 2-е изд, стер.-М.:КНОРУС, 2016. 224 с
31. Экономика труда: учебник / Н.В.Федорова, О.Ю.Мингченкова.-М.: КНОРУС, 2016.232 с
- 32.Управление персоналом: Учебное пособие Под общ.ред Т.И.Михайлиной.-3-е.изд.-М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков И К”, 2018. 280 с

VI. Davriy nashrlar, statistik to'plamlar va hisobotlar

- 33.Современные проблемы управления персоналом: Архипова Н.И, Назийкинский С.В, Седова О.Л./: Монография.- Москва: Проспект, 2018, стр160
34. «Управление персоналом» Журнал. 2016 й. № 2-4 сонлари.
35. Абдурахмонов Қ.Х Аҳоли бандлиги ва ижтимоий фаоллик. Халқ сўзи.-2017.-№139 (6833) -3 б
36. Салоҳиятли кадрлар – мамлакат таянччи. Миллий тикланиш.-2016-№47.-5 ноябрь.-2 б
- 37.Чориев Р.Қ.Ўзбекистон Республикасида кадрларни қайта тайёрлаш ва уларни малакасини ошириш тизимидаги инновацион ўзгаришлар. Таълим, фан ва инновация.-2016.-№1-10.-13б

38.Мамадиёров Н.Қ. Кадрлар тайёрлаш сифатини бошқариш моделлари Иқтисодиёт ва таълим.2016.-№4-57.-63б

39.Режапов Х. Малакали кадрларни тайёрлашга молиялаштиришнинг таъсири. Иқтисод ва молия.-2017.-№1.-47 б

VII. Internet saytlari

40. www.stat.uz – Ўзбекистон Давлат статистика қўмитаси сайти.

41.www.lex.uz – Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари маълумотлари миллий базаси.

42.www.mineconomi.uz –Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги сайти.

43.www.mehnat.uz – Ўзбекистон Республикаси Бандлик ва меҳнат муносабатлари вазирлигининг сайти.

MUNDARIJA

KIRISH	7
1 BOB. “PERSONAL MOTIVATSIYASI” FANINING PREDMETI, MAZMUNI VA MOHIYATI.....	9
1.1. «Personal motivatsiyasi» fanining predmeti, mazmuni va mohiyati.....	9
1.2. Motivlashning klassik nazariyalari.....	16
Qisqacha xulosalar.....	27
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	28
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	29
2 BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING ASOSLARI	30
2.1. Mehnat motivatsiyasiga ta’sir etuvchi omillar.....	30
2.2. Personal manfaatlari va ularning motivatsiyalashning asosiy omillari.....	35
49	44
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	50
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	51
3 BOB. SHAXSNING IJTIMOY-PSIXOLOGIK XUSUSIYATLARI.....	52
3.1. Shaxs – ijtimoiy-psixologik ta’lim asosi.....	52
3.2. Shaxsning ijtimoiy-psixologik xususiyatlari.....	59
3.3. Shaxsning shakllanishining ijtimoiylashuv jarayoni.....	66
3.4 Iqtisodiy tizimda inson modeli.....	70
Qisqacha xulosalar.....	79
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	79
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	80
4 BOB. INSON IQTISODIY VA IJTIMOY TA’SIR ETISH OB’EKTI SIFATIDA.....	81
4.1. Insonning mehnat bozoridagi iqtisodiy xatti-harakatining tarkibi.....	81
4.2. Xodimlarni motivatsiyalashga ta’sir etish vositalari.....	95
Qisqacha xulosalar.....	97
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	97
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	98
5 BOB. XODIM PERSONAL IQTISODIYOTI TIZIMIDA.....	99
5.1. Personalni ish joyidagi rolini boshqarish nazariyasi.....	99

5.2. Inson tsivilizatsiyalari axloqiy rivojlanishining darajalari.....	112
5.3. Qadriyatli yo'nalishlar guruhlar.....	116
5.4. Tashkilot va uning xodimlari maqsadlarining tasnifi.....	120
Qisqacha xulosalar.....	129
Nazorat va muhokama uchun savollar	129
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	130
6 BOB. XODIM FAOLIYATINING МОТИВАЦИОН МОДЕЛИ.....	131
6.1. “Mehnat” va “faoliyat” tushunchalarining o'zaro nisbati.....	131
6.2. Inson ehtiyojlarining o'ziga xos xususiyatlari.....	136
6.3. Shaxsning mehnat salohiyati va mehnat faolligining o'zaro bog'liqligi.....	143
6.4. Insonning mehnat faolligi va xatti-harakati turlarining tasnifi.....	149
Qisqacha xulosalar.....	154
Nazorat va muhokama uchun savollar	155
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	156
7 BOB. PERSONAL MOTIVATSIDA ISH VA UNING TAHLILI.....	157
7.1. Ish va uning tavsifi.....	157
7.2. Ishning motivatsion tavsifi va uning modeli.....	163
7.3. Ishni tahlil qilish qilish bosqichlari.....	167
7.4. Ishni loyihalashtirish modeli.....	170
Qisqacha xulosalar.....	175
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	176
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	176
8 BOB. KORPORATIV MADANIYATNING XODIMNI MOTIVATSIYALASHGA TA'SIRI.....	177
8.1. Jamiyat, tashkilot, inson madaniyatining o'zaro ta'sir etish sxemasi.....	177
8.2. Korporativ madaniyatni tahlil qilish algoritmi.....	180
8.3. Korporativ madaniyatning turli darajalariga ega bo'lgan kompaniyalar istiqbollari.....	183
8.4. Tashkilot madaniyatini shakllantirishda boshqaruv usullarining o'rni.....	188
Qisqacha xulosalar.....	194
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	194
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	195

9 BOB. PERSONAL MEHNAT MOTIVATSIYASINING YAPON TAJRIBASI.....	196
9.1. Yaponiya korxonalari xodimlarining mehnatiga haq to'lashni tashkil etish tajribasi.....	196
9.2. Mehnatga haq to'lashning yapon modeli o'ziga xos xususiyatlari.....	199
9.3. Personal bilan ishlash texnologiyasining Yapon tizimi.....	203
9.4. Yapon korxonalarida ish haqini tashkil etishda mehnat motivatsiyasining samarali ta'siri.....	207
Qisqacha xulosalar.....	213
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	214
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	214
10 BOB. PERSONAL MOTIVATSIYASIDA XODIMLARNI RAG'BATLANTIRISH.....	216
10.1. Ta'sir etish shakli va usuli bo'yicha motivatsiyalash turlari.....	216
10.2. Xodimlarni boshqarishda motivlar va rag'batlarning o'zaro bog'liqligi.....	219
10.3. Iqtisodiy mukofotlar tizimini shakllantirish omillari.....	229
10.4. Tashkilot strategiyasi, kadrlar strategiyasi va ishga haq to'lash strategiyasi.....	239
10.5. Xodimlar daromadlarini shakllantirish shartlari.....	241
Qisqacha xulosalar.....	149
Nazorat va muhokama uchun savollar.....	249
Tavsiya etiladigan adabiyotlar.....	250

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1-ГЛАВА. ПРЕДМЕТ, СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ “МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА”.....	9
1.1. Предмет, содержание и сущность дисциплины «Мотивация персонала».....	9
1.2. Классические теории мотивации.....	16
Краткие выводы.....	27
Вопросы для контроля и обсуждения.....	28
Рекомендуемая литература.....	29
2- ГЛАВА. ОСНОВЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА....	30
2.1. Факторы влияющие на трудовую мотивацию.....	30
2.2. Интересы персонала и основные факторы их мотивации.....	35
Краткие выводы.....	49
Вопросы для контроля и обсуждения.....	50
Рекомендуемая литература.....	51
3-ГЛАВА.СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ.....	52
3.1. Личность – социально-психологическая основа образования.....	52
3.2. Социально-психологические особенности личности.....	59
3.3. Процесс формирования личности.....	66
3.4. Человеческая модель в экономической системе.....	70
Краткие выводы.....	79
Вопросы для контроля и обсуждения.....	79
Рекомендуемая литература.....	80
4- ГЛАВА. ЧЕЛОВЕК КАК ОБЪЕКТ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ.....	81
4.1. Состав экономических действий человека на рынке труда.....	81
4.2. Инструменты воздействия для мотивации персонала.....	95

Краткие выводы.....	97
Вопросы для контроля и обсуждения.....	97
Рекомендуемая литература.....	98
5- ГЛАВА. КАДРЫ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИКИ ПЕРСОНАЛА.....	99
5.1. Теория управления роли персонала на рабочем месте.....	99
5.2. Степени духовного развития человеческой цивилизации.....	112
5.3. Группы ценностных направлений.....	116
5.4. Организация и цели характера его персонала.....	120
Краткие выводы.....	129
Вопросы для контроля и обсуждения	129
Рекомендуемая литература.....	130
6-ГЛАВА. МОТИВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА.....	131
6.1. Взаимосвязь понятий “труд” и “деятельность”	131
6.2. Особенности человеческих потребностей.....	136
6.3. Трудовой потенциал личности и взаимосвязь трудовой активности.....	143
6.4. Трудовая активность человека и характер видов действия.....	149
Краткие выводы.....	154
Вопросы для контроля и обсуждения.....	155
Рекомендуемая литература.....	156
7- ГЛАВА. РАБОТА И ЕЁ АНАЛИЗ НА МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА	157
7.1. Работа и её характер.....	157
7.2. Мотивационный характер работы и его модель.....	163
7.3. Этапы анализа работы.....	167
7.4. Модель проектирования работы.....	170
Краткие выводы.....	175
Вопросы для контроля и обсуждения.....	176
Рекомендуемая литература.....	176

8- ГЛАВА. ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКА

8.1.	Схема взаимодействия человеческой культуры, общества, организации.....	177
8.2.	Алгоритм анализа корпоративной культуры.....	180
8.3.	Прогнозы компаний имеющих различные уровни корпоративной культуры.....	183
8.4.	Управление в формировании организационной культуры.....	188
	Краткие выводы.....	194
	Вопросы для контроля и обсуждения.....	194
	Рекомендуемая литература.....	195

9-ГЛАВА. ЯПОНСКИЙ ОПЫТ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА..... 196

9.1.	Опыт организации оплаты труда персонала В Японских предприятиях.....	196
9.2.	Особенности японской модели оплаты труда.....	199
9.3.	Японская система технологии работы с персоналом.....	203
9.4.	Эффективное влияние трудовой мотивации организации оплаты труда в Японских предприятиях.....	207
	Краткие выводы.....	213
	Вопросы для контроля и обсуждения.....	214
	Рекомендуемая литература.....	214

10-ГЛАВА. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА НА МОТИВАЦИЮ РАБОТНИКА..... 216

10.1.	Формы влияния и типы мотивации по методам.....	216
10.2.	Взаимосвязь между мотивами и вознаграждением в управлении персоналом.....	219
10.3.	Факторы формирования системы экономического вознаграждения.....	229

10.4.	Стратегия организации, кадровая стратегия и стратегия оплаты труда.....	239
10.5.	Требования формирования прибыли персонала.....	241
	Краткие выводы.....	249
	Вопросы для контроля и обсуждения.....	249
	Рекомендуемая литература.....	250

CONTENTS

7

INTRODUCTION.....	
CHAPTER 1. SUBJECT, CONTENT AND SUMMARY OF DISCIPLINE "STAFF MOTIVATION".....	9
1.1. Subject, content and nature of the discipline "Employee Motivation".....	9
1.2. Classic theories of motivation.....	16
Brief conclusions.....	27
Questions for discussion and control.....	28
Suggested readings.....	29
CHAPTER.2. BASED ON LABOR PERSONNEL MOTIVATION.....	30
2.1. Factors affecting the labor motivation.....	30
2.2. Interests of the staff and the main factors motivating.....	35
Brief conclusions.....	49
Questions for discussion and control.....	50
Suggested readings.....	51
CHAPTER. 3. MAN AS A SUBJECT OF THE ECONOMIC AND SOCIAL INFLUENCE.....	52
3.1. Personality - the socio-psychological basis of education.....	52
3.2. Socio-psychological personality traits.....	59
3.3. Personality formation process.....	66
3.4. The human model in the economic system.....	70
Brief conclusions.....	79
Questions for discussion and control.....	79
Suggested Reading.....	80
CHAPTER 4. SOCIO-PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF PERSONALITY.....	81
4.1. The structure of the hospital is called cheloveka na rynke truda.....	81
4.2. Process of identity formation Tools to influence employee	

motivation.....	95
Brief conclusions.....	97
Questions for discussion and control.....	97
Suggested Reading.....	98
CHAPTER.5. STAFF IN THE ECONOMY OF STAFF.....	99
5.1. Control Theory staff roles in the workplace.....	99
5.2. Degree of spiritual development of human civilization.....	112
5.3. Groups valuable directions.....	116
5.4. Organization and objectives of the nature of its staff.....	120
Brief conclusions.....	129
Questions for discussion and control.....	129
Suggested Reading.....	130
CHAPTER 6. ACTIVITIES AND PROFESSIONAL ACTIVITY.....	131
6.1. Relationship concepts of "work" and "activity".....	131
6.2. Features of human needs.....	136
6.3. Employment potential of the individual and the relationship of labor activity.....	143
6.4. Labor activity of human action and character types.....	149
Brief conclusions.....	154
Questions for discussion and control.....	155
Suggested Reading.....	156
CHAPTER. 7.WORK AND ITS ANALYSIS.....	157
7.1. Work and her character.....	157
7.2. Motivational nature of the work and his model.....	163
7.3. Stages of analysis.....	167
7.4. Model design work.....	170
Brief conclusions.....	175
Questions for discussion and control.....	176
Suggested Reading.....	176

CHAPTER.8. INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON STAFF MOTIVATION.....	177
8.1. Scheme of interaction of human culture, society, organization.....	177
8.2. Algorithm analysis of corporate culture.....	180
8.3. Forecasts companies with different levels of corporate culture.....	183
8.4. Management in shaping the organizational culture.....	188
Brief conclusions.....	194
Questions for discussion and control.....	194
Suggested Reading.....	195
CHAPTER 9. THE JAPANESE EXPERIENCE OF WORK MOTIVATION STAFF.....	196
9.1. Experience in organizing staff salaries in Japanese companies.....	196
9.2. Features Japanese model wage.....	199
9.3. The Japanese system of HR technology.....	203
9.4. Effective influence of motivation organization pay in Japanese firms.....	207
Brief conclusions.....	213
Questions for discussion and control.....	214
Suggested Reading.....	214
CHAPTER. 10. STAFF BONUSES.....	216
10.1. Types and forms of influence on the methods of motivation.....	216
10.2. The relationship between motives and reward in personnel management.....	219
10.3. Factors forming the system of economic rewards.....	229
10.4. Organization's strategy, human resources strategy and remuneration strategy.....	239
10.5. Requirements of formation of profit staff.....	241
Brief conclusions.....	249
Questions for discussion and control.....	249

Suggested Reading.....	250
------------------------	-----

