

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUSTA’LIM  
VAZIRLIGI**

**JIZZAX POLITEKNIKA INSTITUTI**

**Aynakulov Muxitdin Abduxamidovich**

**XODIMLAR MOTIVATSIYASI**

**(o‘quv qo‘llanma)**

**5230200- Менежмент (тармоқлар ва соҳалар бўйича)**

**JIZZAX- 2020**

## **XODIMLAR MOTIVATSIYASI**

(o'quvqo'llanma)

**AynakulovMuxitdinAbduxamidovich**

### **ANNOTATSIYA**

Mazkur o'quv qo'llanmada xodimlarning o'z tashkilotiga bo'lgan sadoqatini va uning manfaati yo'lida faoliyat yuritishga tayyorligini oshiradigan muhit, ya'ni motivatsiyani yaratish va shu orqali tashkilotda samarali boshqaruvni amalga oshirish yo'nalishlari, usullari, shuningdek, motivatsiyani baholash ko'rsatkichlari keltirilgan.

O'quv qo'llanma 5230200 - "Menejment" bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari ushun mo'ljallangan. Shuningdek, o'quv qo'llanmadan boshqaruv sohasi mutaxassislari va ilmiy izlanuvchilar, barcha qiziquvchilar ham foydalanishlari mumkin.

#### **Taqrizchilar:**

Jizzax Politehnika institute **"Iqtisodiyot va menejment"** kafedrasi dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi B. Kattakishiev.

Samarqand Davlat Arxitektura Qurilish instituti **"Qurilishda menejment"** kafedrasi dotsenti, iqtisod fanlari nomzodi B.Abdusamadov.

## MUNDARIJA

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KIRISH.....</b>                                                                                       | <b>7</b>  |
| <b>I-BOB.MENEJMENT FAOLIYATIDA MOTIVATSIYA.....</b>                                                      | <b>9</b>  |
| 1.1. Motivatsiya tushunchasi va uning zaruriyati.....                                                    | 9         |
| 1.2.Menejmentda motivlar va ularning turkumlanishi.....                                                  | 15        |
| 1.3.Motivatsiya funksiyasini amalga oshirishda menejmentning vazifalari va usullari.....                 | 18        |
| 1.4. Elektron motivatsiyalar.....                                                                        | 31        |
| 1.5. Mehnat motivatsiyasi negizida yotadigan asosiy tamoyillar.....                                      | 33        |
| 1.6. Motivatsiyaning ierarxik tashkil etilishi.....                                                      | 34        |
| 1.7. Motivlar o‘rtasidagi bir-birini to‘ldirish munosabatlari.....                                       | 36        |
| <b>II-BOB.MOTIVATSIYA TAMOYILLARI.....</b>                                                               | <b>42</b> |
| 2.1. Adolat tamoyili.....                                                                                | 42        |
| 2.2. Mustahkamlash tamoyili.....                                                                         | 44        |
| 2.3.Muloqat xodimlarni motivatsiyalashxususiyatlarini aniqlash usuli sifatida.....                       | 45        |
| 2.4.Xodimning o‘z ish faoliyatidan qoniqishi va unumdorlik.....                                          | 49        |
| 2.5.Tashabbuskorlik va xodimlar kreativligini motivatsiyalash.....                                       | 51        |
| <b>III-BOB. MOTIVATSIYA MODELLARI.....</b>                                                               | <b>62</b> |
| 3.1. An’anaviy model: Ilmiy menejment.....                                                               | 62        |
| 3.2. “Insoniy munosabatlar maktabi” modeli.....                                                          | 63        |
| 3.3. “Inson resurslari maktabi” modeli.....                                                              | 64        |
| <b>IV-BOB.MUMTOZ MOTIVATSION NAZARIYALAR.....</b>                                                        | <b>72</b> |
| 4.1.A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi.....                                                 | 72        |
| 4.2.C. Al’derferning ERG nazariyasi.....                                                                 | 76        |
| 4.3. F. Gertsbergning ikki omil nazariyasi.....                                                          | 77        |
| 4.4.J. Atkinson va D. Mak Klellandlarning maqsadga erishishga sotib olingan ehtiyojlar nazariyalari..... | 82        |

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>V-BOB.MOTIVATSIYANING PROTSESSUAL NAZARIYALARI .....</b>                                        | <b>92</b>  |
| 5.1.J. Adamsning adolat nazariyasi.....                                                            | 92         |
| 5.2. V.Vrumning kutish nazariyasi.....                                                             | 96         |
| 5.3. Porter-Laularning keng qamrovli motivatsiya nazariyasi.....                                   | 101        |
| 5.4. E.Lokkning maqsadni belgilash nazariyasi.....                                                 | 102        |
| 5.5. Mustahkamlash nazariyasi.....                                                                 | 105        |
| <b>VI-BOB.MEHNATNI RAG‘BATLANTIRISH.....</b>                                                       | <b>122</b> |
| 6.1. Xodimlar motivatsiyasiga ta’sir qilish usullari .....                                         | 122        |
| 6.2. Ishni tashkil qilish.....                                                                     | 124        |
| 6.3. Moddiy rag‘batlantirishlar.....                                                               | 128        |
| 6.4. Ma’naviy rag‘batlantirishlar.....                                                             | 130        |
| 6.5. Maqsadni belgilash.....                                                                       | 135        |
| 6.6. Baholash va nazorat qilish.....                                                               | 137        |
| 6.7. Axboriy aloqa o‘rnatish.....                                                                  | 140        |
| 6.8. Boshqaruv amaliyoti.....                                                                      | 141        |
| 6.9. Intizomiy ta’sir choralari.....                                                               | 146        |
| 6.10. Xodim uchun eng muhimqadrli jihatlarga e’tibor berish.....                                   | 148        |
| <b>VII-BOB.MOTIVATSIYADA MENEJMENT USULLARI.....</b>                                               | <b>172</b> |
| 7.1. Iqtisodiy-statistic usullar.....                                                              | 172        |
| 7.2.Tashkiliy va tartibga solish usullari.....                                                     | 176        |
| 7.3.Ijtimoiy-psixologik usullar.....                                                               | 183        |
| <b>XIII-BOB.MOTIVATSIYA SAMARADORLIGINI BAHOLASH.....</b>                                          | <b>207</b> |
| 8.1. Menejmentda motivatsiya samaradorligi ko‘rsatkichlari va ularni hisoblashga yondashuvlar..... | 207        |
| 8.2. Menejmentda motivatsiya samaradorligini baholashning turli usullari.....                      | 214        |

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>                                                         | <b>7</b>  |
| <b>ГЛАВА I. МОТИВАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА .....</b>                    | <b>9</b>  |
| 1.1. Понятие мотивации и ее необходимость .....                               | 9         |
| 1.2. Мотивы в управлении и их классификация .....                             | 15        |
| 1.3. Задачи и методы управления при реализации мотивационной функции ..       | 18        |
| 1.4. Электронные мотивации .....                                              | 31        |
| 1.5. Основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации .....             | 33        |
| 1.6. Иерархическая организация мотивов.....                                   | 34        |
| 1.7. Компенсаторные отношения между мотивами .....                            | 36        |
| <b>ГЛАВА II. ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ .....</b>                                     | <b>42</b> |
| 2.1. Принцип справедливости .....                                             | 42        |
| 2.2. Принцип подкрепления .....                                               | 44        |
| 2.3.Беседа как метод определения особенностей мотивации<br>сотрудников.....   | 45        |
| 2.4. Удовлетворенность работой и производительность.....                      | 49        |
| 2.5. Стимулирование инициативы и креативной активности сотрудников ..         | 51        |
| <b>ГЛАВА III. МОДЕЛИ МОТИВАЦИИ .....</b>                                      | <b>62</b> |
| 3.1. Традиционная модель: научное управление .....                            | 62        |
| 3.2. Модель «Школы человеческих отношений» .....                              | 63        |
| 3.3. Модель «Школы человеческих ресурсов» .....                               | 64        |
| <b>ГЛАВА IV. КЛАССИЧЕСКИЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ .....</b>                      | <b>72</b> |
| 4.1. Теория иерархии потребностей А. Маслоу.....                              | 72        |
| 4.2. Теория К. Альдерфера .....                                               | 76        |
| 4.3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга .....                                  | 77        |
| 4.4. Потребность в достижении. Теории Дж. Аткинсона и Д.<br>МакКлелланда..... | 82        |
| <b>ГЛАВА V. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ.....</b>                          | <b>92</b> |

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.1. Теория справедливости Дж. Адамса .....                                           | 92         |
| 5.2. Теория ожиданий В. Врума .....                                                   | 96         |
| 5.3. Комплексная теория мотивации Портера-Лоулера .....                               | 101        |
| 5.4. Теория постановки целей Э.Локка .....                                            | 102        |
| 5.5. Теория подкреплений .....                                                        | 105        |
| <b>ГЛАВА VI. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА .....</b>                                           | <b>122</b> |
| 6.1. Методы воздействия на мотивацию сотрудников.....                                 | 122        |
| 6.2. Организация работ .....                                                          | 124        |
| 6.3. Материальное стимулирование.....                                                 | 128        |
| 6.4. Моральное стимулирование .....                                                   | 130        |
| 6.5. Постановка целей .....                                                           | 135        |
| 6.6. Оценка и контроль .....                                                          | 137        |
| 6.7. Информирование .....                                                             | 140        |
| 6.8. Практика управления .....                                                        | 141        |
| 6.9. Меры дисциплинарного воздействия.....                                            | 146        |
| 6.10. Обращение к наиболее значимым для сотрудника ценностям.....                     | 148        |
| <b>ГЛАВА VII. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ .....</b>                                  | <b>172</b> |
| 7.1. Экономико-статистические методы .....                                            | 172        |
| 7.2. Организационно-распорядительные методы .....                                     | 176        |
| 7.3. Социально-психологические методы .....                                           | 183        |
| <b>ГЛАВА XIII. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МОТИВАЦИИ .....</b>                               | <b>207</b> |
| 8.1. Показатели мотивационной эффективности в управлении и подходы к их расчету ..... | 207        |
| 8.2. Различные методы оценки эффективности мотивации в управлении.....                | 214        |

## KIRISH

Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiya qilish xo‘jalik yurituvchi sub’yektlar faoliyatida ko‘plab o‘zgarishlarga sabab bo‘ladi. O‘z navbatida texnik, umumiy iqtisodiy omilkorlik, tashabbuskorlik, tashkilotchilik, tadbirkorlik, shuningdek, shaxs erkinligini, kreativ ijodkorlikni ilgari suradi. Xo‘jalik yurituvchi sub’yektlar bosib o‘tgan faoliyatlarining tahlili asosida korxona mehnat resurslarini shaxdam harakatga kelishiga undovchi, ular qobiliyatlariga mos keladigan diversifikatsion ko‘p qirrali vaziyatlarni inobatga ola boshladilar. Bunu amalga oshirish uchun turli xil bo‘g‘indagi rahbarlar, menejerlar xodimlar bilan individual muloqotni amalga oshira boshladilar. Bu borada albatta O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7- fevral-dagi **4997-sonli** Farmoni bilan tasdiqlangan “2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha **HARAKATLAR STRATEGIYASI** asosiy dasturamal bo‘lib xizmat qilmoqda. Darhaqiqat, “buning uchun joylarga chiqish, har bir xonadonning tadbirkorlik borasidagi imkoniyatini o‘rganish, moliyalashtirishni kengaytirish bilan bog‘liq muammolarni hal etish, tadbirkorlarni ishontirish va ularga yordam berish – butun makroiqtisodiyot kompleksi faoliyatidagi kundalik qoidaga aylanishi kerak”.<sup>1</sup> Ayniqsa, harakatlar strategiyasining uchinchi yo‘nalishi hisoblangan iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo‘nalishlarida keltirilgan tarkibiy o‘zgarishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirish shaxs iqtisodiy tafakkurining shakllanishida alohida ahamiyatga ega bo‘lmoqda. Albatta mazkur jarayonlarni yo‘lga qo‘yish, avvalambor boshqaruv jarayonlaridan yuqori malaka va ko‘nikma bilan bir qatorda menejment asoslari ilmini mukammal egallashlarini talab qiladi, chunki har qanday zamonaviy rahbar

---

<sup>1</sup> Mirziyoyev Sh.M., Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik - har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. T.:O‘zbekiston, 2017.-104 b

qo‘l ostidagi har bir xodimning ijtimoiy psixologiyasini, ularning xohish-istaklarini chuqur o‘zlashtirgan bo‘lishi lozim. Korxonadagi xodimning xohish istagi o‘z navbati bilan maqsadga ko‘chadi, maqsadlar mushtarakligi esa rivojlanishni keltirib chiqaradi. Shu jihat bilan mazkur o‘quv qo‘llanmada xodimlarni boshqarish jarayonlaridagi motivatsiyaning mazmum-mohiyati, motivatsiya tamoyillari, motivatsiyaga zamonaviy qarashlar, motivatsiya modellari, motivatsiya tamoyillari, shuningdek, menejmentda motivatsiya samaradorligini baholash kabi jihatlarga e’tibor qaratildi.

O‘quv qo‘llanma iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida yangicha iqtisodiy tafakkurni ro‘yobga chiqarish, boshqarish, shuningdek, shu kabi jarayonlarning sir-asrorini egallashda ma’lum darajada xizmat qiladi deb o‘ylaymiz. Qo‘llanmani tayyorlashda muallif tomonidan rivojlangan mamlakatlar boshqaruv tizimi tajribalaridan, shuningdek, mahalliy adabiyot va ilmiy ishlardan foydalanildi.

Ushbu qo‘llanma “Menejment” bakalavriat ta’lim yo‘nalishi va magistratura mutaxassisligi talabalari, shuningdek, boshqaruv sohasida band bo‘lgan barcha qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

Qo‘llanma iloji boricha ilmiy terminlardan biroz uzoqlashgan holda ommabop tilda kitobxonlarga tushunarli soddaroq tarzda tayyorlandi, shu bois, albatta juz’iy kamchiliklardan holi emas. Muallif kitobxonlarimizning qo‘llanma bo‘yicha fikr-mulohazalarini minnatdorchilik bilan qabul qiladi, keyingi ijodida ularni albatta inobatga oladi.



## **I-BOB.MENEJMENT FAOLIYATIDA MOTIVATSIYA**

### **1.1.MOTIVATSIYA TUSHUNCHASI VA UNING ZARURIYATI**

Har bir shaxsda turmush tarzida mo'l-ko'pchilik, bekamu-ko'stlik, boy-badavlat bo'lish, shavkat, davlat kabi yuksak insoniy umumbashariy his-tuyg'ular qurshovida bo'lib, unda o'zining hatti-xarakatlarining, fel-atvorlarining boshqaruvchisi sifatida ma'lum darajadagi funktsiyalarni bajara boshlagan davrdan e'tiboran, ijtimoiy-iqtisodiy tafakkurida sabab bo'luvchi unda o'ziga notanish bo'lgan, ammo uni biroz ildamroq bo'lishga undovchi ommaviy harakatlar, intilishlar, qarashlar, goyalar, orzu-istaklar paydo bo'ladi. Insondagi ana shu ildamlilik belgisi, uning sababchisi, iqtisodiy-ijtimoiy boshqaruv tizimida motiv deb yuritiladi. O'z navbatida ta'kudlash joizki, insondagi paydo bo'lgan ko'rinmas his-tuyg'u o'z vaqti bilan tog'ni ura talqon qiladigandek bo'lib ko'rinadi. Kelajak rivoji uchun insonlardagi paydo bo'ladigan ana shunday qarashlarni o'z vaqtida payqash, sezish uni ushbu jarayon sari undash inson motivatsiyasi deb ataladi. O'z navbati bilan motivatsiyalangan insonda taraqqiyot uchun o'z shaxsiy ulushini qo'shish istagi, mayli, hohishi vujudga keladi, chunki unda motivatsiyalangan (sehrlangan) kishi sifatida paydo bo'lgan ko'rinmas his-tuyg'ular, orzular g'oyalarga, g'oyalar esa o'z vaqti, navbati bilan maqsadga ko'chadi. Butun jamiyat tizimidagi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar majmuasi motivatsiya negizida mujassamlashadi. Oldinga undovchi turtki sifatidagi motiv takomillashuv evaziga asta-sekinlik bilan uning bardavomchisi, shuningdek, motivlar majmuasi sanalgan motivatsiya darajasiga o'sib o'tadi. O'z navbatida faoliyat, xulq-atvor, muomala, inson tafakkurida reguliyator (boshqaruvchi) funktsiyasini bajarib, faol, tasabbuskor shaxs ifodasiga aylanadi. Motivlar sababchi, turtki bo'lsada, ammo insohlarning yoshi, tabaqasi, yashash tarzi ta'siri nuqnai nazaridan turlicha ko'rinishga ega bo'ladi, masalan, boshlang'ich sinf o'quvchisiga o'qituvchisi tomonidan "ofarin 5" bahosining qo'yilishi uni yuqori sinflarda fundamental bilimlarni olishga undasa, kamolat yoshidagi yoshlarda suyuqli yorini kasb-kori orqali pul topib uni badavlat oila bekasi etib baxtli qilish, eng asosiysi, farzandning

ota-ona oldidagi burchi, ya'ni, ota-onalar keksaygan chog'ida jismonan hassaga tayansada, ammo ma'naviy jihatdan farzandga suyanishi kabilar mazkur jarayonlarga yorqin misol bo'la oladi. Yuqorida keltirilgan misollardan ko'rinib turibdiki, motivlaroila qurshovida o'z kamoliga yetib, asta-sekinlik bilan u vatanparvarlik, fidoyilik tuyg'ulari bilan vatan rivojiga motiv sifatida sababchi bo'ladi. Mazkur yo'nalishga ham albatta ta'kidlash joiz, hukumatimiz tomonidan qabul qilinayotgan xalqimiz turmush tarzini yuksaltirishga institutsional asos sifatida xizmat qilayotgan "Oilaviy tadbirkorlik to'g'risida"gi, yoki "har bir yoshga bir gektar" kabi ko'plab nominatsiyalar, Qonun va qarorlar tafakkuri mukammal darajadagi xodim va mutaxassislar uchun yetakchi motivlardir.

Jonli dunyo yaralibdiki, yuzaga kelayotgan voqelikni oldindan his qilish inson zotining g'oyasiga, xususiyatiga aylangan. Insondagi mazkur xususiyat uning shaxsiy faoliyati, kelajagi, shuningdek, faol iqtisodiy tafakkur pozitsiyasini belgilash imkoniyatini vujudga keltiradi.

Korxona va tashkilotlarda xodimlarni kasbiy rag'batlantirish ko'p yillar davomida dolzarb bo'lib kelgan, shuningdek, o'zining ijobiy ta'sirini ko'rsatgan. Ishlovchilarni samarali faoliyatga jalb qilish muammosi amaliy ruxshunoslarni, ishlab chiqarish tashkilotchilari va barcha darajadagi menejerlarning har doim ham diqqat markazida turgan, o'z navbatida ularni tashvishga solib kelgan. Xodimlarni ruxlantirish sohasidagi ba'zi ko'plab muammolar yechimi shu kungacha hal etilmagan. Ruxlantirish uchun ishlatiladigan usullar va vositalar haqida ko'plab tarqoq qarashlar mavjud. Insonning xatti-harakatlarida funktsional ravishda bir-biriga bog'liq bo'lgan ikkitatomon mavjud: motivatsiya va shu asosidagi tartibga solish.

Motivatsiya xatti-harakatlarning faollashishi va yo'nalishini ta'minlaydi va tartibga solish muayyan vaziyatda boshidan oxirigacha qanday rivojlanishi uchun javobgardir. Aqliy jarayonlar, hodisalar va sharoitlar: sezgi, idrok, xotira, tasavvur, e'tibor, fikrlash, qobiliyat, temperament, xarakter, hissiyot - bularning barchasi asosan xatti-harakatlarni tartibga solishni ta'minlaydi. Uning rag'batlantirishiga

yoki motivatsiyasiga kelsak, bu motiv va motivatsiya tushunchalari bilan bog'liq. Ushbu konsepsiyalarga shaxsning ehtiyojlari, qiziqishlari, maqsadlari, niyatlari, intilishlari, motivatsiyalari, uni ma'lum bir tarzda o'zini tutishiga olib keladigan tashqi omillar, uni amalga oshirish jarayonida biron bir faoliyatni boshqarishi kiradi. Ruhiyatshunoslikda inson xatti-harakatlaridagi ogohlantiruvchi lahzalarni tasvirlash va tushuntirish uchun ishlatiladigan barcha tushunchalar orasida eng keng tarqalgan asosiylari motivatsiya va motiv tushunchalari hisoblanadi. Motivatsiya bu yuqori darajaga erishishga undovchi haqiqiy hissiy niyat bo'lib, ular juda murakkab bo'lgani sababli buni aniqlash juda qiyindir. Biroq, shu bilan birga, motivatsiyaning (qiziqtirish) zamonaviy nazariya va an'analarini mohirlik bilan bilib olib, rejalashtirishda, tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzishda va nazorat qilishda yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilib masalalarni mohirlik bilan hal qilgan holda tashkilotning maqsadlariga erishishga qaratilgan vazifalarni hal etishda, menejmentning barcha funksiyalari o'zgaruvchan va bir-biriga uzviy bog'liq bo'lishiga qaramay sezilarli darajada muvaffaqiyat qozonishi mumkin.

**Motivatsiya** – bu ma'lum darajadagi tuyg'u bilan uyg'unlashgan ichki va tashqi harakatga keltiruvchi kuchlarning yig'indisi bo'lib, u insonni yaxshi niyat ila o'ziga xos tarzda maqsad sari undaydi, yaxshi niyat qilish jarayoni esa o'z navbatida, o'zini va boshqalarni tashkilotning va (yoki) shaxsning maqsadlariga erishish bo'yicha muayyan harakatlarga yetaklaydi.

**“Motivatsiya”** atamasi lotincha **“harakat”** - harakat qilish so'zidan kelib chiqqan. Motivatsiya deganda “iroda” tushuniladi - bu bizga ishda va umuman hayotda maqsadlarimizga erishishda, muammolarni hal qilishda va to'siqlarni yengishda yordam beradigan ijodiy kuchdir. Motiv va motivatsiya insonga energiya, sabr-toqat, chidamlilikni beradi va uni kerakli natijaga yo'naltiradi.<sup>2</sup>

**Motiv va motivatsiya** - bu faraziy qurilmalardir, biz ularni to'g'ridan-to'g'ri ko'ra va o'lchay olmaymiz. Ammo biz bilamizki, motivlar va motivatsiyalar

---

<sup>2</sup> Элизабетт Мерманн. Мотивация персонала: Jobs-business-future. Bilding und Wissen Werlad-2005.

odamlarning xatti-harakatlarida mavjud bo‘lib, ularning fikrlari, his-tuyg‘ulari va harakatlarida ko‘rinadi.

**Motiv** - bu vaqtga nisbatan barqaror, individual va vaziyatga bog‘liq bo‘lgan xatti-harakatlar yoki muayyan maqsadlar va baholashlarga nisbatan uzoq muddatli moyillik. Shunday qilib, motivlar mutlaqo individualdir, shuning uchun odamlar bir xil vaziyatlarda boshqacha harakat qilishadi. Albatta, motiv faqat ma‘lum bir xatti-harakatga moyillik bo‘lib, uni odamning harakatlariga ta‘sir qilishi uchun rag‘batlantirish kerak.

“Motivatsiya” atamasi “motiv” atamasidan kengroq tushunchadir. “Motivatsiya” so‘zi zamonaviy menejment psixologiyasida ikki ma’noda ishlatiladi: xatti-harakatni belgilovchi omillar tizimini anglatuvchi sifatida (bu, xususan, ehtiyojlar, motivlar, maqsadlar, niyatlar, intilishlar va boshqalarni o‘z ichiga oladi) va uni rag‘batlantiruvchi va rivojlantiruvchi jarayonning tavsifi sifatida ma‘lumbir darajada xatti-harakatni qo‘llab-quvvatlaydi. Shunday qilib, motivatsiya shaxsning xulq-atvori, uning boshlanishi, yo‘nalishi va faoliyatini tushuntiradigan psixologik sabablar to‘plami sifatida belgilanishi mumkin.

Motivatsiya va motiv tushunchalari mohiyati bo‘yicha yuqoridagi fikr-mulohazalarga unga berilgan ta‘riflar mutlaqo mutanosibdir.

Motivatsion tushuntirishlar xatti-harakatlarning quyidagi jihatlari bilan talab qilinadi: uning paydo bo‘lishi, davomiyligi va barqarorligi, belgilangan maqsadga erishgandan so‘ng yo‘naltirish va tugatish, kelgusi voqealarni oldindan sozlash, yakka xatti-harakatning samaradorligi, mantiqiyligi, yoki yaxlitligini oshirish. Bundan tashqari, anglash jarayonlar darajasida, ularning tug‘ilishi, hissiy o‘ziga xos ranglanishlari ham motivatsion tushuntirishlarga mos keladi.

Motivatsiya g‘oyasi xatti-harakatni tavsiflashdan ko‘ra tushuntirishga harakat qilganda paydo bo‘ladi. Doimiy xatti-harakatlarning sabablarini aniqlash va tavsiflash, uni o‘z ichiga olgan harakatlarning motivatsiyasi haqidagi savolga javobdir. Har qanday xatti-harakat ichki va tashqi sabablar bilan izohlanishi mumkin.

Birinchi holda, xatti-harakat predmetining psixologik xususiyatlari boshlang'ich va yakuniy tushuntirish nuqtalari, ikkinchidan, uning faoliyatining tashqi sharoitlaridir. Birinchi holda, ular motivlar, ehtiyojlar, maqsadlar, niyatlar, istaklar, qiziqishlar va boshqalar haqida bo'lsa, ikkinchisida esa - mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda rag'batlantirish haqidadir. Ba'zan, odamning ichidan ko'rinadigan barcha psixologik omillar uning xulq-atvorini aniqlaydi, bu shaxsiy holatlar deb ataladi. Va shunga ko'ra, ular ichki va tashqi xulq-atvorni aniqlashning o'xshashlari sifatida dispozitsion va vaziyatli motivatsiyalar deb yuritiladi.

Dispozitsion va vaziyatli motivatsiya mustaqil emas. Dispozitsiyalar ma'lum bir vaziyat ta'siri ostida yangilanishi mumkin va aksincha, ma'lum dispozitsiyalarning faollashishi (motivlar, ehtiyojlar) vaziyatni o'zgartirishga, aniqrog'i, uni sub'yekt tomonidan idrok etishga olib keladi.

Odatda, bir xil bo'lib tuyulgan vaziyatlarda shaxsning xatti-harakatlari xilma-xil bo'lib ko'rinadi va bu xilma-xillikni faqat vaziyatga murojaat qilib tushuntirish qiyin. Masalan, hattoki bir kishi bir xil savollarga qaerga va qanday qilib unga berilganiga qarab turlicha javob berishi aniqlandi. Shu munosabat bilan, vaziyatni jismoniy emas, balki psixologik jihatdan aniqlash mantiqiydir, chunki bu uning idrokida va tajribalarida mavzuga aylanadi, ya'ni, insonni qanday tushunishi va qadrlashida ko'rinadi. Motiv harakatning maqsadlilikini, aniq maqsadga erishishga qaratilgan yaxlit faoliyatni tashkil etish va barqarorligini tushuntiradi. Harakat predmetiga tegishli bo'lgan jarayon, uning doimiy shaxsiy mulki bo'lib, ichkaridan ma'lum harakatlarni amalga oshirishga undaydi. Motivni, shuningdek, mazkur jarayonni umumlashtirilgan shaklda ko'plab dispozitsiyalarni ifodalaydigan tushuncha sifatida ham aniqlash mumkin.

Barcha mumkin bo'lgan holatlardan eng muhimi, ehtiyoj tushunchasidir. U mavjudotning me'yorli hayoti va rivojlanishi uchun zarur bo'lmagan muayyan sharoitlarda unga muhtojlik holati deb ataladi. Shaxsning holati sifatida ehtiyoj har

doim inson organizmiga zarur bo'lgan buyum yoki mahsulotning yetishmasligiga bog'liq norozilik hissi bilan izohlanadi.

Motivatsion ahamiyatga ega bo'lgandan keyingi ikkinchi tushuncha maqsaddir. Maqsad bevosita ongli natija deb ataladi, u hozirgi vaqtda haqiqiy ehtiyojni qondiradigan faoliyat bilan bog'liq harakatlarga yo'naltirilgan.

Insonning motivatsion sohasini uning rivojlanishi nuqtai nazaridan quyidagi parametrlar bo'yicha baholash mumkin: kenglik, moslashuvchanlik va ierarxizatsiya. Motivatsion sohaning kengligi har bir darajada taqdim etiladigan turtki omillarining - xilma-xillik (motivlar), ehtiyojlar va maqsadlarning turli-tumanligini anglatadi.

Motivlar, ehtiyojlar va maqsadlardan tashqari, qiziqishlar, vazifalar, istaklar va niyatlar ham inson xatti-harakatining stimulyatori sifatida qoraladi. Qiziqish deganda kognitiv (bilish) tabiatning maxsus motivatsion holati tushuniladi, u odatda, ma'lum bir vaqtda mavjud bo'lgan har qanday ehtiyoj bilan bevosita bog'liq emas.

Vazifa muayyan maqsadga erishishga qaratilgan harakat davomida insonni oldinga undashi uchun yengib o'tilishi kerak bo'lgan to'siqqa duch kelganda yuzaga keladi. Istaklar va niyatlar bir zumda paydo bo'ladi va ko'pincha harakatlarni amalga oshirish uchun o'zgaruvchan sharoitlarga mos keladigan o'zgaruvchan motivatsion sub'yektiv holatdir.

Garchi vazifalar, istaklar va niyatlar rag'batlantiruvchi omillar tizimiga kiritilgan bo'lsada, ular xatti-harakatlarning motivatsiyasida ishtirok etadilar, ammo ular bunda dastakli rol sifatida unchalik rag'batlantirmaydi. Ular xatti-harakatlar yo'nalishi uchun emas, balki uslub uchun ko'proq mas'uldirlar.

## **1.2.MENEJMENTDA MOTIVLAR VA ULARNING TURKUMLANILISHI**

Menejment fanida motiv va motivatsiya xo‘jalik yurituvchi sub’yektlar faoliyatida, xodimlar boshqaruvida uning negizi sanaladi.

Mazkur atamalarni atroflicha o‘rganib, motivni quyidagicha ta’riflash mumkin: “Xatti-harakatga va faoliyatga undovchi shaxsning anglangan xususiyati hisoblanuvchi, orzu-havas ko‘zgusining yuksak shakli sifatida paydo bo‘luvchi ichki turtki motiv deb ataladi”. Bu o‘rinda undovchi turtki orzu-havasini amalga oshirishda qo‘zg‘otuvchi sifatida talqin etiladi. Shundan kelib chiqqan holda, muomala, xatti-harakat va faoliyat motivlarining majmuasini motivatsiya deb atasak bo‘ladi. Insonning yuksalish sari harakati davomida uning “motivatsiya kengligi” hosil bo‘lib, doimo u turli xildagi motivlar qurshovida bo‘ladi. “Motivatsiya kengligi” tushunchasi motivatsiyani tizimli ketma-ketli, bosqichli ko‘rinish beruvchi xodim motivlarining tuzilishini tavsiflashda qo‘llash mumkin. Motivlar orzu-havas, niyat-istak negizida tug‘iladi, rivojlanadi va takomillashadi, o‘z navbatida g‘oyaga aylanib, maqsadga ko‘chadi. Biroq, ta’kidlash joizki, orzu-havas, niyat-istak paydo bo‘lishi bilan bir davrda uni shakllanish bosqichlarini bosib o‘tish bilan motiv dunyoga keladi va u kundalik inson ehtiyojiga aylanadi. Inson uni kunlik yoki oylik, yillik reja, kun tartibiga kiritib qo‘yadi. Motiv mazkur negizda dunyoga kelib, barqarorlashib, orzu-havasning mustaxkamlanishiga yordam beradi va o‘z navbatida ularning barqarorlashuvi motivatsiyaning samarali shakllanishini ta’minlashga xizmat qiladi. Odatda, inson faoliyati va harakatiga ta’sir o‘tkazuvchi jarayonda o‘zaro bog‘liq holda insonning orzu-havasi orqali motiv, g‘oya va maqsad dunyoga keladi. Harakat faoliyatning tarkibi bo‘lganligi sababli u xodimning faoliyat maqsadi va yuksak tuyg‘usi hisoblangan motivi bilan boshqariladi. Lekin iqtisodiy boshqaruvda motiv, faoliyat, maqsad, harakat bularning barchasi o‘rtasida doimo qat’iy aloqa, uyg‘unlik mavjuddir.

Orzu-havas ortidan ehtiyoj va shu orqali tug‘iladigan motiv doimo uzviy aloqadadir. Ularning uyg‘unlashuvi bir-birini hech qachon inkor etmaydi, chunki mumkin ham emas, faqat ular o‘ziga xos voqe’likni ifodalash bilangina o‘zaro farq qiladi. Ba’zan boshqaruvda “motiv” tushunchasini “faraziy qurilma”, “emotsiya”, “maqsad”, kabi atamalar, terminlar bilan atash hollari ham uchrab turadi. Goho “motiv” turtki, qo‘zg‘ovchi, undovchi kabi terminlarga sinonimlashtiriladi. Ularning birisi fiziologik, ikkinchisi esa psixologik boshqariluv xususiyatiga ega. Shuning uchun ularni aralashtirilib yuborish ilmiy xatolarga olib kelishi mumkin. Motivlar ehtiyojlarning ko‘zgusi, harakat va faoliyatning boshqaruvchisi bo‘lganligi sababli ularni xodimning o‘zgaruvchan xususiyati tarkibiga kiritish mumkin. Motivlar xuddi shu boisdan xodimning maqsad ila oldinga yurishi, unga intilganligi bilan uzviy aloqadadir. Xodimning maqsad ila oldinga yurishimotivga nisbatan keng doiradagi tushuncha hisoblanadi. Xodimning maqsad ila oldinga yurishia’lo kayfiyat qurshovida unda turli xildagi motivlar dunyoga kelishiga ta’sir qiladi va o‘z navbatida motiv xodimning maqsad ila oldinga yurish tarzining muntazam shakllanib turishiga va takomillashishigava barqarorlashuviga yordam beradi. Barqaror motivlar tizimining mavjudligi esaxodimning maqsad ila oldinga intilayotganligidan va a’lo kayfiyat qurshovida ekanligidan dalolatdir. Xodimning maqsad ila oldinga yurishi va undagia’lo kayfiyat esa uningmaqsadga intilishini ifodalasa, motiv yordami bilan g‘oyaning va uning ortidan maqsadning qo‘yilishi aniqlanadi. Menejment fani uchun motivlarning turkumlanishi albatta muhim ahamiyat kasb etadi va o‘z navbatida ularni bir necha guruxlarga ajratish mumkin:<sup>3</sup>

Birinchi guruhga taalluqli motivlar shaxsning ijtimoiy ehtiyojlari sarasiga kirib,ularijtimoiy ehtiyojlar mohiyatining mezonini bilan o‘lchanadi:

a) g‘oyaviy motivlar (dunyoqarashga aloqador);

b) siyosiy motivlar (tashqi va ichki siyosatga munosabatning xodim pozitsiyasi bilan bog‘liqligi);

---

<sup>3</sup> Э. Ғозиев, А. Жабборов. Фаолият ва ҳуқ-атвор мотивацияси. Т.:2003



v) motivlar (ahloq me'yorlari va tamoyillariga asoslanadi);

g) nafosat motivlari (go'zallikka nisbatan ehtiyojda ifodalanadi).

Ikkinchi guruhga mansub motivlar o'zlarining vujudga kelishi, boshqariluv xususiyatlariga ko'ra, shartlanganlik manbai buyicha umumiylikka ega:

a) keng ijtimoiy motivlar (vatanparvarlik);

b) jamoaviy motivlar;

v) faoliyatga qaratilgan motivlar

g) rag'batlantirish (mukofot)

Uchinchi guruh, motivlari faoliyat turiga ko'ra:

a) ijtimoiy-siyosiy motivlar;

b) kasbiy motivlar;

v) o'qish va bilishga oid motivlar.

To'rtinchi guruhga motivlar ham o'zining paydo bo'lishi muddati bo'yicha umumiy ko'rinishga egadir:

a) doimiy motivlar;

b) qisqa muddatli motivlar;

v) uzoq muddatli motivlar.

Beshinchi guruhga aloqador motivlar o'zining vujudga kelishi quvvatiga qarab quyidagichadir:

a) kuchli (qudratli) motivlar;

b) o'rta sur'atdagi motivlar;

v) bo'sh (zaif), kuchsiz motivlar.

Oltinchi guruhga taaluqli motivlar xatti-harakatining vujudga kelishiga ko'ra:

- a) real (aniq), voqea motivlar;
- b) dolzarb (faol) motivlar;
- v) salohiyatli motivlar kabilar.

Yuqoridagi turkumlashdan tashqari motivlar bosqichli shakllanish xususiyatiga ega bo'lib, ular yakka, jamoaviy, sinfiy, etnik, umumijtimoiy singari turlarga ajratiladi. Shuningdek, motiv xodimni anglash (tushunish) jarayonida motiv funksiyalari o'zgarishi vujudga kelishi tufayli uni turtki beruvchi (undovchi), ilgarilatuvchi, boshqaruvchi shakllari paydo bo'ladi. Bizningcha, kasbiy (professional) motivlar quyidagi guruhlariga bo'linadi: a) ijtimoiy motivlar; b) jamoaviy motivlar; v) protsessual motivlar; g) rag'batlantiruvchi motivlar va boshqalar.

Barqaror, yuqori ko'rsatkichli faoliyat uchun: 1) yuqori ruxlantiruvchi motivlar; 2) qudratli motivlar (yetarli kuchga ega); 3) barqaror motivlar; 4) muayyan tuzilishga, tizimga, tuzilmaga ega motivlar; 5) muayyan ierarxiyaga ega motivlar.

Motivatsiya muammosini tadqiq etish tahliliy, shuning bilan birgalikda xodim ruhiyatiga ko'ra o'zgaruvchan, ya'ni analiz va sintezni taqozo qiladi. Yuqori ruxlantiruvchi motivlar ularning mohiyati, tizimi, tuzilishi, shakllanish ierarxiyasi xususiyatlarini aniqlashga qaratilgan bo'ladi. O'zgaruvchan analiz va sintezli tahlil esa, ularning kuchi, barqarorligi, turlari, o'zgarishi, xodimning o'zgaruvchanlik kabi xususiyatlarni o'lchashga yo'naltiriladi.

### **1.3.MOTIVATSIYA FUNKSIYASINI AMALGA OSHIRISHDA MENEJMENTNING VAZIFALARI VA USULLARI**

Menejment o'zining motivatsiya funksiyasini amalga oshirishda quyidagi vazifalarni bajaradi:

1.Zamonaviy motivatsiyaning nazariyalarini qo'llagan holda har bir rahbarda xodimlarni boshqarish bo'yicha demokratik yondashuvlarni shakllantirish;

2. Har bir xodimda mehnat jarayonida motivatsiyaning mohiyati va ahamiyatini tushunishga imkoniyat yaratish;

3. Har xil darajadagi rahbar va xodimlarni tashkilotda muloqotning ruhiy asoslari bo'yicha o'qitish.

Ushbu vazifalarni bajarishga kirishishdan oldin tahlil qilib ko'rish kerak:

- tashkilotda biror faoliyatga undash, qiziqtirish jarayonining yo'lga qo'yilganligi;

- shaxsiy va guruh motivatsiyalar va ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik;

- har bir xodimning faoliyatiga turtki berish dinamikasi;

- xodimlar faoliyatining natijasiga motivatsiyaning ta'siri.

To'liq tahlildan so'ng motivatsiyani o'zgartirish, ya'ni kuchaytirish kerak.

**Motivatsiyalash** - bu insonning yaxshi niyatini inobatga olish bilan uni faollashtirib, biror narsa qilishga undash, muayyan harakatlarni amalga oshirishi uchun unga ta'sir ko'rsatish jarayonidir.<sup>4</sup>

Motivatsiyalash menejmentning asosiy o'zagi hisoblanadi, uning samarasi esa ko'plab undovchi motivlarning tug'ilishiga bog'liq.

Motivatsiyaning ikki asosiy turi bor:

1. Kerakli harakatlarga olib keladigan niyatlarni uyg'otish yo'li bilan o'zi xohlagan natijaga olib kelishga sabab bo'ladigan darajada insonga tashqi ta'sir qilish. Ushbu tur savdodagi bitimga o'xshab ketadi, ya'ni, "men sizga nimani xohlasangiz, shuni beraman, ammo siz ham mening xohishimni qondirib berasiz."

2. Insonda muayyan motivatsion tuzilmalarni shakllantirish. Motivatsiyalashning mazkur turi ta'lim va tarbiyaviy jihati bilan xarakterlidir. Uning amalga oshirilishi juda katta bilimni, harakatlarni, qobiliyatlarni, kuchlarni talab qiladi, natijasi motivatsiyalashning birinchi turidagi kabi a'lo darajada bo'ladi.

Motivatsiyalashning yuqoridagi ikki turini ham o'zlashtirgan va o'zlarining amaliyotida qo'llayotgan tashkilotlar menejmentning muvaffaqiyatlarini ko'tarinki kayfiyatda amalga oshiradilar.

---

<sup>4</sup> Элизабетт Мерманн. Мотивация персонала: Jobs-business-future. Bilding und Wissen Werlad-2005.

Motivatsiya faoliyatning quyidagi xususiyatlariga ta'sir qiladi:

- mehnatsevarlik;
- harakat;
- qat'iyatlilik;
- yaxshi niyat;
- maqsadga muvofiqlik;
- vijdonlilik.

Motivatsiya o'zgaruvchan (dinamik) jarayon sifatida, nazariy jihatdan ba'zi shartlar bilan qaralgan quyidagi bosqichlarda ifodalanadi:

1. Bir ehtiyojning paydo bo'lishi;
2. Ehtiyojni qondirish yo'llarini izlash;
3. Maqsad va harakat yo'nalishlarini aniqlash;
4. Harakatlarni amalga oshirish;
5. Harakatni amalga oshirganlikni taqdirlash;
6. Ehtiyojni qondirish yoki esdan chiqarish.

Tashkilotni boshqarish nafaqat tashkiliy, texnik va ijtimoiy-iqtisodiy qonuniyat jihatidan, balki ijtimoiy-ruhiy, ham ijtimoiy, ham biologik xususiyatlardan kelib chiqib, xodimlarning hatti-harakati va ular o'rtasidagi munosabatlarga uzviy bog'liq holda ko'rib chiqilishi kerak. Agar tashkilotni boshqarishda inson ruhiyati va uning ehtiyojlari, manfaatlari hisobga olinmasa iqtisodiy qonunlar o'zligini yo'qotadi.

Bunda motivatsiya funksiyasi hal qiluvchi rol o'ynaydi, chunki tashkilotning iqtisodiy muvaffaqiyati tashkilotdagi tashkil etish, rejalashtirish darajalaridan ko'ra ko'proq ba'zi boshqa narsalarga, ya'ni, mehnat jamoalaridagi muhitga, o'z-o'zini boshqarishning rivojlanishiga, oshkoralikka, buxgalteriya hisobi va xodimlarning ehtiyojlarini qondirilishi kabi darajalarga bog'liqdir.

Motivatsiya funksiyalarining eng muhimligi bilan bog'liq holda motivatsiya nazariyalarining bir nechta, tashkilot faoliyatini samarali boshqarishning motivatsiyasiga ruhiy yondashuv kabi ko'rinishlarini ko'rib chiqamiz.

Motivatsiyaning eng ilk ilg'or usullaridan biri **“shirin kulcha va qamchi”**, ya'ni, ba'zi tashkilotlarda hali ham qo'llanib kelinayotgan taqdirlash va jazolash usulidir.

Ko'plab tadqiqotlar buning asosli ekanligini isbotlaydiki, hozirgi vaqtda motivatsiyaning asosiy faoliyati bo'lib, maqsadga erishishni motivatsiyalash hisoblanadi, bundan tashqari muayyan sabablar va qadriyatlarga ega bo'lgan aniq ifodalangan modellar turi - bu bozor qonunlaridir.

Taniqli rus psixologi, janob P.M. Yakobson ta'kidlaydiki, motivatsiya quyidagi motivatsion an'analarning yig'indisidan vujudga keladi:

1. Siyosiy;
2. Ahloqiy g'oyalar ;
3. Ish va hayot nuqtai-nazariga qarashlar;
4. Ishdan qoniqish olish uchun kuchli qiziqishlarning yetarliligi, san'at, sport va h.k;
5. Hayotni va maishiylikni tartibga solish, ishga jalb qilish, ijodiy faoliyat va hokozolarga intilish;
6. Oziq-ovqat, kiyim-kechak, poyafzal, pul, kitoblar, turli buyumlarga bo'lgan ehtiyojlar;
7. Yetarlicha kuchli sevgi his tuyg'usi, minnatdorchilik, qo'rquv, g'azab, nadomat, achinish va boshqalar.
8. Muayyan vaziyatlarda tegishli tarzda javob qaytarishda qattiq ruhiy siqilishlar;
9. Odatlar, an'analar, boshqa xodimlarga, mehnatga nisbatan befarqlik;
10. Xulq-atvorning muayyan harakatini taqlid qilish, ta'miga, kiyim-kechakrusumiga, poyabzal va boshqalar.

Ko'p yillar mobaynida muayyan tizimlarda motivatsion an'analarni kamaytirishga va shu asosda tegishli nazariyalarni ishlab chiqishga urinishlar bo'ldi. Eng taniqli motivatsion nazariyalarni quyidagilar oldi:

- I. Gedonik;
- II. Psixoanalitik;

III. Drayv (istak-hohish);

IV. Shartli reflekslar;

V. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi va Kleyton Al'derferning nazariyasi;

VI. Mak-Klelland ehtiyojlari;

VII. Gersbergning ikki omil nazariyasi;

VIII. Mak-Gregorning "X va U" nazariyasi;

IX. Kutish;

X. Adolat;

XI. Porter-Louler modeli;

XII. Elektron motivatsiyalar.

Keling, menejmentdagi ba'zi motivatsiya nazariyalarini qisqacha ko'rib chiqaylik.

I. Gedonik motivatsion nazariyasi uzoq o'tmishdagi davrlarda qadimgi Yunonistonda paydo bo'ldi, bu nazariyaga ko'ra, bir kishi lazzatlanish va ehtiyojni qondirishni ko'paytirish va g'amginlikni, norozilikni, noqulaylikni, og'riqni, azob-uqubat kabilarni esa kamaytirish sari intiladi. Bu nazariyani ishlab chiquvchilardan biri amerikalik ruhiyatshunos P. Yung hisoblanadi. U shuni isbotlaydiki, lazzatlanish asosiy omil hisoblanib, u xodimlarning hatti-harakatini, yo'nalishini va xodimlarning ahloqiy tuzilishining tashkil etilishini belgilaydi. P. Yung konsepsiyasi bo'yicha, xulq-atvor hissiyoti, xatti-harakatining belgilari quyidagicha: agar bu hissiyot haqiqiy bo'lsa, harakat takrorlanadi, agar bu hissiyot salbiy bo'lsa, harakat to'xtab qoladi. Gedonik nazariyaning boshqa tomonidagilar - odamlar hissiy tuyg'ularga ishonishadi, faqat ular ma'lum darajaga qadar zavq sifatida qabul qilinadi deb hisoblaydilar. So'ngra, qayta to'yinish keladi va bu hislar norozilik alomatini keltirib chiqaradi. So'nggi vaqtlarda Gedonik nazariya ikki muhim omilni aniqlash bilan bog'liq holda "ikki o'lchovli" degan nomni oldi:

1. Rag'batlantirish darajasi;

2. Sub'yektiv lazzatlanishga nisbatan Gedonik tovush.

Motivatsion faoliyatni o'rganish va tushunish tashkilotni boshqarish tadqiqotlarida muhim rol o'ynaydi. Yashirin xulq-atvor tuzilmalarini kashf qilish,

inson shaxsiyatiga bog'liq muammolarni, qanday qilib bo'lsa ham psixologik omillar rivojlanishini o'rganish zarurdir. Xodimlarning haqiqiy xulq-atvorini o'rganishning o'zi bir jarayon va ba'zan bunga qanday munosabatda bo'lishni tushunish ancha qiyin: odamlar doimo o'zlarining xatti-harakatlarini tushuntirishga qodir emaslar.

**II.** Psixoanalitik motivatsion nazariya avstriyalik psixiatr Zigmund Freyd tomonidan yaratilgan va rivojlantirildi. Ular inson xatti-harakatini, xulq-atvorini o'rganishning psixodinamik yondashuvini misol qilib ko'rsatadi. Uning nazariyasi muayyan ruhiy kuchlarning mavjudligini tan olishga asoslanadi, insoniy xulq-atvorni shakllantiradi va bu har doim ham ularga tushuntirilavermaydi. Buni har xil rag'batlantirishlar harakatlariga javob sifatida izohlash mumkin. U odamlarning xulq-atvorining harakatlantiruvchi kuchlarini instinktlar (g'ayri ixtiyoriy) deb ta'kidlaydi:

1. Eros - hayotning beixiyor harakati (instinkt);
2. Tonatos - tajovuz, halokat, kabilarning beixiyor harakatlari.

Freydning ta'kidlashicha, insoniyat hali eros va tonatosning sirlariga egalik qilmagan va kelajak avlodlarning vazifalari - bu instinktlarni, ya'ni, g'ayri ixtiyoriy harakatlarni tushunish va boshqarishdir. Freyd bo'yicha instinktlarning 4 ta asosiy parametrlari mavjud: manbalar, maqsad, ob'yekt va rag'bat.

Psixoanalitik nazariya insonni uchta tuzilmaning komponentlarining birligi sifatida ko'radi:

1. "Ego" (Ya) o'zini anglash, shaxsiy aniqlik;
2. "Id" (bu) - bu instinktlar (g'ayri ixtiyoriy) va impulslarning (asab qo'zg'atuvchi harakatlar) ombori;
3. "Superego" – "shaxs – befarqlik" doirasidagi inson xulq-atvorining ruhiy jihatlari.

Sxematik tarzda, shaxsiy tuzilish Freyd bo'yicha aysberg ko'rinishiga o'xshaydi, suv sathining yuqorisidagi faqat "Ego" – bu taxminan oltinchi qismi.

Psixoanalitik nazariyada quyidagicha ifoda etildi:

- determinizmning (chegaralamoq) qoidalari va tamoyillariga kuchli tarafdorlik, irratsionallik, (nomutanosiblik) o'zgarmaslik, gomeostazi (moslik) va idrok etish;

- xolizm (butun) qoidalariga nisbatan tarafdorlik;
- sub'yektivlik tamoyiliga ahamiyatsiz tarafdorlik.

Psixanalizning asosi - xodimlarning ahloqiy maqsadlarini tushunish imkoniyatini beruvchi va uni tashkilot foydasiga yo'naltiruvchi insoniyat xulq-atvorining ko'plab uyg'otuvchi kuchlarini tushunmasdan o'zida saqlab turilishidir. Masalan, rahbar mehnat unumdorligini oshirish zarurligi to'g'risida qanchalik gapirmasin, keyingi gap-so'zlar ungacha bormaydi. Ammo, agar ular rag'batlantirishning moddiy va ruhiy uyg'otuvchi, harakatlantiruvchi kuchlarini tushunmasa, buning zamirida fahmlaydigan va fahmlamaydigan asab qo'zg'atuvchi (impuls) harakatlar yotadi, unda u aniq choralarni oldindan belgilashi va muvaffaqiyat sari intilishi mumkin.

**III.** Drayvlarning motivatsion nazariyasi (xohish-istak) har xil ko'rinishdagi bixevioristik S-R model hisoblanadi, bu yerda S - rag'batlantiruvchi, R – (reaksiya), ta'sir etish.

Drayv motivatsion nazariyasining yaratuvchisi amerikalik psixolog Karl Xall hisoblanadi.

Gomeostaza (moslik) tamoyiliga asoslangan holda uning mohiyati shundan iboratki, ya'ni odam o'zining ichki holatini qo'llab-quvvatlash an'anasiga ega bo'lib, odamlarning ichki dunyosidagi o'zgarishlar muayyan (reaksiya) ta'sir etishga olib keladi. Avvalambor, inson har qanday o'zgarishlarni bartaraf etishga harakat qiladi. Bartaraf etishning faol unsuri bo'lib drayvlar (xohish-istak) hisoblanadi.

S-R modeliga muvofiq, (reaksiya) ta'sirning yuzaga kelishi va bu ta'sirning zo'riqtiruvchi kuchlari, mustahkamlovchi yangi urinishlar deb ataladi. Xodimning ruhiyatidagi xatti-harakatlar biror narsa bilan yetarli darajada mustahkamlanadi va qat'iy standartga muvofiq ishlaydi. Muayyan rag'batga mo'ljallangan, xodimlarning "Tashib keltirmoq" deb nomlangan aniq tizimi yaratildi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlari tashkilotlarida ushbu tizim xodimlarni rag'batlantiruvchi



tizim sifatida ularga mehnat qilish jarayonlarida faollikka undash uchun pul va taqdirlashning turli xillari ko‘rinishida qo‘llaniladi. Shuni ta’kidlash kerakki, ushbu tizim xodimlarning radsiz ham haqiqiy, ham salbiy ish faoliyatini ta’minlaydi. Oxirgi holatda, xodimlar ruhiyatida taqdirlanish tuyg‘usini sezish uchun kayfiyatni yaratadi va ularga faqat bir necha marta katta unumdorli mehnatni biriktirmaslik lozimki, xodim sifatida bunga u tezda ko‘nikadi va endi qo‘shimcha taqdirlanishlarsiz ham har doimgi holatda ishlayveradi.

**IV. Motivatsiyalarning shartli reflekslar nazariyasi.** Mazkur nazariya rus olimi I.P.Pavlov tomonidan yaratilgan va ishlab chiqilgan. Uning chetki burchakli nazariyasi tashqi bezovta qilishga berilgan tananing ta’siri hisoblanib, motivatsiyaning poydevori deb tan olingan shartli va shartsiz reflekslardir. U shartli reflekslarga alohida e’tibor qaratdi. Shartli - refleks, uning fikrlash va xatti-harakatlar stereotipi (bir qolipli) asosida aniqroq shakllantirilgan shaxs motivatsion tizimining markaziy qismini o‘zida aks ettiruvchi psixofizikaviy asos bo‘lib xizmat qiladi.

Ko‘rib chiqilgan motivatsion nazariyalarni bilish tashkilot rahbariga xo‘jalik yuritishni boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri bo‘lgan motivatsiyaga umumiy yondashuvni amalga oshirish imkonini beradi. Shuning bilan birgalikda rivojlangan bozor iqtisodiyotiga ega mamlakatlarida shakllangan motivatsiya nazariyalaridan tashkilotni boshqarish jarayonida kengroq foydalanish maqsadga muvofiqdir.

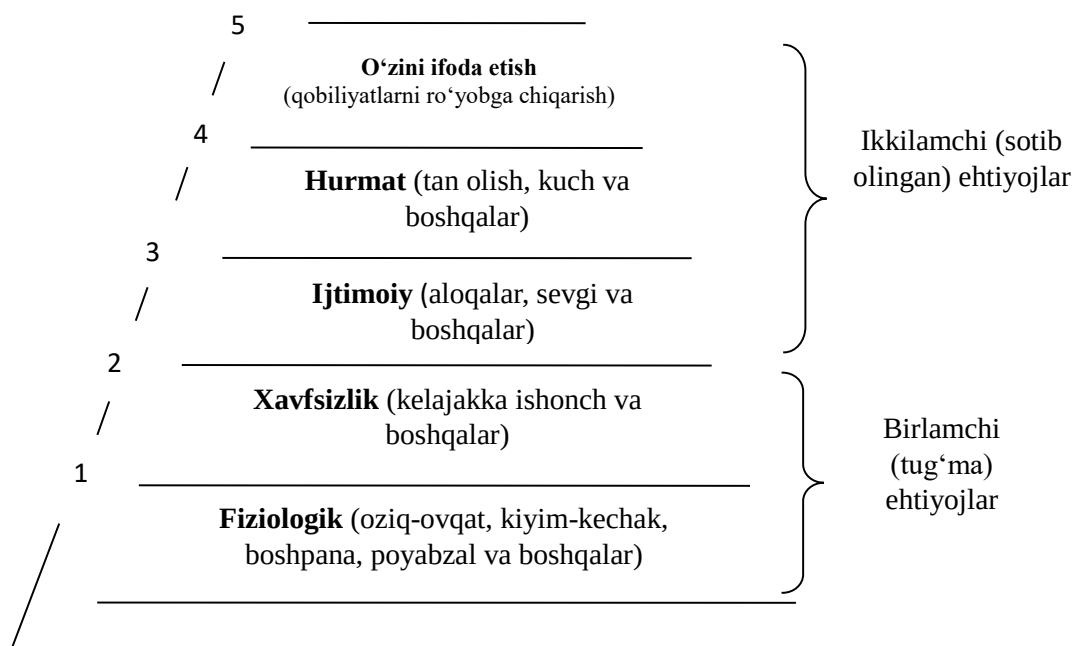
**V. A.Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi haqida,** ya’ni, odamlar o‘zlarining ishlarida qanday qanoatlanishni izlashi to‘g‘risida fikr boradi. Taniqli amerikalik sotsiolog Abraxam Maslou (uning ota-onalari Rossiya imperiyasidan emigratsiya qilingan) tomonidan yozilgan uning “Ehtiyojlar ierarxiyasi” deb nomlangan asari chop etildi. Kitobning kitobxonlar ehtiyojiga ko‘ra yetishmasligi uni ko‘paytirishga undaydi. Hozircha muayyan ehtiyoj qondirilmagan, chunki, kitob o‘z mohiyati bilan mehnatga undovchi ta’sirchan omil bo‘lib xizmat qiladi.

Kitobga bo‘lgan oddiy ehtiyoj qanoatlantirilgandan keyin harakat birmuncha yuqori darajadagi ehtiyojlarga qarab yo‘naltiriladi.

A. Maslou tomonidan ishlab chiqilgan ehtiyojlar quyidagi guruhlarda bo'lishi mumkin:

1. Salomatlikni saqlash va qo'llab-quvvatlashning ishonchliligini ta'minlash - fiziologik ehtiyojlar - oziq-ovqat, kiyim-kechak, turar-joy va boshqalar;
2. Xavfsizlikni ta'minlovchi shaxslar - jismoniy, iqtisodiy, hissiy va boshqalar;
3. Muayyan ijtimoiy guruhga tegishli bo'lgan narsalar va ularning a'zolarining simpatiyalari (aloqalardagi ijtimoiy ehtiyojlar);
4. Tan olish zarurati (masalan, qaror qabul qilish huquqi) hokimiyat, g'alaba, tavakkalchilik, mustaqillik, hurmat;
5. O'zini ifodalash uchun ehtiyojlar (qobiliyatlari).

Abraxam Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi, keyinchalik psixolog G. Murre tomonidan takomillashtirildi va tuzilma shaklida joylashtirildi, grafik piramida ko'rinishidagi tasvirlar ierarxiyada qancha yuqori ehtiyojni egallagan bo'lsa, shunchalik kam miqdordagi odamlar qiziquvchi bo'lib qatnashadi. (1.1- chizma).



1.1-chizma. A. Maslouning asosiy ehtiyojlar ierarxiyasi chizmasi.

Abraxam Maslou nazariyasini tadqiq qilib, V.I.Chirkov uning quyidagi xususiyatlarini aniqladi:

1. Antigomeostaticnost - ijodkorlikning faol tamoyillari, yaratilishi. Insonlar hayotdagi maqsadlarni belgilash va ularga erishishga harakat qilish bilan tavsiflanadi.

2. Gumanizm bu - jamoaviylikdir. Inson o'zidagi ma'lum darajadagi tuyg'ulari qurshovida doimo aloqa bo'lishi kerak.

3. Birbutunlik – inson yagonalikni, bo'linmaslikni, butunlikni, haqiqiy shaxsni doimo istaydi, o'zini namoyon qilishda esa doimo boy va intiluvchan shaxsdir.

4. G'ayri ixtiyoriylik va inson ehtiyojlarining asosiy ierarxik tavsifi. Diagrammada ko'rsatilgan ehtiyojlar har qanday insonning tabiatiga xosdir, ular rivojlanmaganligi sababli har qanday shaxsning tabiatida ehtiyojlari aniq namoyon bo'lmazligi mumkin. Turg'unlik (staticnost) modelining ehtiyojini A.Maslou 1955 yilda qanoatlantirilmagan ehtiyojlarning ierarxiyasi tamoyilining qayd etilishiga rad javob berdi va (dinamichnost) jo'shqinlik tamoyilini joriy qildi.

5. Ehtiyojlar dinamizmining "rivojlanish motivatsiyasi" inson butun hayotining davomiyligida shartlangan, kelishilgan. A.Maslou, mehnat motivatsiyasi bilan kichik hajmdagi ehtiyojlarni qanoatlantirish o'rtasida mustahkam aloqa mavjud deb jar solmay qo'ydi.

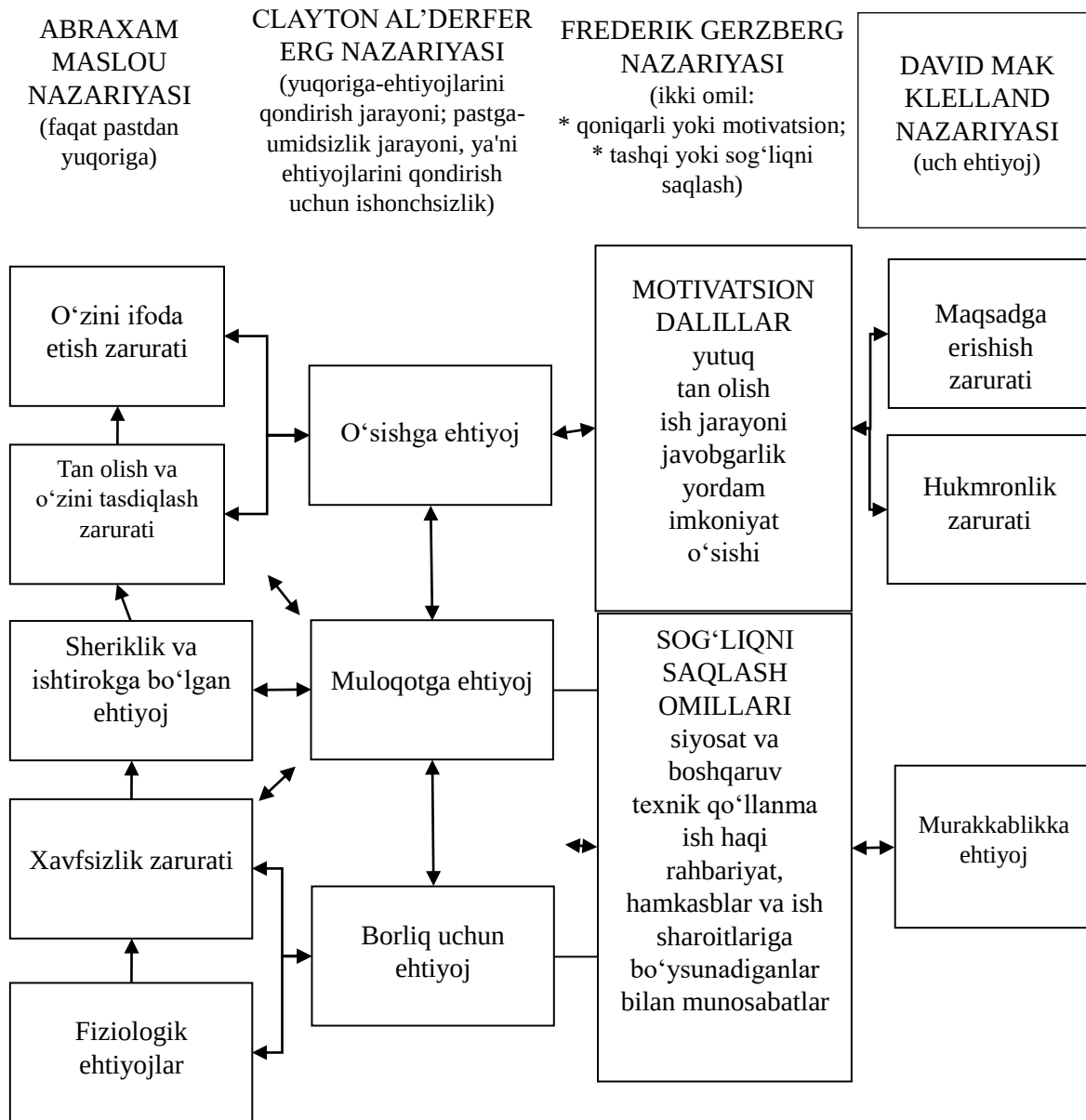
A. Maslou bo'yicha uning ehtiyojlar tasniflanishini o'rgana turib, X.Xekxausen yuqori darajadagi ehtiyojlarning paydo bo'lish ko'lamini bo'yicha insonning rivojlanish darajasini aniq o'rganadi. U ehtiyojlarni tasniflashning dinamik modelini quradi va grafik jihatdan motivatsiya va faoliyat o'rtasidagi yaqin aloqani ko'rsatadi.

Shunday qilib, A. Maslou nazariyasi xodimlarning mehnatga bo'lgan asosiy intilishlarini tushunish uchun juda muhim hissa qo'shdi.

A.Maslou singari, Kleyton Al'derfer ham, ehtiyojlarni guruhlarda birlashtiradi. Ammo, A.Masloudan farqli o'laroq, u uchta guruh bor deb hisoblaydi. K.Al'derfer nazariyasi nisbatan ancha yosh bo'lib, uning qonuniy ekanligini tavsiflovchi uncha katta bo'lmagan empirik sonlarga egadir. Biroq, bu nazariyani bilish boshqarish amaliyoti uchun foydalidir, chunki u rahbarlar uchun samarali motivatsiyalashning istiqbolli yo'nalishlarini keltirib chiqaradi.

VI.Yuqori darajadagi ehtiyojlarni motivatsiyalashning boshqa modellariga e'tibor qaratiladi, bu Devid Mak Klelland nazariyasi edi, u xodimlarga uchta asosiy ehtiyoj xos deb ta'kidlaydi:

### 1. hokimiyat;



1.2-chizma. To'rt nafar muallifning motivatsion nazariyalarida ehtiyojlar guruhining o'zaro hamkorligi va munosabatlari.

### 2. muvaffaqiyat;

### 3. ishtirok etish.

**VII.** Frederik Gersbergning ikki omilli motivatsiya nazariyasi diqqatga sazovor bo‘lib, u so‘rovnomalar asosida 200 nafar muhandislar va lak bo‘yoq ishlab chiqarish firmasining ma‘muriy xizmatchilari ishtirokida ishlab chiqilgan.

Olingan javoblarni u guruhlab chiqdi va quyidagicha nomladi:<sup>5</sup>

1-guruh – “gigienik omillar”:

- ish haqi;
- ijtimoiy nafaqalar;
- mehnat shartlari - jismoniy, tashqi;
- maqom;
- tashkilot muhiti, ishchi muhit, ahvol;
- rahbarga va jamoaga munosabat.

2-guruh – “qiziqtiruvchi, undovchi omillar”:

• qiziqarli ish – masalalarning qiziqarli qo‘yilishi, ko‘p tamonlamalik, o‘zining bilimlarini kengaytirish imkoniyati;

- mustaqillik va vakolat, ishda o‘zining ishtiroki;
- maqsadlarni tan olish, daromadlarni o‘sishi orqali ifodalash, vakolat, vazifalarning qiyinlik darajasi;
- sezilarli natijalarga erishish imkoniyati;
- kasbiy ta‘lim va uzluksiz jarayon sifatida malaka oshirish.

Frederik Gersberg ehtiyojlarni guruhlash bilan bir qatorda, o‘zining mehnat unumdorligining o‘sishi va ishdan qanoatlanish o‘rtasidagi uzviy korrelyasion bog‘lanish mavjudligi haqidagi dastlabki fikrlarini aytdi, shuningdek, ishning tavsifi va motivatsiya o‘rtasida munosabat o‘rnatdi. Bundan tashqari, u motivatsiya va tabiatning o‘zaro bog‘liqligini o‘rgandi.(1.2-chizmaga qarang).

A. Maslou, K. Al’derfer, D.Mak-Klelland, F.Gersbergning ko‘rib chiqilayotgan nazariyalari menejmentda tenglashtirilgan ichki kechinmalarga asoslangan, ehtiyoj deb nomlangan, xodimlarni muayyan tarzda harakat qilishga

---

<sup>5</sup> Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-120 с

majburlovchi motivatsiyaning mazmundor nazariyalari deb ataladi. Motivatsiyaning asosiy motivatsiya nazariyalari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1 . Maqsadlarni belgilash;
2. Kutish;
3. Adolat;
4. Ishtirok etadigan boshqaruv;
5. Layman Porter-Edvard Louler modeli kutish va adolat nazariyasiga asoslanadi.
6. Steyc Adamsning adolat tamoyili protsessual nazariyalari xodimlarning idrok va istaklarini inobatga olgan holda ahloqiy xatti-harakatiga asoslangan.

#### **1.4.ELEKTRON MOTIVATSIYALAR.**

Internet tashkilot rahbariga xodimlarning ishdan bo'sh vaqtlarida har xil elektron tarzda axborotlarni olish uchun kirish imkonini beradi. Bu xodimlarda o'zining o'zligini anglashni, tashkilot faoliyatida ishtirok etishini ta'minlaydi.

Tashkilotda kompyuter texnikalarining va internetning mavjudligi jamoani samarali mehnat sari yetaklaydi, ularning ishini yengillashtiradi.

Motivatsiyada boshqa ko'plab nazariyalar mavjud, masalan, faollashuvning va rag'batlantirishning maqbullashuvi, shaxsiy ishtiroki, o'zini-o'zi idrok etishi xodimlar uchun ahamiyatlidir, biroq, qisqartirilgan vaqt va ish hajmining cheklanganligi xodimlarga zaruriy e'tibor qaratishni taqozo etmaydi.

Shunday qilib, motivatsiya aslida menejment funksiyasi sifatida, bu tashkilotni rivojlantirish maqsadida o'ziga xos maqsadga yo'naltirilgan usullar bilan harakatga keltiradigan, ishlovchilarni qo'zg'atadigan, tashkilotning manfaatlarini ham harakatga keltiradigan xodimlar maqsadlarini asoslash uchun dalillar to'plamidir. Ekspertlarning fikricha, motivatsiya uchun ehtiyoj inobatga olingan harakatlar yoki ularni kuchaytirish kabi omillarga e'tiborning qaratilishi markaziy o'ringa chiqishi kerak.

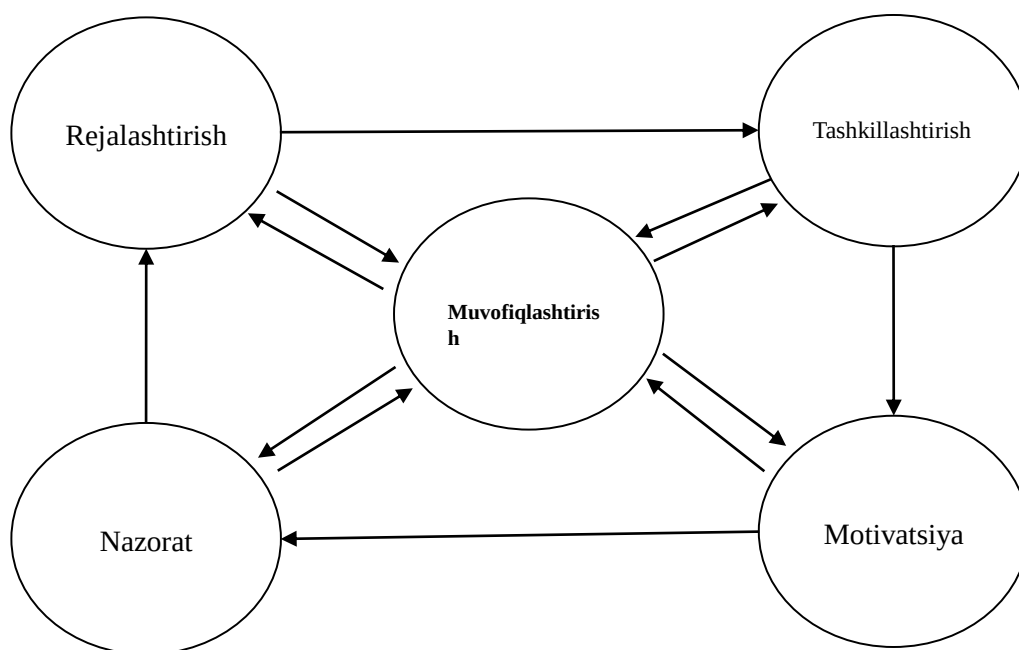
Avvalo, motivatsiya tashkilotda mehr-oqibatli, nizoli vaziyatsiz muhitni yaratishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Ishlab chiqarish faoliyati jarayoni bevosita amalga oshirilgan ishlar uchun hisob-kitob qilinadigan taqdirlash yo'li bilan maqsadga erishish imkoniyatiga bog'liq holda axloqiy xatti-harakatlarni tanlash va baholashga bo'lgan munosabatni o'z ichiga oladi.

Tashkilot shunday vaziyatda, ya'ni, agar axborot almashinish va muvofiqlashtirish jarayonlari uning uchun samarali bo'lsagina u muvaffaqiyatli ishlashi mumkin.

Shuni ta'kidlash kerakki, turli mualliflar menejment funksiyalari ro'yxati bo'yicha turli xil fikrlarni bildirmoqdalar, masalan, A.G.Porshneva, Z.P.Rumyanseva, N.A. Solomatnlarning tahriri ostida chiqqan darslikda, bir-biri bilan bog'liq beshta boshqaruv funksiyalari ajratilgan.

Menejment funksiyalarning birmuncha asosli tasniflanganlari M.H.Meskon, M.Al'bert, F.Hedourilar ta'limotlaridadir. Ular menejment jarayonini to'rt funksiyadan iborat deb hisoblashadi: muvofiqlashtirilgan va aloqa vositasi (kommunikatsiya) jarayonlarining o'zaro bog'langan, o'zaro birikkan ko'rinishi bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, nazorat turlaridir.

Ta'kidlash kerakki, menejment funksiyasi o'rtasida qat'iy chegaralar mavjud emas, ular bir-biri bilan chambarchas bog'langan, o'zaro bir biriga jildlangan, o'zgaruvchan va barchasi samaralidir (1.3- chizmaga qarang).



1.3-chizma. **Boshqaruv funksiyalarining o‘zaro munosabati.**

Menejment funksiyalari agar o‘zining usullaridan yanada samarali foydalansa, boshqaruvning ilmiy va mantiqiy bilishni kamsituvchi va unga bevosita mushohadani qarama-qarshi qilib qo‘yuvchi tavsifni pasaytiradi, tartiblilikni, rejalashtirishning asoslanganligini, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat va ularning o‘zaro aloqasini va dinamiklikni olib kiradi, shuningdek, tashkilotda menejmentning barcha tizimlarining qurilishini va amal qilishini ta‘minlaydi.

## 1.5. MEHNAT MOTIVATSIYASI NEGIZIDA YOTADIGAN ASOSIY TAMOIYILLAR

Mehnat motivatsiyasining asosini tashkil etuvchi asosiypsixologik tamoyillarni tushunish insonning mehnat xatti-harakatlarini tushunish uchun va, qolaversa, xodimlarning motivatsiyasiga asosli ta‘sir ko‘rsatish tizimini yaratish uchun o‘ta muhimdir.

Mehnat motivatsiyasining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

- mehnat xatti-harakatlarining to‘liq bo‘lmagan motivatsiyasi;
- motivlarning ierarxik tashkil etilishi;
- motivlar o‘rtasidagi o‘zaro bir-birini to‘ldiruvchi munosabatlar;



- adolat tamoyili;
- munosabatlarni mustahkamlash tamoyili.

Ko'p motivlar bir vaqtning o'zida xodimlarning xatti-harakatlariga ta'sir qilishi mumkin. Buni tushunish, bir tomondan, xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir ko'rsatishga yordam beradi, shunda ular samarali va xohish bilan mehnat qiladi, boshqa tomondan, turli motivlar xodimdan har xil xatti-harakatlar, yoki qarorlarni talab qilganda motivlar to'qnashuvidan u g'oyaviy to'yinadi. Masalan, xodimning mehnatiyuqori mehnat unumdorligini ta'minladi. Unumdorlik bilan bog'liq bo'lgan ustaning yanada unumdorlikni oshirishga qo'ygan talabini qondirishga u intilishi mumkin yoki shu bilan birga jamoadoshlariga qarshi musobaqa qilmaslik uchun harakat qilishi mumkin.

Tashkilotlarda xodimlar o'rtasida o'tkaziladigan so'rovlar xodimlar uchun birlamchi ehtiyojlarni rahbariyatga yetkazib berishga imkon beradi, bu nafaqat ular uchun ish joyini tanlashni belgilaydi, balki ushbu tashkilotda uzoq vaqt ishlashga tayyorlikni shakllantiradi. Bular quyidagi ehtiyojlardir:

1. Munosib ish haqi.
2. Yaxshi ish sharoitlari.
3. Jozibali martaba istiqbollari.
4. Xodimlar uchun yaxshi shinam muhit.
5. Rahbariyat bilan yaxshi munosabatlar.
6. Qiziqarli mehnat faoliyati jabhasi.
7. Tashabbuskorlik va mustaqillikning yuzaga chiqishi uchun imkoniyatlar.
8. O'qish va kasbiy rivojlanish imkoniyatlari.
9. Kelajakka ishonch, ishga joylashish kafolati.
10. Ijtimoiy himoyaning yaxshi darajasi.

## **1.6. MOTIVLARNING IERARXIK TASHKIL ETILISHI**

Mehnat motivatsiyasining ierarxik tashkil etilishi to'g'risida gap ketganda, ular odatda, mehnat motivlari va ish xatti-harakatlarining o'zaro bog'liqligini anglatadi, bunda motivlar ehtiyojlarga asoslanib, xodimlar uchun muhimroq va shuning uchun

mehnat motivatsiyasi ierarxiyasida yuqori o‘rinni egallagan bo‘lsa, xulq-atvor uchun yanada ta’sirchandır.

Turli xodimlar uchun ierarxiyadagi muayyan motivning holati har xil bo‘lishi mumkin va shu bilan birga uning mehnat xatti-harakatlariga ta’siri ham har xil bo‘ladi. Masalan, bir xodimning mehnatga bo‘lgan munosabati daromadni, boshqasi uchun - hokimiyatga bo‘lgan ishtiyoqni, uchinchi - farzandi bilan mashg‘ulotlarga bo‘sh vaqt ajratish qobiliyatini aniqlaydi.

Muayyan motivning ahamiyati va uning ierarxiyadagi o‘rni vaziyatga qarab o‘zgarishi mumkin. Agar tashkilotdagi mehnat jarayonining boshlang‘ich bosqichida, xodim uchun, ishdagi yo‘naltirilganlik, hamkasblar bilan shaxsiy aloqalarni o‘rnatish bilan bog‘liq sabablar paydo bo‘lishi mumkin bo‘lsa, unda keyinchalik bo‘shqaruvga yangi kelgan shaxsni to‘liq o‘zlashtirish, mansabdor shaxsga ehtiyoj borligi bilan bog‘liq bo‘lgan motivlarning qiymati va kasbiy ilgarilash hisoblanadi.

Masalan, oddiy ishchilar va o‘rta bo‘g‘in rahbarlar uchun eng muhim beshta motivlarning ierarxiyasini aniqlashga harakat qilib, buning asosida ilgari taklif qilingan ro‘yxatni olib solishtirib tahlil o‘tkazib chiqing.

| <b>Oddiy ishchilar</b> | <b>Ijrochilar</b> |
|------------------------|-------------------|
| 1.                     | 1.                |
| 2.                     | 2.                |
| 3.                     | 3.                |
| 4.                     | 4.                |
| 5.                     | 5.                |

***Izohlar:***

Turli tashkilotlarda o‘tkazilgan so‘rov natijalari shuni ko‘rsatadiki, oddiy ishchilar uchun eng muhim mehnat motivlarining ierarxiyasi o‘rta rahbarlar uchun xuddi shu ierarxiyadan garchi, ma’lum tasodiflar mavjud bo‘lsada keskin farq qiladi.

| <b>Oddiy ishchilar</b>                           | <b>Ijrochilar</b>                                   |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. Munosib ish haqi                              | 1. Yaxshi maosh                                     |
| 2. Yaxshi ish sharoitlari                        | 2. Jozibali martaba istiqbollari                    |
| 3. O'rganish imkoniyatlari va kasbiy rivojlanish | 3. Rahbariyat bilan yaxshi munosabatlar             |
| 4. Kelajakka ishonch, ishga joylashish kafolati  | 4. Tashabbuskorlik va o'ziga ishonish imkoniyatlari |
| 5. Ijtimoiy himoyaning yaxshi darajasi           | 5. Ta'lim olish va kasbiy rivojlanish imkoniyatlari |

Ushbu vazifadan kelib chiqadigan muhim xulosa shundaki, rahbar tashkilotda rag'batlantirish tizimini yaratishi, turli toifadagi xodimlarning turli xil mehnat motivlarining ierarxiyalari mavjudligini hisobga olishi kerak, bu esa o'z navbatida ularning bir xil taqdirlashlarga nisbatan sezgirligining turli darajasini belgilab beradi.

### **1.7. MOTIVLARNING BIR-BIRINI TO'LDIRISH MUNOSABATLARI**

Xodimning xulq-atvoriga ta'sir qiluvchi motivlarning ko'pligi ular o'rtasida ma'lum bir munosabatlar mavjudligini anglatadi. Motivlar o'rtasida bir-birini to'ldiruvchi munosabatlar o'rnatilishi mumkin. Ba'zi motivlarning yetishmovchiligi boshqalarning harakati bilan qoplanishi yoki muvozanatlanishi mumkin. Masalan, juda qiziq bo'lmagan ish yuqori ish haqi tufayli jozibador bo'lishi mumkin. Va aksincha, xodimning nuqtai nazarida yetarlicha yuqori bo'lmagan uning ish haqi mustaqil va ijodiy mehnat qilish imkoniyati bilan qoplanishi mumkin.

Faqatgina xodimni va uning ustuvorlik tizimini yaxshi o'zlashtirgan rahbar ba'zi motivlarning zaifligini boshqalar hisobidan qoplash to'g'risida bosh qotirsa,

agar ushbu vazifani o'zi bilan bog'lasa, albatta mazkur boshqaruv uslubi yaxshiroq natija beradi.

Albatta har bir rahbar o'z motivatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan ba'zi omillarni qoplash imkoniyatlari haqidagi savolga javob berayotganda, o'zining tuzilishini va o'z ehtiyojlari ierarxiyasidan kelib chiqishi lozim. Boshqa bir kishi uchun bir-birini to'ldiruvchi motivlar tizimi tubdan farq qilishi mumkin. Ba'zida ongli ravishda, ba'zan esa ongsiz ravishda qurilgan bunday "muvozanat" tizimi xodimga hayotdagi, martaba rivojlanishida, jiddiy psixologik ko'tarilishlarsiz qiyin davrlarni boshdan kechirishga imkon beradi. Odatda bu quyidagicha ifodalanadi:

"Ha, bu yerda menga ozgina ish haqi to'lashadi, lekin menda yaxshi martaba bor, asosiysi shoshilmaslik lozim";

"Men bu yerda o'zim uchun mazmunli, qiziq bo'lmagan faoliyat bilan bandman, ammo bu yerda men OTM da o'qishimni tugatish uchun yaxshi imkoniyatlarga egaman";

"Men bu yerda martaba imkoniyatiga ega bo'lmasligim mumkin, ammo bu yerda ish haqim miqdori yetarli, bundan qulay boshqa joyni qidirishimning keragi yo'q".

Turli motivlar o'rtasidagi bir-birini to'ldiruvchi munosabatlar haqida gapirganda, faqat bitta muhim jihatni hisobga olish kerak – bu ham bo'lsa ularning bir-birini to'ldirish imkoniyatlari cheklanganligidadir. Biroz vaqt o'tadi va bu motivning bir-birini to'ldirish imkoniyati pasayib ketishi mumkin. Moddiy motivatsiyaning yetishmasligi cheksiz ma'naviy rag'batlantirish, bo'sh ish o'rni yoki boshqa imkoniyatlar bilan qoplanishi mumkin deb umid qilib bo'lmaydi.

## **1. TEST**

**1.Xodimlarni muayyan harakatga undash maqsadida ularga ta'sir ko'rsatish jarayoni qaysi yo'l bilan amalga oshiriladi ?**

- a) rag'batlantirish bilan;
- b) rag'batlantirish asosida;
- v) rag'batlantirish an'anasi;
- g) rag'batlantirish tuzilmasi bilan.

**2.Qaysi bir nazariya muhim ?**

- a) V. Vrumning kutish nazariyasi;
- b) Adamsning adolat nazariyasi;
- v) Mak-Klelland nazariyasi;
- g) Porter-Lauler modeli.

**3.Motivatsiyaning ikki omilli nazariyasi konsepsiyasi kim tomonidan ishlabchiqilgan ?**

- a) A. Maslou;
- b) V. Vrum;
- v) M.Mekson;
- g) F. Gersberg.

**4.Layman Porter-Edvard Lauler modeli qanday nazariyaga asoslanadi ?**

- a) Maslou va Gersberg;
- b) maqsadni va istiqbolni belgilash;
- v) insonning ehtiyojlari;
- g) kutish va adolat.

**5.Motivatsiya haqidagi quyidagi nazariyalardan qaysi biri mavjud emas:**

- a) faollashtirish va rag‘batlantirishning maqbulligi;
- b) siyosiy ta’sir;
- v) shaxsning jalb etilishi;
- g) o‘z-o‘zini aniqlash.

**6.Motivatsiya ijrochilarning tirishqoqligiga va harakatiga ta’sir qilmaydimi ?**

- a) ha;
- b) yo‘q.

**7.Elektron motivatsiyalar mavjud emasmi ?**

- a) ha;
- b) yo‘q.

**Quyidagi 8-dan 14-gacha bo‘lgan savollarga batafsil javob bering:**

**8.** Strategik rejalashtirish jarayoni o‘zida namoyon qiladi ?

**9.** Tashkilotning strategik holatini baholash uchun qanday usullar qo‘llaniladi?

**10.** Menejment funksiyasi sifatida tashkilot nima maqsadga yo‘naltirilgan ?

11. Siz tashkilotni boshqarishning tashkiliy tuzilmalarining qanday turlarini bilasiz ?

12. Boshqarish jarayonida boshqaruvning tamoyillari qanday? Mutaxassislar motivatsiya nazariyasiga asoslanganmi ?

13. Nazorat muhiti o'zida nimani namoyon qiladi ?

**14.Ma'lumotlarni almashish jarayonida yuboruvchi shaxs -bu:**

- a) axborotni ishlab chiqaruvchi va yetkazib beradigan shaxs;
- b) belgilar yordamida kodlangan xususiy axborotlar;
- v) axborot uzatish vositalari;
- g) axborotga ega bo'lgan va uni ta'qib qilishga tegishli bo'lgan shaxs.

**15.Kodlash quyidagilarni o'z ichiga olmaydi:**

- a) hislar;
- b) taqib qilish;
- v) qabul qilish;
- g) baholash.

**16.Shovqinning mavjudligi quyidagilar bo'lishi mumkin emas:**

- a) til xatosi;
- b) aloqa liniyalaridagi buzilishlar;
- v) qayta aloqa;
- g) eng kuchli parallel signal.

**17. Quyidagilar og'zaki bo'lmagan muloqotning asosiy turlariga kirmaydi:**

- a) vaqt;
- b) tananing harakati;
- v) qahqaha;
- g) himoya qilish (o'zidagi qisqa tutashuv).

## **2. Nazorat savollari**

2.1. Menejmentning asosiy funksiyalarining ro'yxatini tuzing va har birigaqisqacha tavsif bering.

2.2. Strategik rejalashtirish jarayoni nima ?

**2.3.** Tarkib va davrga ko‘ra tashkilotlar qanday tasniflanadi?

**2.4.** Strategik rejalashtirishni aniqlang.

**2.5.** Tashkilot faoliyatini rejalashtirishning asosiy vazifalari nimadan iborat?

**2.6.** Rejalashtirishning o‘nta asosiy tamoyillarini keltiring.

**2.7.** Rejalashtirishda mutaxassislar qanday yondashuvlarni tavsiya etadi? 10 ta yondashuvni keltiring.

**2.8.** Rejalashtirishning marketing va funksional yondashuvlarini tavsiflang.

**2.9.** Rejalashtirishda reproduktiv-evolyusion yondashuv nima?

**2.10.** Boshqaruvning tashkiliy tuzilishini belgilang (BTT).

**2.11.** Menejmentning tashkiliy tuzilishining uchta dizayn bosqichini nomlang va ularning mazmunini tushuntiring. Menejmentning tashkiliy tuzilishini loyihalashning eng muhim bosqichini o‘z fikringiz bilan batafsilroq bayon qiling.

**2.12.** Hokimiyatni topshirish nima va nima uchun bu kerak? Siz shaxsan qaysi vakolatlarni topshirasiz? Qanday vakolat turlarini bilasiz? Siz ularni qanday bajarasiz? Javobingizni izohlang. Sizningcha, tashkilotga vakolatni samarali topshirishga halaqit beradigan qanday sabablar bor?

**2.13.** “Motivatsiya” va “motivatsiyalash” tushunchasini ta’riflang. Qaysi atamadan ko‘pincha shaxsan foydalanasiz? Nima uchun?

**2.14.** Motivatsiyani o‘rganishda qaysi ikkita yo‘nalish ajratilgan? Sizningcha, qaysi biri ko‘proq istiqbolli? Nima uchun?

**2.15.** Motivatsion tendensiyalar o‘zida nimalarni namoyon qiladi? Sizningcha, eng munosibini tasvirlab bering.

**2.16.** Kleyton Al’derfer nazariyasi bilan Abraxam Maslou nazariyasi o‘rtasidagi farq nimada?

**2.17.** Frederik Gersberg va Devid Mak Klelland nazariyalari o‘rtasida qanday umumiylik bor?

**2.18.** Sizning fikringizcha motivatsiya nazariyalari haqidagi bilimlarga asoslanib, menejment uchun asosiy xulosalarni tuzing.

**2.19.** Boshqarishning asosiy turlari qanday? Siz boshqaruvning qaysi turini eng qiyin deb bilasiz? Nima uchun?

**2.20.** Boshqaruv funksiyasi sifatida boshqarish protsedurasining bosqichlariqanday ? Sizningcha, qaysi bosqich eng muhim hisoblanadi? Javobingizni izohlang.

**2.21.** Nazorat samaradorligini baholashning qaysi mezonlarini bilasiz? Siz mezonlarning maqbulligi haqida o'z fikringizni bildiring.

**2.22.** Sizningcha, boshqaruv funksiyalari bir-biri bilan qanday bog'liq va eng muhimi sifatida nimani hisobga olishi mumkin ? Nima uchun ?

**2.23.** Boshqaruv funksiyalarining dinamikasi nima? O'z fikringizni keltiring.

**2.24.** Mehnat motivatsiyasini kamaytiradigan omillar (demotivatorlar) ta'sirini nimani qoplashi mumkinligini ko'rsating.

**2.25.** Ish haqining yetarli emasligi uchun nimani qoplash mumkin?

**2.26.** Ishga qabul qilishda motivlar yetishmasligi uchun qaysi motiv evaziga qoplash mumkin?

**2.27.** Yomon ish sharoitlarini nima qoplashi mumkin?

**2.28.** Mustaqillikning yo'qligi, yuqori rahbariyat tomonidan kichik nazoratning o'rnini nima to'ldiradi?

**2.29.** Yashash joyidan uzoqroq ishlash uchun uni nima hisobiga to'ldirish mumkin?

**2.30.** Yuqori rahbariyat bilan tushunmovchilikning o'rnini nima to'ldirishi mumkin?

**2.31.** Zaruriy resurslar bilan ta'minlanmaganlik uchun nimadan voz kechish kerak?



## **II-BOB. MOTIVATSIYA TAMOYILLARI**

### **2.1. ADOLAT TAMOYILI**

Mehnat motivatsiyasi xodim mehnat holatining turli tomonlarini uning tafakkurida faraziy aks ettiradi va yaratadi. Undagi xotirjamlik m'lum darajada xodim va tashkilot o'rtasida o'rnatilgan munosabatlarning adolatlilikini baholashda namoyon bo'ladi. Bu asosan o'zaro bitimlarning adolatlilikini baholashni o'z ichiga oladi, xodim tashkilotga ishga kirganda mehnat shartnomasidatashkilot uchun nimani bajarib berishi va uning evaziga nimaga ega bo'lishi ko'rsatilgan bo'lib, uni xodim doimo normal turmush tarzi bilan qiyosiy, faraziy taqqoslaydi. Xodimlar tashkilot va boshqa bo'g'inlar bilan adolatli munosabatlarni o'rnatishga va o'zlarini adolatsiz deb baholagan ish munosabatlarini o'zgartirishga intilishadi. Xodimlar va tashkilot o'rtasida almashinuv adolatli bo'lganida, ular va tashkilot o'rtasida "halol" munosabatlar o'rnatilishini istaydi. Bundan tashqari, adolat g'oyasi taqqoslash asosida shakllanadi. Xodimbo'limning, tashkilotning ishiga qo'shgan hissasini va evaziga qo'lga kiritganini, boshqa o'zini-o'zi solishtirishga tayyor bo'lgan boshqa xodimlarning qanday hissani qo'shganligini va ularning nimani qo'lga kiritganligini taqqoslaydi.

Adolat tushunchasini o'lchash mumkin emasligini tushunish juda muhim, u sub'eyktiv bo'lib, xodimning tafakkurida vujudga keladi, bu uning mehnatga qo'shgan hissasini baholashning haqqoniyligi to'g'risida xodimning fikrlari majmuasidir. Xodim o'zining mehnatga qo'shgan hissasini ("to'lanmagan ish haqi") adolatsiz baho sifatida ko'rib chiqilishi mumkin, uning rahbari uni adolatli deyishi yoki hatto ortiqcha to'lash deb hisoblashi mumkin (ya'ni, xodim tashkilotdan chamalaganidan ko'proq oladi).

Aytaylik, rahbar ishini o'z qo'l ostidagi xodimlar orasida ma'lum bir tarzda taqsimladi. Xodimlar orasida hamkasblariga qaraganda ancha qiyin sharoitlarda joylashtirilganiga ishonadigan bir nechta xodimlar bor. Ularning ta'kidlashicha, ko'proq hajmda ish qilish kerak, ular o'zlarining asosiy vazifalariga xalaqit

beradigan ishlarga ko‘proq chalg‘ishadi, shuning uchun ish haqi kam majorali hamkasblariga qaraganda ancha pastdir.

Aytingchi, sizningcha, ushbu ishchilar ushbu adolatsizlikka qanday javob berishlari mumkin? Ular nima qilishadi?

Bunday vaziyatda ularning xatti-harakatlari uchun kamida uchta strategiyani ko‘rsating.

1. -----

2. -----

3. -----

### **Izohlar**

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, ko‘pincha xodimlar ularga qarshi adolatsizlik qilinganiga ishonadigan beshta strategiyani tanlashadi:

1. Xodim boshqa ish topishni xohlashi mumkin. Bu unga nisbatan sodir etilgan adolatsizlik tajribasidan kelib chiqadigan voqealar tufayli paydo bo‘ladi. Bu tashkilot samaradorligining va majburiyatining pasayishiga olib keladi.

2. Ish hajmining kamayishi yoki sifati. Xodim shu tarzda u va tashkilot o‘rtasida sodir bo‘ladigan bitimlarning adolatini tiklashga intiladi. “Kamroq haq to‘lash uchun kamroq ish talab etiladi”, “u shunday qiladi, menga nima ko‘proq kerak?”

3. Adolatni izlash. Xodim rahbariyatga murojaat qilib, ishni yanada teng taqsimlashni va o‘zini-o‘zi bilan taqqoslagan xodimlar kabi ish haqini to‘lashni talab qiladi.

4. Xodimlarning ish haqi va boshqa xodimlarga to‘lanadigan haqni qayta ko‘rib chiqish talabi: “agar men shunday sharoitda bo‘lsam, unda boshqa xodimlar ham shu asosda ishlashsin”.

5. Taqqoslash uchun boshqa ob‘yektlarni topish lozim, ya’ni, xodim o‘z xatosi tufayli o‘z ish yuki va o‘z ish haqini ushbu xodimlar bilan taqqoslaganini tushunishi

va o'zi uchun haqiqiy holatlarga yaxshi javob beradigan boshqa ko'rsatmalarni, qo'nimlilikni, mustahkamlanishni topishi mumkin.

Keling, motivatsiyaning adolat tamoyilining bardavomchisi sanalgan, uni qo'llab-quvvatlaydigan mustahkamlash tamoyilini ko'rib chiqaylik.

## **2.2. MUSTAHKAMLASH TAMOYILI**

Xodimning xatti-harakati yoki majmuaviy xatti-harakatlari ma'lum oqibatlarga olib keladi. Agar bu oqibatlar uning uchun ijobiy bo'lsa, unda shunga o'xshash vaziyatlarda xodim shu tarzda harakat qilishga harakat qiladi. Agar oqibatlar salbiy, istalmagan bo'lsa, unda kelajakda bunday oqibatlarga yo'l qo'ymaslik uchun xodim o'z xatti-harakatlarini o'zgartirishga harakat qiladi. Odatda, xodimlar bevosita rahbarlarining talablarini aniq bajarishga intilishadi, chunki ilgari ushbu talablarni buzish jarayoni jazoga tortilgan edi (tanbeh berish, taqdirlashlardan mahrum qilish, zahiradan chiqarish yoki ta'tilni noqulay vaqtga o'tkazish).

Umuman olganda, mustahkamlash tamoyili uchta shaklda amalga oshiriladi:<sup>6</sup>

1. Xodimlar bunday xatti-harakatlarni va xatti-harakatlar majmuasini davom ettiradilar, ular mukofotlanadilar;
2. Xodimlar jazoga olib keladigan bunday xatti-harakatlar va xatti-harakatlar majmuasini to'xtatadilar;
3. Xodimlar hech qanday mukofot yoki jazoga olib kelmaydigan xatti-harakatlar va xatti-harakatlar majmuasiga moyil emaslar.

Mukofot ijobiy mustahkamlash deb ataladi, jazo esa salbiy mustahkamlashdir. Mustahkamlashning o'zi tashqi (minnatdorchilik, mukofot, foyda olish va h.k.) bo'lishi mumkin, shuningdek, ichki, ya'ni xodimning o'zidan kelib chiqishi mumkin (qoniqish hissi, erishilgan yutuqdan g'ururlanish va boshqalar).

---

<sup>6</sup> Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов. Под ред. М.М.Кане.- СПб.: Питер, 2009.-560 с.

Rahbar doimiy ravishda kundalik amaliyotda o'z qo'l ostidagilarning ijobiy xulq-atvorini (mustaqillikning namoyon bo'lishi, intizomning yuqori darajasi va berilgan ish uchun javobgarlik) birlashtirish zarurati va ish natijalariga (nafaollik, mustaqil qaror qabul qilishni xohlamaslik, mehnat qoidalarini buzish) salbiy ta'sir ko'rsatadigan xatti-harakatlar turlarini yo'q qilish zarurati bilan doimo shug'ullanib turadi.

Ma'lum bo'lgan ijobiy va salbiy ko'rsatmalarni sanab o'ting, rahbar istalgan qanday xatti-harakatlarni rag'batlantirish uchun foydalanishi mumkin va bo'ysunuvchilarning istalmagan qanday harakatlariga to'sqinlik qilishi mumkin.

| <b>Ijobiy mustahkamlash</b> | <b>Salbiy mustahkamlash</b> |
|-----------------------------|-----------------------------|
|                             |                             |
|                             |                             |
|                             |                             |
|                             |                             |
|                             |                             |

Tashqi va ichki mustahkamlashlar o'rtasida to'g'ri muvozanatni topish nuqtai nazaridan taklif etgan ijobiy va salbiy mustahkamlashlar ro'yxatini baholash kerak. Rahbar xodimlarni istalgan xulq-atvorga undashi bilan birga, o'zining obro'ini oshirishi, yutuqlarni boshdan kechirishi, yutuqlari bilan faxrlanishi va boshqalar kabi ichki mukofotlarga yetarlicha murojaat qilishi juda muhimdir.

### **2.3.MULOQAT XODIMLARNI MOTIVATSIYALASH XUSUSIYATLARINI ANIQLASH USULI SIFATIDA**

Rahbar xodimning xususiyatlarini aniqlash usuli sifatida agar o'z qo'l ostidagilarning motivatsiyasini aniqlash uchun biror bir vositaga ega bo'lmasa, mehnatni motivatsiya qilish haqidagi xodimlar bilan bo'ladigan barcha muloqatlari foydasiz bo'ladi. Muloqat bu yerda eng ishonchli vosita sifatida qo'llaniladi.

Xodimning motive haqida aniqroq tasavvurga ega bo'lish uchun, xodim bilan muloqatda aniqlanishi kerak bo'lgan kamida beshta savolni shakllantirishga harakat qiling.

1. -----

2. -----

3. -----

4. -----

5. -----

### **Izohlar:**

O‘zining motivatsiyasining xususiyatlarini aniqlashga qaratilgan xodim bilan muloqat jarayonida rahbarning quyidagi savollarga javob olishi foydali bo‘ladi:

1. U o‘z mehnat faoliyatidan nimani kutadi?

2. Uning kelgusi strategik rejalari qanday?

3. U o‘zi uchun nimani “ideal faoliyat” deb biladi?

4. Uning faoliyatidagi qanday kamchiliklarni haligacha u tuzatishga qiziqmaydi?

5. U qaysi vazifalarni bajarishga ko‘proq qiziqadi? Nima uchun?

6. Qaysi vazifalarni eng kam bajarishni yoqtiradi? Nima uchun?

7. Faoliyatingizda, ish muhitingizda nimani o‘zgartirmoqchisiz? Nima uchun?

8. Unga (hayotda) eng katta mamnuniyat keltiradigan narsa nima?

9. Uni ishida nima undaydi? Qaysi jarayon uni susaytiradi, to‘liq o‘zini bag‘shida etisi uchun nimauning ish saviyasini kamaytiradi?

10. U moliyaviy qo‘llab-quvvatlashdan tashqari qanday imtiyoz turlarini qadrlaydi?

11. Ushbu xodim uchun qanday mukofotlar eng kam samarali sanaladi?

Rahbar o‘z qo‘l ostidagi xodimlardan ochiq savollarni so‘rashi, ularni ko‘proq o‘ylashga va ko‘proq gapirishga majbur qilishi kerak. Agar kerak bo‘lsa, unga

taqqoslash savollarini taklif qilish orqali yordam berishi lozim, masalan: “Siz nimani afzal ko‘rasiz? aniq qoidalar va ko‘rsatmalar bilan ishlashni yoki yangi, qiyin va kreativ vazifalarni olishni xohlaysizmi?”

### ***Rahbar o‘zining motivatsiyasini oshirish usullari***

Rahbar nafaqat o‘z qo‘l ostidagilarning motivatsiyasiga, balki ishning o‘ziga xos motivlariga ham ta’sir ko‘rsatishi kerak. Ko‘pincha u ba’zi muhim masalalarni hal qilishni keyinga qoldiradi, buning uchun u yetarli darajada motivatsiyaga ega emasligi, biror narsani qilishga majburlashi mumkin emasligi sababli ba’zi harakatlardan qochadi. Agar vaziyat zudlik bilan choralar ko‘rishni talab qilsa, unda rahbar ushbu harakatlarni bajarish uchun o‘zining motivatsiya darajasini oshirish uchun muayyan choralarni ko‘rishi kerak. Ko‘pincha bunday “o‘z-o‘zini motivatsiyalash” intuitiv (o‘z ichki hissiyotiga ko‘ra) ravishda amalga oshiriladi.

Rahbar birinchi marta kechiktirilgan ishni bajarishi vao‘zining motivatsiya darajasini oshirish uchun nima qilishi kerak? Odatda, o‘zini-o‘zi motivatsiya qilishning qaysi usullaridan foydalanasiz?

Ushbu usullarning 4-5 tasini keltiring.

1. -----

2. -----

3. -----

4. -----

5. -----

O‘zingizni motivatsiya qilish usullarini ko‘rib chiqing. Siz nimaga e’tibor qaratayapsiz? Salbiy yoki ijobiy mustahkamlashlar uchunmi?

### **Izohlar:**

Quyidagilar siz foydalanishingiz mumkin bo'lgan o'z-o'zini motivatsiya usullaridir:

1. Qattiq mehnat natijasida o'zingizni mukofotlang. Shu bilan birga, mukofotlar juda oddiy bo'lishi mumkin, masalan, bir chashka qahva yoki qisqa dam olish, yangiliklarni tomosha qilish. Juda murakkab yoki juda yoqimsiz biznesni amalga oshirish uchun, maxsus yutuqlar uchun, masalan, uzoq vaqtdan beri ko'rgan narsangizni sotib olib, o'zingizni jiddiyroq mukofotlashingiz mumkin, ammo buni "o'zingizga xushomad" deb hisoblang.

2. Rejalashtirilgan ishlarni amalga oshirishda ustuvorliklarni belgilang. Qiyin yoki yoqimsiz vazifalarga ustuvorlik berish ularni hal qilish uchun ko'proq g'ayratli harakatlar qilishga undaydi.

3. Boshqa xodimlarga o'z rejalarangiz haqida xabar bering. Keyin psixologik majburiyatlar nafaqat o'zida, balki boshqa xodimlarda ham paydo bo'ladi.

4. Vazifani bajarmagan (sifatsiz yoki o'z vaqtida bajarilmagan) ning salbiy oqibatlarini alohida varaqqa yozib qo'ying. Jismoniy mashqlar sifatida, hisobotni kech taqdim etishning barcha mumkin bo'lgan (va hatto unchalik mumkin bo'lmagan) salbiy oqibatlarini sanab bering.

5. Rejalashtirilgan ishlar o'z vaqtida bajarilmasa (masalan, jazo sifatida televizordagi muhim futbol o'yinini tomosha qilishni taqiqlang).

6. Qiyin vazifani bosqichlarga ajratib, darhol birinchi bosqichni amalga oshirishni boshlang. Psixologik jihatdan, bu osonroq, chunki vazifa siz uchun endi murakkab va qiyin ko'rinmaydi.

## **2.4. XODIMNING O'Z ISH FAOLIYATIDAN QONIQISHI VA UNUMDORLIK**

O'tgan asrning 30-yillarida AQShda tadqiqotchilar ishdan qoniqish va mehnat unumdorligi o'rtasidagi bog'liqlikni isbotladilar. Keyinchalik olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, unumdorlik har doim ham xodimning qoniqish



darajasiga bog‘liq emas, ammo har qanday rahbarga qoniqish darajasi past bo‘lgan xodim, shuning bilan birgalikda boshqa barcha narsalar teng bo‘lib, o‘z ishidan mamnun bo‘lgan odamga qaraganda yaxshiroq ishlashi dargumon ekanligi aniqlandi.

Qoniqishning pasayishi faoliyatga qanday ta’sir qilishi mumkinligini tushunish uchun ishdan qoniqish darajasi qanchalik pastligini tushunish kerak.

Quyida qo‘l ostidagi xodimlarning ishdan qoniqish pasayishi xatti-harakatlarining va hissiy namoyonliklarining juda keng ro‘yxati keltirilgan.

| <b>Ishdan qoniqishning pasayishining xulq-atvor va hissiy ko‘rinishlari</b>        | <b>Belgi</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. G‘azablanish, mojarolarga moyillikning oshishi                                  |              |
| 2. Xafagarchilik                                                                   |              |
| 3. Charchoq, yuqori ishtiyoq bilan ishlashga tayyorlikning pasayishi               |              |
| 4. Kasallik tufayli ishdan bo‘shashning kuchayishi                                 |              |
| 5. Amaliy va texnologik intizomning buzilishi                                      |              |
| 6. Ochiq yoki yashirin fitna, tashkilotga zarar keltiradigan harakatlarga moyillik |              |
| 7. Rahbar bilan nizolashish                                                        |              |
| 8. Bajarilgan ishlarga qiziqishning pasayishi                                      |              |
| 9. Tashkilotga sodiqlik pasayishi. Ish joylarini o‘zgartirish tendentsiyasi        |              |
| 10. Hamkasblar va rahbariyat bilan hamkorlik qilishga tayyorlikning pasayishi      |              |

## 2.5. TASHABBUSKORLIK VA XODIMLAR KREATIVLIGINI MOTIVATSIYALASH

Tashkilotga sezilarli dividendlar olib keladigan mehnatni motivatsiyalashning muhim ko‘rinishi - bu xodimlarning tashabbuskorlik va kreativfaoliyatga intilishidir. Biroq, tashkilot xodimlarining tashabbuskorlik va kreativfaoliyatga yuqori darajada tayyorligi o‘z-o‘zidan paydo bo‘lmaydi. Bu har doim tashkilotda yuzaga keladigan vaziyatning natijasidir.

Tashabbusni rag‘batlantirishning quyidagi usullarini diqqat bilan ko‘rib chiqamiz. Har bir usulga nisbatan, quyida keltirilgan usul sizning tashkilotingiz uchun qay darajada maqbul ekanligini ko‘rsatish uchun ushbu shkaladan foydalanamiz. Buni amalga oshirish uchun, taklif qilingan o‘lchovning tegishli sonini bir doira ichida aylantiramiz. Bitta narsani o‘tkazib yubormaslikka ehtiyot bo‘liah lozim.

- 5 - to‘liq hajmda;
- 4 - mutlaqo maqbul;
- 3 - javob berishga qiynalaman;
- 2 - yomon qabul qilinadi;
- 1 - mutlaqo nomaqbul.

### ***Izohlar:***

Ushbu salbiy oqibatlarining tabiiy tarzda bo‘lishi bu ish unumdorligi va ish sifatining pasayishi, shuningdek, xodimlar norozi ohangda ishlaydigan bo‘limlar va umuman tashkilot samaradorligining pasayishi hisoblanadi.

### ***Ish shakli***

Ishtan qoniqlsh pasayishining asosiy sabablari nimada?

---

---

---

---

[illegible]

Ushbu sabablarni bartaraf etish yoki yengillashtirish uchun qanday choralari mavjud?

[illegible]

| <b>t/r</b> | <b>Tashabbuslarni olib borish yo'llari</b>                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Baho</b> |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1.         | Tashkilot bo'linmalarida kreativ muhit yaratishga alohida e'tibor beradi                                                                                                                                                                                                               | 5 4 3 2 1   |
| 2.         | Rahbarlar xodimlar oldida aniq va ravshan, doimiy nazorat ostida yangi vazifalarni shakllantirishga alohida e'tibor berishadi, ularning ijrosini ta'minlaydi                                                                                                                           | 5 4 3 2 1   |
| 3.         | Tashkilot rahbariyati bo'linmalarda xodimlarning kayfiyatini ko'taradigan muhit yaratish uchun shaxsan javobgardir                                                                                                                                                                     | 5 4 3 2 1   |
| 4.         | Tashkilot tashkiliy madaniyatining ushbu jihatlarni yo'q qilishga alohida e'tibor beradi: tashabbusni bo'g'ib qo'yadigan va cheklaydigan odatlar, tartib va xatti-harakatlar me'yorlari.                                                                                               | 5 4 3 2 1   |
| 5.         | Tashkilotning bo'linmalar, xodimlar bir-birlari bilan ma'lumotlar va fikr almashishga intilishganda ochiqlik va aloqa erkinligining ta'minlanganligi. Rahbarlar va xizmatchilar o'rtasidagi to'siqlarni buzishga, ular orasidagi masofani kamaytirish uchun harakatlarning mavjudligi. | 5 4 3 2 1   |
| 6.         | Rahbarlarning o'zaro aloqada xodimlardan tashabbuskorlik va kreativlikning ko'rinishlari talab qilinadigan vazifalarni ta'kidlashga intilishi                                                                                                                                          | 5 4 3 2 1   |
| 7.         | Tashkilot rahbarlari xodimlar bilan o'z sohasining mutaxassisi sifatida ko'rib chiqilganda o'zaro munosabatlarning bunday modeliga rioya qilishlari shartiligi.                                                                                                                        | 5 4 3 2 1   |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                 |           |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8.  | Xodimlarni ishda tashabbus ko'rsatishga undaydigan rahbarlar xodimlarning o'ziga bo'lgan hurmatini oshirishga yordam beradigan imtiyozlarni ta'kidlashga intilishi.                                                                             | 5 4 3 2 1 |
| 9.  | Xizmatchilarining kasbiy o'sishini rag'batlantirish uchun rahbarlar ularga talab qilinadigan vazifalarni ishonib topshirishga harakat qilishadi va ulardan allaqachon ko'rsatishga qodir bo'lganlardan bir oz ko'proq kasbiylikni talab qilishi | 5 4 3 2 1 |
| 10. | Tashkilotning o'zlari bajarishi kerak bo'lgan vazifalarni shakllantirishga xodimlarni jalb qilish amaliyotini ishlab chiqilganligi.                                                                                                             | 5 4 3 2 1 |
| 11. | Rahbarlarning o'zaro aloqada yangi g'oyalarni darhol rad etishga emas, balki oqilona hal qilishga intilishi                                                                                                                                     | 5 4 3 2 1 |
| 12. | Rahbarlarning o'zlarining xodimlaridagi jamoada o'zaro hurmat muhitini saqlashga intilishi, shunda raqobat, shubha va ishonchsizlik alomatlarining iloji boricha kamroq paydo bo'lishi                                                          | 5 4 3 2 1 |
| 13. | Tashkilot oqilona xatarlarni ilgari surishga intiladi va xodimlarning shaxsiy xatolariga toqat qilishi                                                                                                                                          | 5 4 3 2 1 |
| 14. | Aksariyat tashkilot rahbarlari o'zlarining vakolatlariga kiradigan masalalar bo'yicha xodimlarga imkon berish uchun imkon qadar ko'proq harakat qilishi                                                                                         | 5 4 3 2 1 |
| 15. | Tashkilot xodimlarning kreativligi va                                                                                                                                                                                                           | 5 4 3 2 1 |

|     |                                                                                                                                                                |           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|     | tashabbusi uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirish usullarini doimiy ravishda takomillashtirib borishi                                                       |           |
| 16. | Tashkilotning xodimlarni nafaqat bevosita majburiyatlariga, balki keng qamrovli masalalarga ham tegishli fikrlarni ifoda etishga chorlaydigan muhit yaratishi. | 5 4 3 2 1 |
| 17. | Tashkilotning xodimlarni innovatsiyalarni ishlab chiqish va joriy etishga rag'batlantirishning tashkiliy mexanizmini yaratishi va samarali ishlashi            | 5 4 3 2 1 |
| 18. | Tashkilotning xodimlar kreativ tashabbuslarini rag'batlantirishi, shuningdek, mehnatni rag'batlantirish umumiy tizimi bilan bog'liq holda ko'rib chiqishi.     | 5 4 3 2 1 |

Mazkur jarayonda raqamlarning umumiy miqdorini hisoblash lozim bo'ladi. Olingan miqdor tashkilot xodimlarining tashabbuskorligi va kreativ faolligini rivojlantirishga qanchalik tayyorligini ko'rsatadi.

Yuqori tayyorgarlik darajasi - 72-90 ball.

O'rtacha tayyorgarlik darajasi 36-71 ball.

Tayyorgarligi past darajasi - 36 balldan kam.

Avvalobor tashabbusni rag'batlantirishning qayd etilgan usullarini yozish, so'ngra ularning har biri uchun motivni ko'rsatish kerak. Xodimlarning tashabbusini rag'batlantirishning ushbu usulini amalga oshirish uchun sharoit yo'qligi sabab bo'lsa unda bir vaqtning o'zida bir xil sabablarga ko'ra tashabbusni rag'batlantirishning bir necha usulini qo'llashga tayyorlik bo'lmasa, mazkur jarayonda adashib qolishdan ehtiyot bo'lish lozim bo'ladi.

| <b>Tashabbuskorlik va kreativ faollikni rag‘batlantirish usullari, foydalanish uchun qaysi tashkilot hali tayyor emasligi</b> | <b>Foydalanish uchun sharoit yo‘qligi sabablari</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                             | 2                                                   |
|                                                                                                                               |                                                     |
|                                                                                                                               |                                                     |
|                                                                                                                               |                                                     |
|                                                                                                                               |                                                     |
|                                                                                                                               |                                                     |
|                                                                                                                               |                                                     |
|                                                                                                                               |                                                     |

### ***Izohlar***

Amalga oshirilgan tahlil juda foydalidir, chunki bu rahbarga xodimlarning imkoniyatlarini maksimal darajada ochish uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish qiyinligi to‘g‘risida mulohaza qilishga imkon beradi. Ularni yaratishda birinchi qadam mavjud vaziyatni baholash va tashkilot xodimlarining tashabbuskorligi va kreativ faolligini rag‘batlantirishga tayyor emasligi sabablarini aniqlashdir.

### **1.TEST**

**1.Mehnat holatining turli tomonlarida mehnat motivatsiyasi xodim tafakkurida qanday aks ettiriladi ?**

a) faraziy; b) qiyosiy; v) bevosita; g) bilvosita.

**2. Ish natijalariga qarab taqdirlash tamoyilining nomi qanday?**

a) mustshkamlash;

b) adolat;

v) inkor;

g) o'z-o'zini boshqarish.

**3. Adolat tushunchasini to'g'ridan-to'g'ri o'lchash mumkinmi?**

a) ha; b) yo'q.

**4. Mustahkamlash tamoyilining asosiy maqsadi nima?**

a) qo'nimlilikni ta'minlash;

b) samaradorlik;

v) qo'shimcha qiymat;

g) xodimni o'zgartirish.

**5. Mustahkamlash tamoyili nechta shaklda amalga oshiriladi?**

a) 6 ta; b) 4 ta; v) 3 ta; g) 7 ta.

**6. Xodimlar faoliyati mustahkamlangandan keyin qanday jarayon sodir bo'ladi ?**

a) samaradorlik oshadi;

b) qo'shimcha qiymat hosil bo'ladi;

v) jazoga olib keladigan xavf-hatar to'xtatiladi;

g) xodim rag'batlantiriladi.

**7. Mukofot qanday mustahkamlash sarasiga kiradi ?**

a) mahalliy;

b) moddiy;

v) ma'naviy;

g) ijobiy.

**8. Jazo qanday mustahkamlash sarasiga kiradi ?**

a) xo'rlash;



- b) ishdan bo‘shatish;
- v) salbiy;
- g) mehnat qonunchiligi.

**9. Mustahkamlashning qanday shakllari mavjud ?**

- a) siyosiy;
- b) ijtimoiy-iqtisodiy;
- v) ichki va tashqi;
- g) ma’naviy-ma’rifiy.

**10. Xodimni tafakkuriga qarab mustahkamlashning asosiy usuli nima?**

- a) ish bilan band etish;
- b) suhbat va muloqat;
- v) rag‘batlantirish;
- g) iqtidorini hisobga olish.

**Quyidagi 11-dan 21-gacha bo‘lgan savollarga batafsil javob bering:**

**11.** Xodim o‘z mehnat faoliyatidan nimani kutadi ?

**12.** Xodimning kelgusi strategic rejalari qanday o‘z aksini topadi?

**13.** Xodim o‘zi uchun nimani “ideal faoliyat” deb biladi?

**14.** Xodim o‘z faoliyatidagi qanday kamchiliklarni tuzatishga qiziqmaydi?

**15.** Xodim qaysi vazifalarni bajarishga ko‘proq qiziqadi? Nima uchun?

**16.** Xodim qaysi vazifalarni eng kam bajarishni yoqtiradi? Nima uchun?

**17.** Siz o‘z ish faoliyatingizda, ish muhitingizda nimani o‘zgartirmoqchisiz?

Nima uchun?

**18.** Xodimga (hayotda) eng katta mamnuniyat keltiradigan narsa nima?

19. Xodimni ishida nima undaydi? Qaysi jarayon uni susaytiradi, to'liq o'zini bag'shida etisi uchun nima uning ish saviyasini kamaytiradi?

20. Xodim moliyaviy qo'llab-quvvatlashdan tashqari qanday e'tibor turlarini qadrlaydi?

21. Xodim uchun qanday mukofotlar eng kam samarali sanaladi?

## **2.Nazorat savollari**

2.1.“Motiv” va “motivatsiya” tushunchalari bir-birini qanday to'ldiradi?

2.2. Motivatsiyalashga zid bo'lgan adolatsizlik tamoyilini xodim qanday baholaydi?

2.3. Mustahkamlash deganda xodimlar motivatsiyasi nuqtai nazaridan nima nazarda tutiladi?

2.4. Xodimlarni samarali faoliyatga undash nuqtai nazaridan uning iqtidorini aniqlashning asosiy usuli nima?

2.5.Xodimlarning o'z faoliyatidan qoniqmasligining asosiy sabablari nimada ko'rinadi?

2.6. Xodimning motivi haqida aniqroq tasavvurga ega bo'lish uchun, xodim bilan muloqatda aniqlanishi kerak bo'lgan kamida beshta savolni shakllantirishga harakat qiling.

2.7. Xodimlarning o'z faoliyatidan qoniqmasligining sabablarini bartaraf etish yoki yengillashtirish uchun qanday choralarni ko'rish mumkin?

2.8.Kreativ muhitning xodimlarni samarali faoliyatga yo'naltirishda qanday roli bor ? Izohlab bering.

2.9.Xodimlarning iqtidoriga qarab faoliyatga yo'naltirish, ishlarni taqsimlash xodimlar motivatsiyasiga kiradimi?

2.10. Diversifikatsion faoliyatda xodimlar tashabbuskorligi uchun qanday motivatsiya shakllaridan foydalanish mumkin?

2.11. Tashkilotga sezilarli dividendlar olib keladigan mehnatni motivatsiyalashning muhim ko'rinishi nima?

**2.12.** Faoliyatdan qoniqmaslikning xulq-atvor va qanday hissiy ko‘rinishlari bor ?

**2.13.** Rahbarning o‘z motivatsiyasini oshirishning qanday usullari mavjud ?

**2.14.** Siz o‘z-o‘zini motivatsiyalashning qanday usullarini bilasiz ?

**2.15.** Rahbar xodim bilan muloqatda qaysi jihatlarga e‘tibor berishi lozim ?

**2.16.** O‘z-o‘zini motivatsiyalashning intuitive ravishda amalga oshirilishini qanday izohlab btrasiz ?

**2.17.** Xodimning o‘z ish faoliyatidan qoniqishi va unumdorlik ortasidagi bog‘liqlik nimada ?

**2.1.18.** Mazkur bog‘liqlik qaysi mamlakatda nechanchi yillarda tadqiq etilgan?

**2.19.** Tashabbusni rag‘batlantirishning qanday usullarini bilasiz ?

**2.20.** Xodimlar motivatsiyasi bilan xodimlar qo‘nimsizligi o‘rtasida qanday bog‘lanish bo‘lishi mumkin? Izohlab bering.

### **III-BOB.MOTIVATSIYA MODELLARI**

#### **3.1. MOTIVATSIYAGA OID ZAMONAVIY QARASHLAR**

Hech bir tashkilot o'z xodimlarining yuqori darajadagi majburiyatisiz va tashkilot a'zolarining o'z maqsadlariga erishish uchun maksimal darajada hissa qo'shishini xohlamasdan muvaffaqiyat qozona olmaydi. Shu sababli xodimlarni boshqarish bilan shug'ullanuvchi rahbarlar va tadqiqotchilarni xodimlarni kasbiy faoliyat bilan shug'ullanishga, tashkilot manfaatlariga sodiqlik bilan ishlashga majburlaydigan motivlarni o'rganishga qiziqish, o'z navbatida, motivatsiya nazariyalariga qiziqishga olib keladi.

So'nggi o'n yillikda menejment jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatgan mehnatni rag'batlantirishning bir qator nazariyalari ishlab chiqilgan. Biroq, motivatsiyaning yagona nazariyasi hali mavjud emas.

Motivatsiya doirasining murakkabligi tufayli xodimlarni yaxshi ishni bajarishga nima undaydi degan savolga aniq javob berishning iloji yo'q. Buning bir qator sabablari bor. Birinchidan, mehnatni rag'batlantirishning asosiy manbai - bu aniq bir xodim joylashgan muayyan vaziyat hisoblanadi. Bundan tashqari, motivatsiya vaqt o'tishi bilan o'zgaradi va mazkur jarayon xodimning o'ziga xos sharoitlariga bog'liqdir. Va nihoyat, bir qator o'zgaruvchi jarayonlar bir vaqtning o'zida tashkilotning xulq-atvori va xodimning faoliyatiga ta'sir qilishi mumkin.

Mehnat motivatsiyasi qonunlarini bilish rahbarlarga xodimlar yanada samaraliroq faoliyat ko'rsatishlari uchun ularga qanday qilib samaraliroq ta'sir qilishni anglashga imkon beradi.

Mehnatni rag'batlantirish muammosiga qiziqish ilmiy menejment tizimini rivojlantirishdagi birinchi qadamlar bilan bir vaqtda paydo bo'ldi.

Motivatsiyaga erta yondashuvlar har qanday xodimga har qanday vaziyatda qo'llanilishi mumkin bo'lgan universal motivatsiya modelini yaratishga urinishlar

bilan tavsiflanadi. Motivatsiyani o'rganishga eng mashhur yondashuvlar orasida quyidagilar mavjud:<sup>7</sup>

- An'anaviy model;
- "insoniy munosabatlar maktabi" modeli;
- "Xodimlar maktabi" modeli.

### **3.2. AN'ANAVIY MODEL: ILMIY MENEJMENT**

Ushbu model Frederik Teylor tomonidan XX asr boshlarida taklif qilingan. F. Teylorning so'zlariga ko'ra, rahbarlar takroriy vazifalarni bajarishning eng samarali usullarini aniqlab olishlari kerak va keyin moddiy rag'batlantirish tizimlaridan foydalangan holda xodimlarni yuqori samaradorlikka erishishga undashlari kerak.

Xodimning mehnat unumdorligi qanchalik yuqori bo'lsa, ularga ko'proq maosh to'lanadi.

Ushbu qarashlarning asosi, rahbar ishni tabiiy ravishda ishyoqmas va mustaqillikni namoyon etishga moyil bo'lmagan xodimlarga qaraganda yaxshiroq biladi degan taxmindir, buning mohiyati shundaki, ular asosan moddiyga asoslangan va o'z ishlarining natijalari olingan ish haqi bilan qanday bog'liqligini tushunishadi.

Ko'p yillar davomida ushbu model haqiqatan ham o'zini oqlaydi, deb ishonishgan, bu ko'p holatlarda samaradorlikning real o'sishiga erishish imkonini berdi. Shu bilan birga, xodimlarning kasbiy o'sishi bilan ular ko'pincha murakkab va mas'uliyatli ishlarni bajarishlari kerakligi (ijrochi mehnat va ijro intizomiga, xodimlarning yuqori aylanmasi, ishning past sifati va hokazolarga ta'sir qiladigan norozilikni boshlaydi) ta'kidlanadi. Biroq, keng tarqalgan hodisa korxona rahbariyatining naqd to'lovlar hajmini qisqartirish istagi edi, bu esa xodimlarning yuqori ish haqi aylanishiga olib keldi. Bu g'oyalar oxir-oqibat Buyuk Depressiya (tanazzul) davrida, ishsizlik darajasi ish haqi barqaror bo'lmagan, maoshi yuqori bo'lgan xodimlar uchun paydo bo'lganda yo'q qilindi.

---

<sup>7</sup> Richard L.Daft. Management. Ninth edition. 2010.-699 p

### **3.3. “INSONIY MUNOSABATLAR MAKTABI” MODEL**

Keyinchalik “insoniy munosabatlar maktabi” deb nomlangan maktabning asoschisi Elton Mayo haddan tashqari sodda, takroriy bajariladigan ishlar ko‘pincha xodimlarni zeriktirishi va bu ularning motivatsiyasiga salbiy ta’sir ko‘rsatishini aniqladi. Mehnat motivatsiyasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadigan omillarni topishga harakat qilgan E. Mayo, ular mehnat jarayonida xodimlar hamkasblari bilan o‘rnatiladigan do‘stona aloqalar, insoniy munosabatlar ekanligini aniqladi.

Agar an’anaviy model xodimlar yuqori maosh evaziga rahbarlarning boshqaruviga bo‘ysunishga tayyor ekanliklaridan kelib chiqqan bo‘lsa, unda “insoniy munosabatlar maktabi” doktrinasida xodimlarning yuqori daromad bilan ishlashga tayyorligi, rahbarlarning qo‘l ostidagilarga qanchalik e’tiborli bo‘lishlari, xodimlarning ish holatiga ta’sir qilishiga bog‘liq ekanligi ta’kidlangan. Kasbiy faoliyat jarayonida xodimlarning guruh me’yorlarini (masalan, mehnat unumdorligi yoki ish tezligi bilan bog‘liq) belgilashga intilishlari jamoada norasmiy munosabatlarga ko‘proq e’tibor berishga olib keldi.

Shunday qilib, rahbarlar ularning ijtimoiy ehtiyojlarini e’tirof etgan va tashkilot uchun foydali va zarur his qilish imkoniyatini beradigan xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qilishi mumkin. Menejment amaliyotida “insoniy munosabatlar maktabi” modelidan foydalanish rahbarlarga xodimlarga qarorlarni qabul qilishda katta erkinlik berishga, shuningdek, xodimlarni rahbarlarning qarorlari va tashkilotning maqsadlari to‘g‘risida keng xabardor qilishga undadi.

### **3.4. “XODIMLAR MAKTABI” MODEL**

Ushbu modelni ilmiy menejment nazariyasi va “insoniy munosabatlar maktabi” xodimlarni manipulyatsiya (aldash) qilish variantlari deb hisoblagan Duglas MakGregor taklif qildi. U ikkala modelning ham zaif tomonlarini ko‘rdi.

Mehnat motivatsiyasining asosiy belgisi faqat bitta omil - pul yoki ijtimoiy munosabatlar deb qaraldi.

D. MakGregorning ta’kidlashicha, rahbarlarning xodimlartabiatiga oid qarashlarida turlicha yondashuvlar mavjud.

“X” nazariya xodimlarga mehnatni tabiiy ravishda yoqtirmasliklarini keltirib chiqaradi. Ular buni zarurat deb bilsalar ham, iloji boricha undan qochishga harakat qiladilar. Aksariyat xodimlar dangasa, vijdotsiz, rahbarlikni afzal ko’rishadi, javobgarlikdan qochishadi. Natijada, ish birinchi darajali masala sifatida qaralmaydi. Rahbarlar xodimlarni ishlashga majburlashlari yoki ularni yuqori maosh bilan rag’batlantirishi yoki ularga g’amxo’rlik qilishlari kerak.

“U” nazariyasi yanada optimistikdir (kelajakka ishonuvchi). Ushbu nazariyaga ko’ra, ish dam olish yoki o’ynash kabi bir xodim uchun tabiiydir, xodimlar ishlashga moyil bo’lib, to’g’ri tashkil etilgan sharoitlarda ishdan qoniqib zavqlanadilar. Xodimlar ishdagi mas’uliyatni qabul qilish va hatto izlashga qodir va ishlab chiqarish muammolarini hal qilishda kreativ va tashabbuskor bo’lishlari mumkin.

Tadqiqotlar shuni ko’rsatadiki, rahbarlar ko’pincha ikkala nazariyadan kelib chiqadi. Xodimlar haqida gapirganda, rahbarlar ko’pincha ularni X nazariyasi nuqtai nazaridan ko’rib chiqishga moyil, ammo, ular qarshilikni kamaytirishga, intizomni yaxshilashga va qoniqishni oshirishga harakat qilishlari mumkin. O’zlariga nisbatan rahbarlar ko’pincha “xodimlar maktabi” (U nazariyasi) modelidan foydalanadilar, ular o’zlarining salohiyatlari to’liq ishlatilmayapti, ular ko’proq javobgarlikni olishga tayyor ekanliklarini, o’z ishlarida ko’proq mustaqillikni xohlashlarini ta’kidlaydilar.

Yuqoridagi modellarning asosiy qoidalari jadvalda keltirilgan.

#### **Mehnatni motivatsiya qilish bo’yicha dastlabki qarashlar**

| <b>An’anaviy model: ilmiy menejment nazariyasi</b> | <b>“Insoniy munosabatlar maktabi” modeli</b> | <b>“Xodimlar maktabi” modeli</b> |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|
| 1                                                  | 2                                            | 3                                |

| <b>Asosiy fikrlar</b>                                                                  |                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Xodimlar tabiatan ishyoqmas va ishlashni yoqtirmaydilar.                            | 1. Xodimlar o'zlarini foydali his qilishni xohlashadi.                                                                                       | 1. Ish inson uchun dam olish kabi tabiiydir yoki o'yin. Kasbiy faoliyat o'zini o'zi anglashning asosiy sohasidir.            |
| 2. Xodimlar ish joyida nima qilishlari ular uchun ayniqsa muhim emas.                  | 2. Xodimlar qachonki, ularni shaxs sifatida tan olishsagina o'zlarini guruh yoki tashkilotga tegishli ekanliklarini his qilishni xohlashadi. | 2 Xodimlar muhim maqsadlarga erishishda ular ishtirok etgan ishlab chiqarishda hissa qo'shishga intilishadi.                 |
| 3. Ish joyidagi xodimlar javobgarlikdan, mustaqillikdan, kreativlikdan qochishadi      | 3. Xodimlarni mehnat qilishga rag'batlantirish, o'z navbatida pulga bo'lgan ehtiyojdan ham muhimdir.                                         | 3. Ko'pchilik ko'proq ularning mehnatidan ko'ra mustaqillik, kreativlikni tashabbuslarni namoyish etishga qodir (va tayyor). |
| <b>Menejment amaliyoti</b>                                                             |                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
| 1. Rahbar bo'ysunuvchilarni aniq boshqarishi va ularning ishini nazorat qilishi kerak. | 1. Rahbar har bir xodimga o'zining foydaliligi va ahamiyati to'g'risidagi                                                                    | 1.Rahbarinson resurslaridan to'liq foydalanishga yo'naltirilgan bo'lishi                                                     |



|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                               | his-tuygʻuni singdirishi kerak.                                                                                             | kerak.                                                                                                                                                                                                   |
| 2. Vazifalarni oddiy, oʻrta boʻgʻindagi xodimlarni oʻrganish oson boʻlishi uchun takrorlanadigan operatsiyalarga boʻlish kerak.                                               | 2. Rahbar xodimlarni xabardor qilishi va ularning rejalarini hisobga olishi kerak.                                          | 2. Rahbar jamoaning barcha aʼzolari oʻz imkoniyatlarini toʻliq namoyish etadigan muhit yaratishi kerak.                                                                                                  |
| 3. Mehnatning ilmiy tashkil etish uchun rahbar yoki mutaxassis belgilangan ish tartibini aniq tasvirlab berishi va unga xodimlarni qatʼiy rioya qilishga yoʻnaltirishi kerak. | 3. Rahbar, oddiy ishlarni bajarishda ham, xodimlarga mustaqillik va tashabbuskorlikni namoyon etishiga imkon berishi kerak. | 3. Rahbar xodimlarning muhim masalalarni hal qilishda va mustaqillik, tashabbuskorlik va oʻzini-oʻzi boshqarish imkoniyatlarini doimiy ravishda kengaytirishda faol ishtirokini ragʻbatlantirishi kerak. |

| 1                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Kutilayotgan natijalar</i>                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>1. Agar ish haqi to'lovi munosib bo'lsa xodimlar samaraliroq ishlaydilar rahbar ularning hissasini adolatli baholaydi.</p> <p>2. Agar vazifalar yetarlicha oddiy va xodimlar qattiq nazorat ostida bo'lsa. ular belgilangan standartlarga muvofiq ishlaydi.</p> | <p>1. O'ziga bo'ysunuvchilar bilan ma'lumot almashish va ularni jalb qilish ish muammolariga yechimlarni tayyorlash uchun rahbar ehtiyojlarni qondirishga hissa qo'shadi.</p> <p>2. Ushbu ehtiyojlarni qondirish jamoada axloqiy muhitni yaxshilashga hissa qo'shadi rahbarning qarorlariga ishonchni oshiradi.</p> | <p>1. 1. Xodimlarning imkoniyatlarini kengaytirish, vaziyatga qarabularga ko'proq mustaqillik va tashabbuskorlikni ko'rsatish ularning ish faoliyatini yaxshilash.</p> <p>2. Ishdan qoniqish ish natijalariga ijobiy ta'sir qiladi, bu esa quyi bo'g'inlarga uning imkoniyatlaridan to'liq foydalanishga imkon beradi.</p> |

Mehnat motivatsiyasi haqidagi nazariy g'oyalar asosan uchta yo'nalishda ishlab chiqilgan:

1.Xodimlarning ehtiyojlari, individual maqsadlari va intilishlari mazmunini aks ettiruvchi mazmunli nazariyalar;

2.Ish sharoitini idrok etish, qarorlar qabul qilish va ish xatti-harakatlarini idrok etuvchi motivatsion jarayonlar mexanizmlariga qaratilgan protsessual nazariyalar;

3.Kuchaytirish nazariyalari, xodimlar bu yoki boshqa xatti-harakat turlarini qanday egallashlari va xodimni istalgan xulq-atvorga undashga qaratilgan.

Motivatsiyaning eng taniqli asosli nazariyalariga Avraam Maslou, Kleyton Al'derfer, Frederik Gertsberg, Jon Atkinson va Devid Mak Klelland nazariyalari kiradi.

### **1.TEST**

**1. Motivatsiya jarayonlariga qiziqtirishga olib keladigan jarayon nima?**

a ) tashkilot manfaatlariga sodiqlik bilan ishlashga majburlaydigan motivlarni o'rganishga qiziqish;

b) tashkilot xodimlarining qiziqishlarini o'rganishga qiziqish;

v) individual shaxsning shaxsiy manfaatlarini hisobga olish va uni doimo inobatga olish;

g) tashkilot jamoasining umumiy manfaatlarini hisobga olish va uni o'rganishga qiziqish.

**2. Motivatsiyaning yagona nazariyasi mavjudmi?**

a) ha; b) yo'q.

**3.Xodimlarni samarali ishlashga nima undaydi degan savolning sabablari nechta?**

a) 2 ta; b) 3 ta; v) 4 ta; g) 5 ta.

**4.Motivatsiyaga erta yondashuvlar nima bilan tavsiflanadi?**

a) undividual motivatsiya modelini yaratish bilan;

b) jamoaviy motivatsiya modelini yaratish bilan;

v) universal motivatsiya modelini yaratish bilan;

g) umumiy motivatsiya nazariyasini yaratish bilan.

**5. Motivatsiyani o'rganishga mashhur yondashuvlardan qaysilari mavjud?**

- a) zamonaviy model, rivojlangan mamlakatlar modeli;
- b) an'anaviy model, insoniy munosabatlar modeli, xodimlar maktabi modeli;
- v) F. Teylor va M. Meskon nazariyalari;
- g) adolat va mustahkamlash tamoyillari.

**6. An'anaviy model kim tomonidan va qachon taklif qilingan?**

- a) M. Meskon tomonidan XX asr o'rtalarida;
- b) F. Xedouri tomonidan XIX asr o'rtalarida;
- v) Jon Atkinson tomonidan XIX asr o'rtalarida;
- g) F. Teylor tomonidan XX asr boshlarida.

**7. An'anaviy model qanaqa ijobiy o'zgarishlarni berdi?**

- a) samarali real o'sishga erishish imkonini berdi;
- b) xodimlarning real ish haqining o'sishga erishish imkonini berdi;
- v) aholining turmush tarzining o'sishga ko'maklashdi;
- g) aholi bandligini ta'minlashga ko'maklashdi.

**8. An'anaviy modelga asoslangan g'oyalar qachon yo'q qilindi?**

- a) kapitalizmdan sotsializmga o'tish davrida;
- b) buyuk depressiya (tanazzul) davrida;
- v) industrilashtirish davrida;
- g) iqtisodiy tsikllar o'zgarishi mobaynida.

**9. "Insoniy munosabatlar maktabi" modelining asoschisi kim?**

- a) M. Meskon;                      v) F. Xedouri;
- b) E. Mayo;                        g) M. Gregor.

**10. "Insoniy munosabatlar maktabi" modelining asoschisi o'zining nazariyasida nimani aniqladi?**

- a) bitta vazifaning rahbar tomonidan takroriy yuklatilaverishi xodimlar motivatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatishini;
- b) mehnat motivatsiyasining bajarilgan ish bilan proportsional kelmasligini;

- v) xodimlar mehnatiga yarasha ish haqi olmasligini;
- g) Xodim bilan rahbar o'rtasidagi yangi munosabatlarini.

**11. “Insoniy munosabatlar maktabi” modelining asoschisining nazariyasi bo'yicha xodimlar motivatsiyasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadigan jarayon nima?**

- a) hamkorlik aloqalari, faol investitsiyalar;
- b) do'stona aloqalar, ijtimoiy munosabatlar;
- v) o'zaro hamkorlik, kooperatsiyalar;
- g) qo'shilgan qiymat zanjiri.

**12. Jamoada norasmiy munosabatlarga ko'proq e'tibor berishga nima sabab bo'ladi?**

- a) xodimlarning guruh me'yorlarini belgilashga intilishlari;
- b) rahbarlarning motivatsion imkoniyatlari;
- v) jamoaning do'stona munosabatlari;
- g) o'zaro hamkorlik aloqalari.

## **2. Nazorat savollari**

**2.1.** Mehnat motivatsiyasi haqidagi nazariy g'oyalar nechta yo'nalishda ishlab chiqilgan?

**2.2.** Menejment amaliyotida “Insoniy munosabatlar maktabi” modelidan foydalanish rahbarlarni nimaga undadi?

**2.3.** “Xodimlar maktabi” modelini kim taklif qilgan?

**2.4.** “Xodimlar maktabi” modelining asoschisi “Insoniy munosabatlar maktabi” modeli xodimlarni qanday jarayonlarga boshlaydi deb hisoblaydi?

**2.5.** Mehnat motivatsiyasining asosiy belgisi, ya'ni faqat bitta omili qaysi?

**2.6.** Rahbarlarning xodimlar tabiatiga oid qarashlarida turlicha yondashuvlar mavjudligini kim ta'kidlagan?

**2.7.** “X” nazariyasi xodimlarga oid nimani keltirib chiqaradi?

**2.8.** “U” nazariya qanday nazariya?

**2.9. O‘zlariga nisbatan rahbarlar ko‘pincha qaysi modeldan foydalanadilar ?**

## **IV-BOB.MUMTOZ MOTIVATSION NAZARIYALAR**

### **4.1. A. MASLOUNING EHTIYOJLAR IERARXIYASI NAZARIYASI**

Bu nazariya birinchi marta 1943 yilda nashr etilgan. A.Maslou xodimlarning xulq-atvorini o‘rganar ekan, ularning ko‘p qirrali ehtiyojlarni qondirish istagi bilan harakat qilishini ta’kidladi. Va u tomonidan quyidagi ehtiyojlar guruhlarini aniqlandi:<sup>8</sup>

- asosiy fiziologik ehtiyojlar;
- xavfsizlik ehtiyojlari;
- ijtimoiy ehtiyojlar;
- qadrlash va hurmatga ehtiyoj;
- o‘zini-o‘zi anglashga ehtiyoj.

A.Maslouning ta’kidlashicha, individual ehtiyojlar xulq-atvoriga ikkita asosiy tamoyilga muvofiq ta’sir qilishi kerak:

- taqchillik tamoyili. Qondirilgan ehtiyoj motivatsiya qilmaydi; xodimlarning harakatlari turli ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan;

- ustuvorlik tamoyili. U tomonidan ba’zi ehtiyojlarning boshqalarga qaraganda muhimroq ekanligi kuzatildi. A. Maslovning asosiy taxminiga ko‘ra, xodimlar doimo ko‘proq biror narsani xohlashini va ular nimani xohlasalar, uning esa mavjud narsalarga bog‘liqligini ta’kidlaydi. Yuqorida sanab o‘tilgan ehtiyojlarning besh toifasi ancha qat’iy ravishda bo‘ysunadi (4.1-chizma); har birining ehtiyojini keyingi bosqich qiyinchilik bilan faollashtiriladi va xatti-harakatni faqat oldingi darajadagi ehtiyojlar qondirilganda aniqlay boshlaydi. Bundan tashqari, A.Maslou fikriga ko‘ra, yuqori darajadagi ehtiyojlar faollashadi va ular faqat quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan keyingina inson xatti-harakatlariga ta’sir qila boshlaydi.

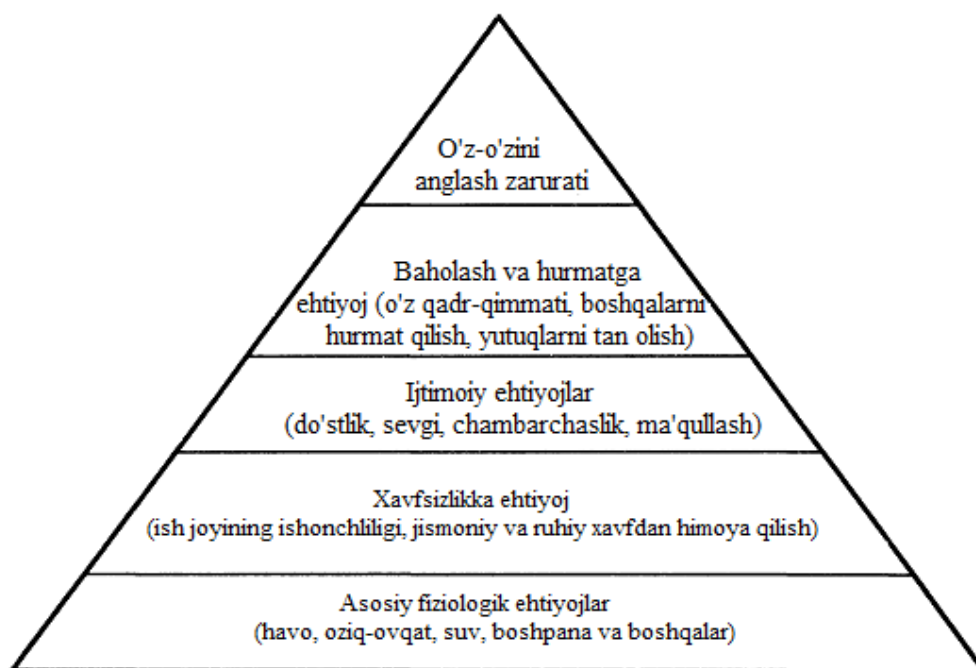
Roziligingizni aks ettiruvchi raqamni aylana bilan belgilang:

**TEST:**

---

<sup>8</sup> Мескон М.Х.и др. Основы менеджмента.3-э издание: Пер.с англ.- М.:ООО “И.Д.Вильямс”, 2008.-672 с

- +3 - men mutlaqo roziman;
- +2 - qisman roziman;
- +1 – norozi bo‘lgandan ko‘ra rozi bo‘lgan ma’qul;
- 0 - rozi yoki norozi ekanligimni ayta olmayman;
- 1 -rozi bo‘lgandan ko‘ra norozi bo‘lgan ma’qul;
- 2 - qisman rozi emas;-3 - mutlaqo rozi emasman.



4.1-chizma. Ehtiyojlarning ierarxik modeli A. Maslou

| Mazmuni                                                                                                                   | Жавоб вариантлари   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1                                                                                                                         | 2                   |
| 1. Alohida namuna ko‘rsatgan xodimlarga ish haqi uchun maxsus (alohida) ustamalar berilishi kerak                         | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 2. Aniq qoidalar va yo‘riqnomalarga ega bo‘lish ishda xodimlarga baxtsiz hodisalar va xatolardan qochishga yordam beradi. | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |



|                                                                                                                              |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 3. Xodimlarga tashkilot raqobatdosh bo'lgan taqdirdagina ish o'rinlari saqlanishi mumkinligi eslatish kerak                  | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 4. Rahbarlar qo'l ostidagi xodimlarning ishlash sharoitlariga jiddiy e'tibor berishlari kerak.                               | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 5. Rahbarlar jamoada qulay ma'naviy va ruhiy muhitni yaratishga alohida e'tibor berishlari kerak.                            | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 6. Aksariyat odamlar uchun ishda ularning shaxsiy yutuqlarini tan olish katta ahamiyatga ega.                                | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 7. Yaxshi ish natijalari xodim uchun har doim boshqa guruh a'zolarining uni tushunishi va qo'llab-quvvatlashlari muhimdir.   | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 8. Xodimlar o'zlarining qobiliyatlari va imkoniyatlarini ishga to'liq jalb qilinishni xohlashadi.                            | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 9. Xodimlarni tashkilotda ushlab turadigan muhim omillar bu berilayotgan imtiyozlar va ijtimoiy himoya choralaridir.         | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 10. Har bir ishda kreativlik va tashabbuskorlik uchun imkoniyatlar topish mumkin                                             | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 11. Ko'plab xodimlar o'z vazifalarini iloji boricha yaxshiroq bajarishga intilishadi.                                        | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 12. Rahbariyat ish vaqtidan tashqari har xil tadbirlarni tashkillashtirish orqali odamlarga katta g'amxo'rlik qilishi kerak. | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 13. Ko'pgina xodimlar uchun ishda o'zining salohiyatini to'liq ochib berish imkoniyati muhim rag'bat hisoblanadi.            | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |

|                                                                                                                                                                                           |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 14. O‘z ishidan mag‘rurlanish haqiqatan ham ko‘p xodimlar uchun muhim rag‘bat hisoblanadi.                                                                                                | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 15. Norasmiy ishchi guruhlardagi munosabatlar yaxshi ish natijalariga erishish uchun juda muhim hisoblanadi.                                                                              | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 16. Xodimlarning ish haqi faqat ularning ish natijalariga bog‘liq bo‘lishi kerak, ya’ni, kim ishlamasa, u yemaydi.                                                                        | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 17. Xodimlar uchun yuqori rahbariyat bilan to‘g‘ridan-to‘g‘ri muloqot qilish imkoniyati muhimdir.                                                                                         | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 18. Ishchilar o‘z faoliyatini rejalashtirish va mustaqil qarorlar qabul qilish uchun o‘z faoliyatini rejalashtirish va mustaqil qarorlar qabul qilish imkoniyatiga ega bo‘lishlari kerak. | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 19. Xodimlar uchun eng muhimi kelajakka ishonchdir.                                                                                                                                       | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |
| 20. Yaxshi jihozlar xodimning ish joyiga va tashkilotga bo‘lgan munosabatini belgilaydi.                                                                                                  | +3 +2 +1 0 -1 -2 -3 |

| O‘z-o‘zini faollashtirishga ehtiyoj |  | Hurmatga bo‘lgan ehtiyoj |  | O‘zini-o‘zi anglashga bo‘lgan ehtiyoj |  | Xafsizlikka bo‘lgan ehtiyoj |  | Asosiy ehtiyojlar |  |
|-------------------------------------|--|--------------------------|--|---------------------------------------|--|-----------------------------|--|-------------------|--|
| 10                                  |  | 6                        |  | 5                                     |  | 2                           |  | 1                 |  |
| 11                                  |  | 8                        |  | 7                                     |  | 3                           |  | 4                 |  |
| 13                                  |  | 14                       |  | 12                                    |  | 9                           |  | 16                |  |

|      |  |      |  |      |  |      |  |      |  |
|------|--|------|--|------|--|------|--|------|--|
| 18   |  | 17   |  | 15   |  | 19   |  | 20   |  |
| jami |  | jami |  | jami |  | jami |  | jami |  |

“JAMI” qatoridan olingan ballar miqdorini tegishli shkala bo‘yicha X belgisi bilan belgilang.

|                           |     |     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |     |     |
|---------------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|
| O‘z-o‘zini faollashtirish | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
|---------------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|

|                  |     |     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |     |     |
|------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|
| Hurmatga ehtiyoj | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
|------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|

|                     |     |     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |     |     |
|---------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|
| O‘zini-o‘zi anglash | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
|---------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|

|            |     |     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |     |     |
|------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|
| Xavfsizlik | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
|------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|

|                   |     |     |    |    |    |    |   |    |    |    |    |     |     |
|-------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|
| Asosiy ehtiyojlar | -12 | -10 | -8 | -6 | -4 | -2 | 0 | +2 | +4 | +6 | +8 | +10 | +12 |
|-------------------|-----|-----|----|----|----|----|---|----|----|----|----|-----|-----|

**PASTDARAJA**

**YUQORIDARAJA**

Natijalarni tahlil qilgandan so‘ng, siz A.Maslou ierarxiyasida har bir ehtiyojga qanday nisbatni ajratayotganingizni ko‘rasiz.

#### 4.2. C. AL'DERFERNING ERG NAZARIYASI

C. Al'derfer nazariyasi A. Maslouning ierarxik modelini tanqid qilish uchun reaksiya sifatida paydo bo‘ldi. C. Al'derfer inson ehtiyojlarining oddiy tuzilishini taklif qildi va ularning uch turini (A. Maslouning beshtasi o‘rniga) ajratib ko‘rsatdi:

- hayotiy ehtiyojlar;
- ijtimoiy aloqalarga bo‘lgan ehtiyojlar;
- o‘sish ehtiyojlari.

Bundan tashqari, u ehtiyojlar biron bir tartibda faollashtirilmasligiga ishongan ularni faollashtirish insonning individual xususiyatlariga ham, vaziyatning o'ziga xos xususiyatlariga ham bog'liq, har qanday ehtiyoj boshqalardan mustaqil ravishda va istalgan tartibda faollashishishi mumkin.

Quyidagi jadvalda A.Maslou ehtiyojlarining ierarxik tuzilishi va C. Al'derferning ehtiyojlar nazariyasi o'rtasidagi o'zaro bog'liqliqligi ko'rsatilgan.

#### **A.Maslouning ierarxik modeli bilan C. Al'derfer ERG nazariyasini taqqoslash**

| <b>A. Maslouning ierarxik modeli</b>                     | <b>C. Al'derferning ERG nazariyasi</b> |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1.O'z-o'zini anglash<br>2.Baholashga va hurmatga ehtiyoj | O'sish ehtiyojlari                     |
| 3. Ijtimoiy ehtiyojlar                                   | Ijtimoiy aloqalarga ehtiyojlar         |
| 4.Xavfsizlik ehtiyojlari<br>5. Fiziologik ehtiyojlar     | Hayotiy ehtiyojlar                     |

#### **4.3. F. GERTSBERGNING IKKI OMILLI NAZARIYASI**

F. Gertsberg va uning izdoshlari tomonidan dunyoning turli mamlakatlarida, shu jumladan, sotsialistik mamlakatlarda olib borilgan ko'plab tadqiqotlar ma'lumotlari shuni ko'rsatdiki, kasbiy qoniqishga sabab bo'lgan omillar (va motivatsiya) kasbiy norozilikni keltirib chiqaradigan omillardan (va motivatsiyaning yo'qligidan) farq qiladi. F. Gersbergning fikricha, qoniqish va norozilik uchun turli omillar sabab bo'lganligi uchun, bu ikki holat bir xil miqyosdagi tomonlar emas.

Kasbiy mamnuniyatning teskarisi ishdan g'ururlanish bo'lmaydi, ammo g'ururlanishning yo'qligi va norozilikning aksi ishdan g'ururlanishdegani emas albatta, balki qoniqmaslik bo'ladi. Shunday qilib, F. Gertsberg nazariyasiga ko'ra,

mehnatdan mag'rurlanish va norozilik ikkita mustaqil shkalani hosil qiladi (ya'ni ular bir-biridan mustaqil bo'lgan turli xil hodisalardir).

F. Gersbergning ta'kidlashicha, bu yerda inson ehtiyojlarining ikki xil ko'rinishi mavjud. Bir ko'rinishni insonning "hayvon" tabiatiga bog'lash mumkin – og'riqdan qochish uchun tug'ma istak, ya'ni, asosiy biologik ehtiyojlar tufayli yuzaga kelgan barcha intilishlardir. Masalan, asosiy biologik ehtiyoj sifatida ochlik mehnat qilib daromad topish zarurligiga olib keladi, keyin to'plangan zahira mustaqil ehtiyojga aylanadi. Norozilikni belgilab beruvchi omillar, yoki F. Gertsber ularni ta'kidlaganidek, ish uchun tashqi bo'lgan nazorat, shaxslararo munosabatlar, ish sharoitlari, ish haqi, maqom va xavfsizlik kabi gigienik omillar tashkilotning siyosati va boshqaruv amaliyotini o'z ichiga oladi.

Ehtiyojlarning yana bir turi - maqsadga intilish bilan bog'liq bo'lgan insonning noyob tabiatidir. Sanoat sharoitida o'z-o'zini amalga oshirish imkoniyatlari ish mazmunini, kasbiy muvaffaqiyatni, yutuqlarni tan olishni, mas'uliyat va o'z o'rnida martaba o'sishini ta'minlaydi.

Faoliyatdan qoniqish va norozilikni keltirib chiqaradigan omillar 4.2-chizmada o'z aksini topgan. Ushbu natijalar shuni ko'rsatadiki, motivatorlar birinchi navbatda qoniqish tarafdori bo'lsa, gigienik omillar ishdan norozilikni aniqlaydi.

F. Gertsberr shuni ko'rsatadiki, ishdan qoniqish hosil qiluvchi barcha omillarning 81% motivatorlarva xodimlarning ishdan noroziligini keltirib chiqaruvchi barcha omillar orasida 69% gigienik omillardir. Bu quyidagi diagrammada ko'rsatilgan va ko'plab tadqiqotlar natijasida olingan.

F. Gertsberning mehnatni motivatsiya qilish haqidagi g'oyalari boshqaruv amaliyoti uchun quyidagi xulosalar chiqarishga imkon berdi:

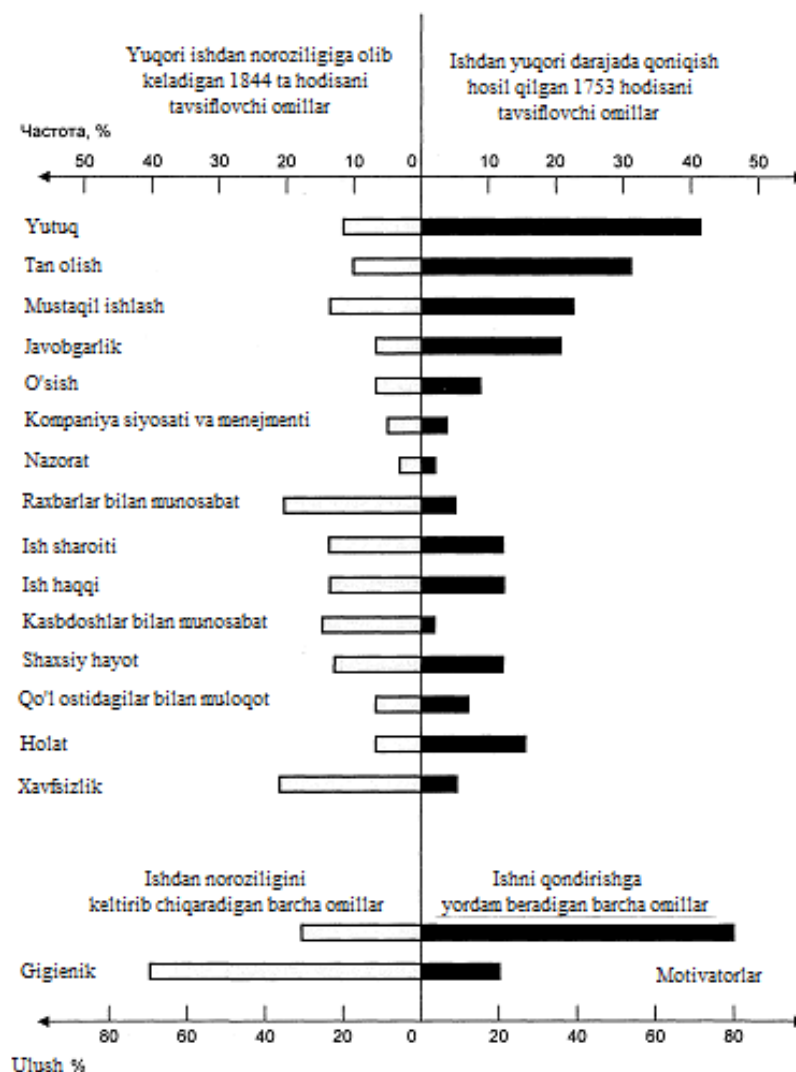
1. Mavjud inson resurslaridan to'liq foydalanishdan tashvishda bo'lgan tashkilotlar tashkilotda yaxshi ish sharoitlarini yaratish uchun ko'p mablag' va ko'p kuch sarflab, shu yo'l bilan xodimlarning tashkilot manfaati uchun, qolaversa, ularning motivatsiyasini kuchaytirish uchun ishlashga bo'lgan qiziqishini oshirishi mumkinligiga ishonishadi. Biroq, shuni yodda tutish kerakki, bunday

siyosat faqat xodimlarning o‘z faoliyatidan qoniqmasligini kamaytirishgagina erishtirishi mumkin xolos.

2. Xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qilish, tashkilot manfaati yo‘lida astoydil mehnat qilishga tayyorlikni oshirish uchun nafaqat gigienik omillar bilan shug‘ullanish, balki xodimlarga motivatsion omillar orqali ta’sir qilish, yutuqlarini tan olish uchun sharoit yaratish, kasbiy va martabaviy o‘sishi, istiqbolli va mazmunli ishlarni taklif qilishi uchun kerak.

F. Gertsberg mehnatni faollashtirish uchun juda oddiy usulni, ya’ni, “gigienik”-motivatsiyaga o‘tishini taklif qiladi

U xodimlarni rag‘batlantirishning yagona usuli ular uchun ishlarni qiziqarli qilishdan iborat ekanligidan kelib chiqadi. Agar ular bajaradigan ish zerikarli va ular bunga qiziqmasa, unda uni motivatsion faollashtirish kerak.



4.2-chizma. ISHGA MUNOSABAT OMILLARI

Quyida motivatorlar va gigienik omillar ro'yxatini diqqat bilan ko'rib chiqing va ishingizda haqiqatan ham muhim ahamiyatga ega bo'lganlarini belgilang.

| <b>Ish qoniqishiga ta'sir qiluvchi omillar</b>                                                          | <b>Belgi</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b><i>Motivatorlar</i></b>                                                                              |              |
| 1. Yaxshi martaba istiqbollari                                                                          |              |
| 2. Olingan ish natijalariga muvofiq ish haqi                                                            |              |
| 3. Yutuqlar va muvaffaqiyatlarning tan olinishi sifatidagi ish haqi                                     |              |
| 4. Yaxshi bajarilgan ishni rahbariyat va hamkasblar tomonidan tan olish va tasdiqlash                   |              |
| 5. Xodimlarning bugungi kundagi qobiliyati va imkoniyatlariga zid keladigan istiqbolli ishi va malakasi |              |
| 6. Rang-barang ijodiy ish                                                                               |              |
| 7. Mustaqillikni namoyish etishni taqozo etuvchi mehnat, mustaqil qaror qabul qilish imkonini beradi    |              |
| 8. Ishda yuqori javobgarlik                                                                             |              |
| 9. Mehnat jarayonining o'ziga va uning tarkibiga qiziqish                                               |              |
| 10. Ishda yutuqlar va muvaffaqiyatlarning mavjudligi                                                    |              |
| <b><i>Gigienik omillar</i></b>                                                                          |              |
| 11. Jismoniy va asabiy energiya talab qilmaydigan arzon mehnat                                          |              |
| 12. Ishning yashash joyiga yaqinligi                                                                    |              |
| 13. Yaxshi ish sharoitlari                                                                              |              |
| 14. Tarmoq rahbari bilan yaxshi munosabatlar                                                            |              |

|                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------|--|
| 15. Jamoa bilan yaxshi munosabatlar                         |  |
| 16. Tashkilotdagi ishlarning holati to‘g‘risida xabardorlik |  |
| 17. Qulay ish tartibi                                       |  |
| 18. Ish haqi darajasi                                       |  |
| 19. Imtiyozlar                                              |  |

Natijalarni tahlil qiling. Qaysi motivatorlar va gigienik omillar sizning ishingizga jalb qilinmagan (belgilanmagan)?

1. -----

2. -----

3. -----

4. -----

5. -----

Sizningcha, qanday ustuvor qadamlar sizning ishingizning motivatsion salohiyatni oshirishi mumkin?

| <b>Ishdan qoniqishni oshiradigan qadamlar</b> | <b>Ishdagi norozilikni kamaytiradigan qadamlar</b> |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1. _____                                      | 1. _____                                           |
| 2. _____                                      | 2. _____                                           |
| 3. _____                                      | 3. _____                                           |
|                                               |                                                    |



#### 4.4. J. ATKINSON VA D. MAKKLELLANDLARNING MAQSADGA ERISHISHGA SOTIB OLINGAN EHTIYOJLAR NAZARIYALARI

Amerikalik olim J. Atkinson motivatsiya quyidagi omillarga bog'liq, deb tavsiya qildi:

- 1) yo'naltirilgan asosiy motivlar yoki ehtiyojlarning kuchi;
- 2) muvaffaqiyatning yakka tarzdagi taxminlari;
- 3) maqsadlarning qo'zg'otuvchi ahamiyati.

J. Atkinsonning modeli tashkilotdagi xodimlarning o'zini tutishi va ish samaradorligini uchta asosiy ehtiyojlar bilan bog'laydi:

- maqsadga erishishda;
- hokimiyatda;
- ma'lum bir ijtimoiy guruhga mansubligida<sup>9</sup>.

Turli xil shaxslar uchun ushbu ehtiyojlarning muvozanati har xil, masalan, bitta shaxsga tegishli bo'lish zarurati ustunlik qilishi mumkin, boshqasida esa maqsadga erishish zarurati bo'lishi mumkin. Va har bir shaxsda bu ehtiyojlarning barchasi mavjud bo'lsada (yutuqqa, guruhga va hokimiyatga), har bir aniq daqiqada ulardan eng bo'lmaganda bittasi shaxsni harakatga keltiradi.

D.MakKlelland tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, yutuqqa kuchli ehtiyoj bo'lgan shaxslar uchun quyidagi xususiyatlar xarakterlidir.

**1.Hisobga olingan xavfga nisbatan o'rta darajadagi tavakkalchilikka moyillik.** Muvaffaqiyatga erishish uchun katta ehtiyojga ega bo'lgan shaxslar yuqori xavfga moyil deb taxmin qilish mumkin. Biroq, tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, aslida bunday emas. Muvaffaqiyatga erishish uchun katta ehtiyoj bo'lgan shaxslar

---

<sup>9</sup> Мескон М.Х.и др. Основы менеджмента.3-э издание: Пер.с англ.- М.:ООО “И.Д.Вильямс”, 2008.-672 с

o'rtacha xatarga, hisobga olingan, muvozanatli xavfga moyil. Bu bolalar o'yinlari uchun ham, muhim qarorlarni qabul qilish, kasbiy faoliyatda mas'uliyatli ishlarni bajarish uchun ham amal qiladi.

**2. Tezkor aloqaga bo'lgan ehtiyoj.** Muvaffaqiyatga erishish uchun katta ehtiyojga ega bo'lgan shaxslar maqsadga erishish to'g'risida tezkor va aniq javob olishga imkon beradigan tadbirlarni afzal ko'rishadi. Ular baholash va fikr bildirish imkoniyati (ta'mirlash ishlari, savdo-sotiq) ishning o'ziga xos bo'lgan bunday ish yoki kasblarga o'tishadi.

**3. Ishni tugatish jarayonining o'zidan qoniqish.** Muvaffaqiyatga erishish uchun katta ehtiyojga ega bo'lgan shaxslar vazifalarni bajarish jarayonida qoniqish hosil qiladilar, bu esa ularni moddiy rag'batlantirilishi shart emas. Muvaffaqiyatga erishish uchun katta ehtiyoj bo'lgan shaxslar pulni aloqa shakli yoki ularning ishlashi qanday baholanayotganining ko'rsatkichi deb bilishadi.

**4. Vazifaga ishtiyoq.** Agar maqsadga erishish uchun katta ehtiyojga ega bo'lgan shaxs maqsadni tanlagan bo'lsa, unda u muvaffaqiyatli bajarilgunga qadar unda o'zini to'liq ishlashga bag'ishlash moyilligi bor. Ular yarim biznesdan voz kechishni va chala ish qilishni yoqtirishmaydi.

O'ziga yuqori ehtiyoj talabini qo'ygan rahbarlarning tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, ular quyidagi xususiyatlar bilan ajralib turadi:

1. Xodimlarning optimistic (ishonch ko'zi bilan qarash) ko'rinishi. Muvaffaqiyatga erishish uchun ehtiyoj katta bo'lgan rahbarlar o'zlarining bo'ysunuvchilariga ishonadilar va o'zlarining kasbiy salohiyatlarini ijobiy baholaydilar.

**2. Bo'ysinuvchilar motivatsiyasiga ta'sir qilish usullari.** Muvaffaqiyatga erishish uchun katta ehtiyoj bo'lgan rahbarlar xodimlarning qobiliyatlarini to'liq amalga oshirish uchun imkoniyat yaratadigan ishlarning jihatlari bilan qiziqishadi. Ular o'zlarining o'zini namoyon qilishlari uchun ko'proq imkoniyatlarga ega bo'lishlari uchun bo'ysunuvchilarning ishlarini shunday tartibga solishga harakat

qiladilar. Maqsadga erishish ehtiyojining o'rtacha darajasiga ega bo'lgan rahbarlar, odatda, maqom ko'rinishlariga qiziqish bildirishadi, va maqsadga erishishga kam ehtiyojlari bo'lgan rahbarlar xavfsizlik va ishonchlilikka qiziqishadi. Bu, o'z navbatida, ular bo'ysunuvchilarni qanday undashlarida iz qoldiradi.

**3. Maqsadlarni belgilashda yoki qaror qabul qilishda bo'ysunuvchilarning ishtiroki.** Bunga maqsadga erishish uchun katta ehtiyoji bo'lgan rahbarlar bo'ysunuvchilarga maqsadlar qo'yishga yoki qarorlar qabul qilishda ishtirok etishlariga ruxsat berishsa, maqsadga erishishga kam ehtiyoji bo'lgan rahbarlar esa bo'ysunuvchilarni qarorlarni qabul qilish jarayoniga jalb qilishga moyil emaslar.

**4. Vazifalarga va shaxslarga yo'naltirish.** Maqsadlarga erishishni talab etadigan rahbarlar ham shaxslar kabi vazifalar haqida qayg'urishadi. Maqsadlarga erishishning o'rtacha darajasiga ega bo'lgan rahbarlar asosan ishlab chiqarish vazifalari qanday hal etilishi bilan qiziqadilar, bunga erishish qobiliyati past bo'lgan shaxslar asosan o'zini himoya qilish va o'z xavfsizligini ta'minlash istagi haqida qayg'uradilar.

Ko'pgina tadqiqotlar kuchli yutuq motivatsiyasi va yuqori mehnat unumdorligi (samaradorlik) o'rtasidagi bog'liqlikni tasdiqladi. D.MakKlelland, raqobatbardosh vaziyatlarda muvaffaqiyat qozonadigan shaxslar o'rtacha darajadan yuqori natijalarga erishish uchun motivatsiya darajasiga ega ekanligini aniqladilar. Kuchli raqobat sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat yuritgan rahbarlar kam muvaffaqiyat qozongan hamkasblariga qaraganda muvaffaqiyatga ko'proq ehtiyoj sezadilar.

Ushbu ma'lumotlar shaxsiy xususiyatlar va ish samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlikning muhimligini ochib beradi. Maqsadga erishish uchun kuchli ehtiyojga ega bo'lgan xodimlar erishish qiyin bo'lgan maqsadlarga intilishadi, qiyin ishlarda ular katta mustaqillik, ishning xilma-xilligini ta'minlashga tayyor bo'lishadi va rahbarlardan tez-tez mulohazalarni so'rashadi.

Maqsadga erishish uchun zaif ehtiyoj bo'lgan xodimlar barqaror, ishonchli va oldindan aytib bo'ladigan vaziyatlarni afzal ko'rishadi. Ular ish joyidagi va ishdagi

hamkasblarini o'zlari uchun ahamiyatli bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish manbai deb bilishadi (hurmat, bilim, aloqa, guruh a'zoli va boshqalar).

D.MakKlelland tomonidan olib borilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, rahbarlar quyi bo'g'inlarga ko'proq mustaqillik, mas'uliyat va tashabbus ko'rsatish, vazifalarni asta-sekin qiyinlashtiradigan, ishlash ko'rsatkichlarini muntazam ravishda baholab borish va yuqori samaradorlikni rag'batlantirishga imkon beradigan tegishli ish sharoitlarini yaratish orqali rahbarlarga xodimlarga erishish zaruriyatini oshirishi (unumdorlik, sifat) mumkin bo'ladi,

Rahbarlarning haqiqiy kasbiy faoliyatida nafaqat yutuq motivatsiyasining yuqori yoki past darajasini hisobga olish kerak. Ko'pincha muvaffaqiyat motivatsiyasining past darajasiga muqobil muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik uchun yuqori motivatsiya hisoblanadi. Muvaffaqiyatga erishish yoki muvaffaqiyatsizlikka yo'l qo'ymaslik motivatsiyasining kuchini belgilovchi asosiy omillar insonning o'ziga xos xususiyatlari va uning o'rnini bosuvchi munosabati hisoblanadi.

### ***Maqsadga erishish motivatsiyasini baholovchi TEST***

Sizga xos bo'lgan xatti-harakatlar uchun katakchani belgilang.

| <b>Xulq xususiyatlari</b>                                                                                                                    | <b>Belgi</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Ish paytida ham, ishdan tashqarida ham berilgan vazifalarni hal qilishda faollik                                                          |              |
| 2. Garchi ular muvaffaqiyatga olib kelishi mumkin bo'lsada, bunday qarorlarni qabul qilishga tayyor bo'lish uchun yuz foiz kafolat berimaydi |              |
| 3. Ko'pgina hamkasblaringiz hal qilgan muammolarni hal qilishda tashabbuskorlik bilan kirishishning keragi yo'q                              |              |
| 4. O'zlarining javobgarlik doirasini kengaytirish istagining mavjudligi                                                                      |              |

|                                                                                                                                             |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 5. Agar ish manfaatlarga bog‘liq bo‘lsa, kechiktirmasdan harakat qilish qobiliyatining mavjudligi                                           |  |
| 6. Muammolarni hal qilishga e’tiborning qaratilishi                                                                                         |  |
| 7. Oldindan fikringizni bildirishga hojat qolganda kutishga moyillik                                                                        |  |
| 8. Mustaqil qaror qabul qilishga ehtiyoj bo‘lmagandayuqori rahbariyat qarorlariga e’tibor qaratish                                          |  |
| 9. Muvaffaqiyatni kafolatlamaydigan vaziyat va harakatlardan qochish istagi                                                                 |  |
| 10. Shaxsan javobgar bo‘lish kerak bo‘lganligi sababli qaror qabul qilishda ehtiyotkorlikning kuchayishi                                    |  |
| 11. Agar xato yoki qiyinchiliklar xavfi bo‘lsa belgilangan maqsadni amalga oshirishga shoshilmaslik tendentsiyasi                           |  |
| 12. Agar muvaffaqiyatsiz bo‘lish xavfini kamaytirsam maqsadni “chetlab o‘tish” yoki vazifani qayta shakllantirish istagining paydo bo‘lishi |  |

1-6 savollarga javoblar sizning muvaffaqiyatga bo‘lgan ehtiyojingizning rivojlanish darajasini ko‘rsatadi.

7-12-savollarga javoblar muvaffaqiyatsizlikka yo‘l qo‘ymaslik uchun sizning ehtiyojlaringizning rivojlanish darajasini aks ettiradi.

1–6 savollarga olgan ballaringiz miqdorini 7–12 savollarga olgan ballaringiz bilan taqqoslab, siz nimaga ehtiyoj borligini - muvaffaqiyatga erishishingiz yoki muvaffaqiyatsizlikka yo‘l qo‘ymasligingiz kerakligini o‘zingiz aniqlay olasiz.

## 1. TEST

**1. A. Maslouning ehtiyojlar ierarxiya nazariyasi birinchi marta nechanchi yilda nashr etilgan?**

a) 1899 yilda; b) 1943 yilda; v) 1932 yilda; g) 1922 yilda.

**2.A. Maslou o‘z nazariyasida nimani ta’kidlaydi?**

a) xodimlarning ko‘p qirrali ehtiyojlarini qondirish istagi bilan harakat qilishini;

b) rahbarlar bilan xodimlarning mehnat faoliyatining o‘zaro uyg‘unlashuvini;

v) xodimlarning ko‘p tarmoqli faoliyat nuqtai nazaridan vazifalarni bajarish istagi bilan harakat qilishini;

g) quyi va yuqori darajadagi ehtiyojlarini qondirish istagi bilan harakat qilishini.

**3.A. Maslou tomonidan ehtiyoj guruhlarining nechta turi aniqlangan?**

a) 2 ta; b) 6 ta; v) 5 na; g) 3 ta.

**4. A. Maslou tomonidan ehtiyoj guruhlarining nomlanishi bo‘yicha nechta turi aniqlangan?**

a) asosiy faoliyat ehtiyojlari, moddiy ehtiyojlar, ijtimoiy-iqtisodiy ehtiyojlar, choraviy ehtiyojlar, o‘z-o‘zini anglashga ehtiyoj;

b) asosiy fiziologik ehtiyojlar, xafvsizlik ehtiyojlari, ijtimoiy ehtiyojlar, qadrlash va hurmatga ehtiyojlar, o‘z-o‘zini anglashga ehtiyoj.

v) ko‘p qirrali ehtiyojlar, quyi va yuqori darajadagi ehtiyojlar, xafvsizlik ehtiyojlari, ma’naviy ehtiyojlar, ijtimoiy ehtiyojlar.

g) gigienik ehtiyojlar, ko‘p qirrali ehtiyojlar, qadrlash va hurmatga ehtiyojlar, quyi va yuqori darajadagi ehtiyojlar, iqtisodiy ehtiyojlar.

**5. Insonga xos bo‘lgan ehtiyojlar xulq-atvorga nechta tamoyilga muvofiq ta’sir qiladi?**

a) daromadlilik va samaradorlik tamoyili;

b) taqchillik va ustuvorlik tamoyili;

v) samaradorlik va ustuvorlik tamoyili;

g) adolat va mustahkamlash tamoyili.

#### **6. C.Al'derferning ERG nazariyasi nima sifatida maydonga chiqdi?**

a) A.Maslouning ierarxik modelini tanqid qilish uchun reaksiya sifatida paydo bo'ldi;

b) faoliyatdan qoniqish va narozilik alomatlarini bartaraf etish maqsadida maydonga chiqdi;

v) quyi va yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish maqsadida maydonga chiqdi;

g) moddiy va ma'naviy ehtiyojlarni qondirish maqsadida maydonga chiqdi.

#### **7.A. Maslouning fikriga ko'ra yuqori darajadagi ehtiyojlarning harakati qanday yuz beradi?**

a) moddiy va ma'naviy ehtiyojlar qondirilgandan keyingina inson xatti-harakatlariga ta'sir qila boshlaydi;

b) quyi darajadagi ehtiyojlar qondirilgandan keyingina inson xatti-harakatlariga ta'sir qila boshlaydi;

v) inson faoliyatiga aloqador bo'lmagan ta'sir turlarining xarakati boshlanishi bilan amalga osha boshlaydi;

g) inson faoliyatiga aloqador bo'lgan, ammo ta'sir turlarining xarakati bilan emas, balki fiziologik ehtiyojlar bilan amalga osha boshlaydi.

#### **8. C.Al'derfer o'zining ERG nazariyasida nimani taklif qildi?**

a) inson ehtiyojlarining oddiy tuzilishini;

b) inson ehtiyojlarining murakkab tuzilishini;

v) inson ehtiyojlarining umumiy tomonlarini;

g) inson ehtiyojlarining ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini.

### **9.C.Al'derferning ERG nazariyasi qanday shakllandi?**

- a) A. Maslouning 5 tasi o'rniga ehtiyojlarning 3 ta turini, ya'ni hayotiy ehtiyojlar, ijtimoiy aloqalarga bo'lgan ehtiyojlar va o'sish ehtiyojlarini ko'rsatdi;
- b) A. Maslou tomonidan yaratilgan 3 ta ijtimoiy ehtiyojlarni 1 tasi bilan almashtirish evaziga ehtiyojlarni ixchamlashtirish mumkinligini ko'rsatdi;
- v) Insonlarda faoliyatlari davomida shakllanadigan ko'p qirrali ehtiyojlarning paydo bo'lishi va uning qondirilish zarurati tufayli;
- g) Menejmentga doir qarashlarning shakllanishi va ularning evolyutsion rivojlanishi tufayli.

### **10. Ikki omilli nazariyaning muallifi kim?**

- a) F. Xedouri; b) F. Gertsberg;
- v) A. Maslou; g) C.Al'derfer.

### **11. Kasbiy qoniqishga sabab bo'lgan omillar kasbiy narozilikni keltirib chiqaradigan omillardan farq qiladimi?**

- a) ha; b) yo'q.

### **12.F. Gertsberg fikriga ko'ra mazkur nazariya bo'yicha inson ehtiyojlarining necha xil ko'rinishi mavjud?**

- a) 3 xil; b) 5 xil; v) 2 xil; g) 7 xil.

### **13. Asosiy biologik ehtiyojning tasniflanishi qanday?**

- a) hayotiy tsikllar mobaynida vujudga keladigan hayotiy ehtiyojlar bilan ularning qondirilish o'rtasidagi nisbat;
- b) yupunlikning g'olib kelishi va o'z navbatida undan qochish metodikasi;
- v) ochlik mehnat qilib daromad toppish zaruratiga olib keladi, keyin to'plangan zahira mustaqil ehtiyojga aylanadi;
- g) mehnat bilan daromad, iste'mol bilan jamg'arma o'rtasidagi nisbat.



#### **14. Gigienik omillar o‘z ichiga nimalarni oladi?**

- a) tashkilotning siyosati va boshqaruv amaliyotini o‘z ichiga oladi;
- b) menejment tamoyillari va uning usullarini o‘z ichiga oladi;
- v) rahbar va xodim o‘tasidagi ierarxik masofani o‘z ichiga oladi;
- g) boshqaruv tamoyillarini rahbar tomonidan amalga oshirilishini va nazoratini o‘z ichiga oladi.

#### **15.Xodimning o‘z-o‘zini amalga oshirish imkoniyatlari nimani ta’minlaydi?**

- a)ish samaradorligini, oilaviy daromadni, istemol va jamg‘arma o‘rtasidagi nisbiy munosabatlarni ijobiy ta’minlaydi;
- b) ish mazmunini, kasbiy muvafaqqiyatni, yutuqlarni tan olishni, mas’uliyat va o‘z o‘rnida martaba o‘sishini ta’minlaydi;
- v) mehnat unumdorligini oshirishni, ma’naviy rag‘batlarni, shuningdek, o‘z o‘rnida martaba o‘sishini ta’minlaydi;
- g) oilaviy daromadni, kooperatsiyalarga birikishni, faoliyatni diversifikatsiya qilishni ta’minlaydi.

### **2. Nazorat savollari**

#### **2.1.Motivatorlar nima tarafdori?**

#### **2.2. Gigienik omillar nimani aniqlaydi?**

**2.3.** Ishdan qoniqish hosil qiluvchi barcha omillarning necha foizini motivatorlar necha foizinigigienik omillar tashkil qiladi?

**2.4.** F. Gertsbergning mehnatni motivatsiya qilish haqidagi g‘oyalari boshqaruv amaliyoti uchun qanday xulosalarni chiqarishga imkon beradi?

**2.5.** F. Gertsberg mehnatni faollashtirish uchun qanday oddiy usulni taklif qiladi?

**2.6.** F. Gertsberg rag'batlantirish sifatida nimani taklif qiladi?

**2.7.** Maqsadga erishishga sotib olingan ehtiyojlar nazariyasining mualliflari kimlar?

**2.8.** Amerikalik olim J. Atkinson motivatsiya qaysi omillarga bog'liq deb hisoblaydi?

**2.9.** J. Atkinson modeli tashkilotdagi xodimlarning o'zini tutishini va ish samaradorligini nechta va qanaqa asosiy ehtiyojlar bilan bog'laydi?

**2.10.** D. Makklelland tomonidan olib borilgan tadqiqotga qaysi xususiyatlar xarakterli?

## **V-BOB.MOTIVATSIYANING PROTSESSUAL NAZARIYALARI**

Inson ehtiyojlarining mazmuni va ularning xulq-atvorga ta'sirini ko'rib chiqadigan motivatsiyaning asosli nazariyalaridan farqli o'laroq, jarayon nazariyalari ehtiyojlarni muomala jarayonining elementlaridan biri sifatida ko'rib chiqadi. Boshqa elementlarga inson qobiliyatlari, rolni kutish, individual xususiyatlar va boshqalar kiradi.

Mashhur protsessual nazariyalar:

Adolat nazariyasi;

Kutishlar nazariyasi;

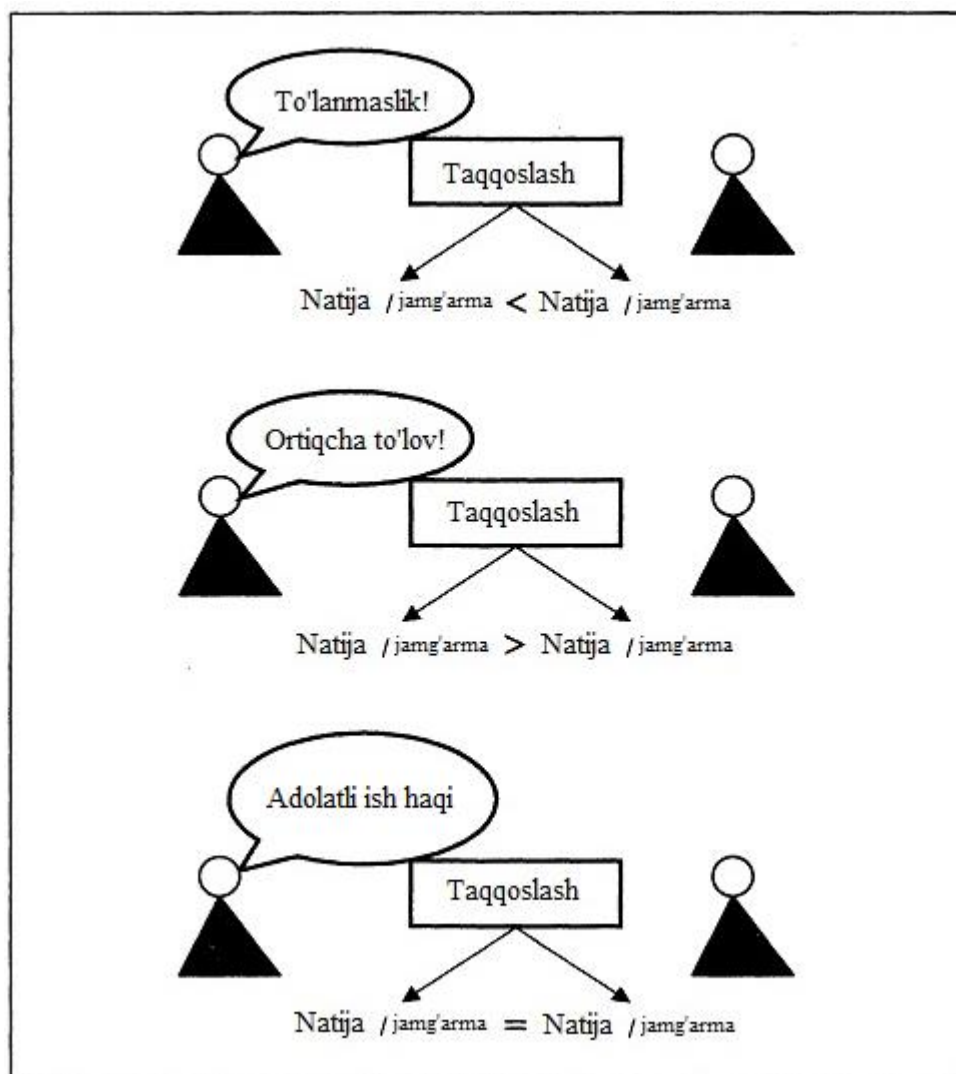
Maqsadlarni belgilash nazariyasi.

### **5.1. J. ADAMSNING ADOLAT NAZARIYASI**

Adolat nazariyasi motivatsiyani shaxsning shaxsiy ehtiyojlari nuqtai nazaridan emas, balki o'zini boshqalar bilan taqqoslash jarayonlari asosida ko'rib chiqadi. Ushbu nazariya xodimlar boshqalar bilan adolatli munosabatlarni o'rnatishga va ular adolatsiz deb hisoblagan munosabatlarni o'zgartirishga harakat qilishini tan oladi.

Adolat nazariyasi shundan dalolat beradiki, xodim o'zini doimiy ravishda boshqa xodimlar bilan ikkita o'zgaruvchi: jamg'arma va natija bo'yicha taqqoslaydi.

Xodimning jamg'armasi deganda xodimning o'zi va boshqa xodimlarning mehnatga qo'shadigan hissasi tushuniladi: vaqt, mehnatga sarflangan sarf-xarajatlar, ishlab chiqarish hajmi va boshqalar. Natijada xodimning o'zi va boshqa xodimlar ishdan oladigan ulushlar: to'lovlar, nafaqalar, obro'-e'tibor va boshqalar.



### 5.1-chizma. Adolat nazariyasi (olingan natijaning o'zining jamg'armasiga nisbati)

Shuni yodda tutish kerakki, adolat nazariyasi jamg'arma va natijani xodim tomonidan qabul qilinganligi sababli hisobga oladi, ammo ular haqiqiy (ob'yektiv) jamg'armasi va ish natijasidan farq qilishi mumkin.

Adolat nazariyasiga ko'ra, xodimlar natijani ularning jamg'armasi bilan, ya'ni, boshqa xodimlarning jamg'armasi bilan taqqoslashadi (5.1-chizma).

Bunday taqqoslashni baholashning uchta mumkin bo'lgan variantlari mavjud:

- to'lanmagan qarz;

- adolatli to'lov;
- ortiqcha to'lov.

To'lanmagan qarzni to'lash hissi, xodimning fikriga ko'ra, uning jamg'armanisbati - u o'zini-o'zi bilan taqqoslagan kishining jamg'armasiga nisbatan kamligini his qilishadi. Ish haqi kam bo'lgan xodimlar xafa, norozi va bezovtalikni his qilishadi.

Biror kishida ortiqcha to'lov hissi uning munosabatida, ya'ni, qiyosiy jamg'arma ob'yektiga nisbatan, jamg'arma kam. Ular haddan tashqari pul to'lagan deb o'ylagan xodimlar o'zlarini noqulay yoki o'zlarini aybdor his qiladilar.

Adolat nazariyasiga ko'ra, xodimlar o'zlarining ishlariga adolatsiz baho berishdan kelib chiqadigan salbiy hissiyotlardan (ayb va xafagarchilik) qochishga moyildirlar. Bunday vaziyatlarda adolatni tiklashning bir necha yo'li mavjud.

| <b>Adolatsizlik turi</b> | <b>Ta'sir turi</b>                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <b>Xulq-atvor<br/>(nima qilish mumkin?)</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>Psixologik<br/>(vaziyatni baholash)</b>                                                                                                                                                                                                    |
| Ortiqcha to'lov          | <i>O'z jamg'armangizni oshiring (masalan, ko'proq ishlang, ish kunining davomiyligini uzaytiring) Ish sifatini yaxshilash O'zingizning natijangizni kamaytiring (masalan, ish haqi to'lanmagan vaqtda ishlash, ba'zi imtiyozlar dan voz kechish).</i> | <i>O'zingizning natijangizni jamg'armaga qo'shishga loyiq ekanligiga ishonchingiz komilmi (masalan, mening ishim yanada zo'riqishli ekanligiga ishonch hosil qilish uchun, boshqalarga qaraganda, shuning uchun ko'proq maoshga loyiqdir)</i> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>To‘lanmagan<br/>qarz</p> | <p><i>Jamg‘armanikamay<br/>tiring (masalan, sa’y-<br/>harakatlarni<br/>kamaytiring, kamroq<br/>ishlang, keyinroq<br/>keeling yoki avvalroq<br/>tark eting, ish vaqtida<br/>qo'shimcha tanaffuslar<br/>uyushtiring)</i></p> <p><i>Ish sifatini pasaytiring</i></p> <p><i>Natijalarni yaxshilang<br/>(yuqori maoshga<br/>erishing) yoki ba'zi<br/>imtiyozlarni talab<br/>qilish)</i></p> | <p><i>boshqa ishchilarning<br/>jamg‘armasi menikidan ko‘proq<br/>ekanligiga o‘zini ishontirish<br/>o‘zingizga tushuntiring.</i></p> <p><i>Men o‘zimni kim bilan<br/>solishtirsam, ular yuqori malakaga<br/>ega, yaxshiroq ishlashadi va shuning<br/>uchun ko‘proq maoshga loyiqdir.</i></p> |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Xodim o‘zini tashkilot ichida va undan tashqaridagi boshqa xodimlar bilan taqqoslashi mumkin. Tizimli-tuzilmaviy taqqoslash mavjud. Bu va’da qilingan yoki o‘rnatilgan ish haqi tizimini haqiqiy ish haqi bilan taqqoslash demakdir. Masalan, agar tashkilot mehnat faxriylari uchun ish haqi to‘lash tizimiga rioya qilishni da’vo qilsa, lekin to‘lovlar tarkibi yashash darajasi o‘rishini aks ettirmasa, unda kutilayotgan va mavjud ish haqi tuzilmalari o‘rtasidagi tafovut adolatsiz to‘lov hissini keltirib chiqaradi.

Biror kishi o‘z taxminlarini to‘lov sohasidagi mavjud amaliyot bilan taqqoslaydi. Masalan, agar tashkilotning amaliyoti har bir aktsiyada ish haqini avtomatik ravishda oshirish bo‘lsa, unda ish haqining o‘rishi adolatli, yo‘qligi esa adolatsizlik sifatida qabul qilinadi.

Rahbarlar tomonidan xodimlarning boshqaruv tizimini adolatli deb bilishlari uchun quyidagi choralarni ko‘rish mumkin:

- xodimlarga imtiyozlar (bonuslar, nafaqalar va boshqalar) miqdori qanday hisoblanganligi to‘g‘risida ma’lumot berish;
- barcha mumkin bo‘lgan adolatsizliklarni aniqlash;
- ishchilar uchun eng muhim bo‘lgan taqqoslashlarni doimiy ravishda kuzatib borish (mehnat bozorida ma’lum lavozim, soha uchun ish haqi darajasi va h.k.).

## **5.2. V.VRUMNING KUTISH NAZARIYASI**

Kutish nazariyasi motivatsiya ish muhitining umumiy tarkibidagi rolini o‘rganadi. Nazariya xodimlar ishdan jozibali mukofot olishlarini kutganlarida ishlashga undaydi deb taxmin qiladilar va bu haq ular uchun qanchalik jozibali ekanligini baholaydilar. Kutish nazariyasi inson xatti-harakatlarining motivatsion mexanizmlariga asoslangan uchta tushunchani taqdim etadi.

1. Kutish natijasida xodimning sa’y-harakatlari maqsadga yoki kerakli natijaga olib keladi;

2. Vositali - ishning bajarilishi va kerakli natijaga erishish - mukofot olishning asosiy sharti (vositasi) ekanligini tushunish;

3. Valentli - xodim uchun mukofotning ahamiyati.

Ko‘pincha xodimlar qancha ko‘p harakat qilsalar, shuncha yuqori natijalarga erishishlari kerak, deb ishoniladi. Biroq, natija ko‘rsatkichlariga ta’sir qiluvchi boshqa omillar ham mavjud. Masalan, agar xodim eski, past sifatli, zamonaviy bo‘lmagan asbob-uskunalar ustida ishlayotgan bo‘lsa, ishning yakuniy natijalariga qaramasdanunda past ko‘rsatkichlar bo‘lishi tayin. Bunday sharoitda ishlaydigan xodimning motivatsiyasi past bo‘ladi va u bunday paytda to‘liq ish qobiliyatini ishga solishni xohlamaydi.

Agar uning natijalari tashkilot tomonidan munosib taqdirlanmagan bo‘lsa, ya’ni bu natijalar mukofot olish uchun vosita sifatida qabul qilinmasa, xodimlarning

motivatsiyasi pasayadi. Bunday sharoitda boshqa variant ham mumkin, ya'ni agar xodim o'z tashkilotidan eng past motivatsiyani oladigan bo'lsa va ish unumdorligi va ish sifatining oshishi endi uning to'loviga ta'sir qilmasa, uning ishtiyoqi endi past holicha qolishi mumkin.

Va nihoyat, agar xodim o'z jamg'armasidan ish haqini oladigan bo'lsa ham, agar ushbu mukofot uning uchun past valentli bo'lsa, u past motivatsiyaga ega bo'lishi mumkin. Agar tashkilot tomonidan beriladigan taqdirlashlar xodim uchun yetarlicha jozibador bo'lmasa, u ularni olishga intilmaydi. Masalan, daromadi yuqori bo'lgan xodim uchun unga 100 dollar to'lanadigan biron ish taklif qilinsa uning mazkur ish bilan shug'ullanishga ishtiyoqi bor, unda o'rtacha daromadga ega bo'lgan xodim uchun bunday mukofotning ahamiyati albatta sezilarli bo'lishi mumkin.

V. Vrumning ta'kidlashicha, motivatsiya har uchala tomonlarning funksiyasi bo'lib hisoblanadi, ya'ni,

$$\textbf{Motivatsiya kuchi} = \textbf{kutish} \times \textbf{vositalar} \times \textbf{valentlik}$$

Bu shuni anglatadiki, motivatsiya faqat valentli, ham vositali, ham sabrlilik yuqori bo'lganda samarali bo'ladi. Bu shuningdek, agar tarkibiy qismlardan biri nolga teng bo'lsa, unda motivatsiyaning umumiy darajasi ham nolga teng bo'ladi.<sup>10</sup>

5.2-chizmada ko'rsatilganidek, motivatsiya ishlashga teng emasligi, ammo samarali ishning tarkibiy qismlaridan biri ekanligi aks ettirilgan. Boshqa tarkibiy qismlar xodimlarning ko'nikmalari va qobiliyatlaridan iborat. Hech kimga sir emaski, ba'zi xodimlar boshqalarga qaraganda faqat o'ziga tegishli xususiyatlar bo'yicha muayyan faoliyat turlari uchun ko'proq mos keladi. Masalan, yaxshi tavsiyalarga ega bo'lgan baland bo'yli, jismonan baquvvat xodim qisqa, kuchsiz va

---

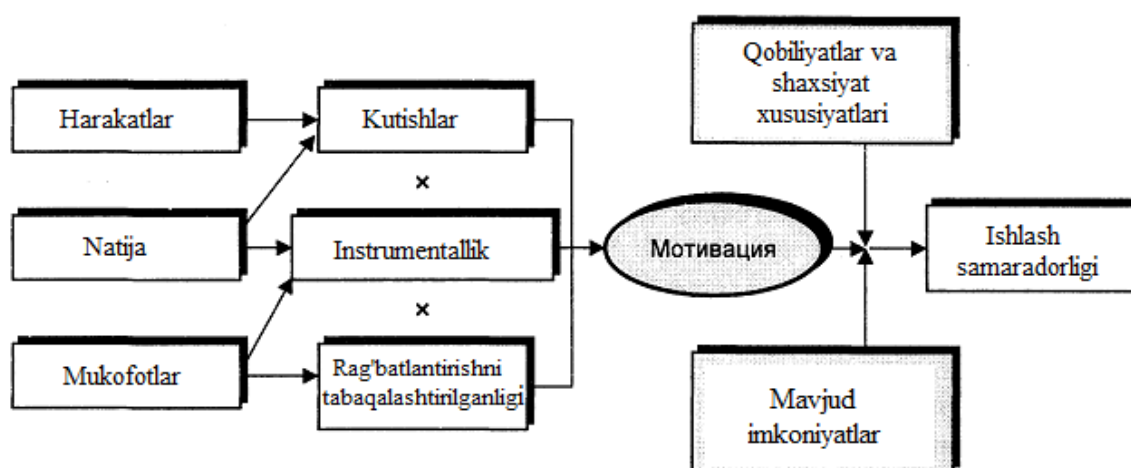
<sup>10</sup>. Элизабетт Мерманн. Мотивация персонала: Jobs-business-future. Bilding und Wissen Werlad-2005.



yomon tafsiflardan ko‘ra, garchi u muvaffaqiyatga erishish uchun juda katta motivatsiyaga ega bo‘lsa ham aslida yaxshi basketbolchi bo‘lish ehtimoli ko‘proq.

Kutish nazariyasi, shuningdek, rolni kutish natijaga ham ta‘sir qiladi deb ta‘kidlanadi. Xodimlar o‘z vazifalarini qanchalik yaxshi bajarishlari, ular nimani kutayotganlari bilan bog‘liq. Masalan, rahbar yordamchisi uning asosiy vazifasi xodimlarni o‘qitish deb hisoblaydi. Ammo agar rahbar o‘z yordamchisining asosiy vazifasi hujjatlar bilan ishlash deb hisoblasa, unda uning ish natijalari qoniqarsiz deb hisoblanishi mumkin. Albatta, ishning bunday past baholanishi xodimning past motivatsiyasi natijasi emas, balki rolni kutish borasida noaniqlikdir.

Va nihoyat, kutish nazariyasi ishda imkoniyatning ahamiyatini ta‘kidlaydi. Hatto eng yaxshi xodimlar ham, agar ularning imkoniyatlari cheklangan bo‘lsa, yomon natijalarni ko‘rsatadilar. Masalan, hatto yuqori motivatsiyalangan sotuvchilar ham, agar ularning imkoniyatlari tovarlarning juda oz zahirasi bilan cheklangan bo‘lsa, agar xaridor taklif qilingan tovarlarni sotib olishga qodir bo‘la olmasa, juda past natijalarni namoyish etadi.



5.2-chizma. V. Vrumning kutish nazariyasi

### ***Kutish nazariyasidan kelib chiqadigan tavsiyalar***

| <b>Tavsiyalar</b>                                                                                               | <b>Tadbirlar</b>                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Xodimlarning kutish doirasini aniqlang va bu mehnat unumdorligini oshirishga olib keladi                        | Natijani erishish uchun ishlarni tashkil qilish                                                                                                                            |
| Muvaffaqiyatli mukofotlar va ushbu mukofotlarni olish uchun zarur bo'lgan ish o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlang | Ishga haq to'lashga loyiq bo'lgan ish haqini to'lash tizimini joriy qiling                                                                                                 |
| Ishchilar uchun yuqori ijobiy valentlikka ega bo'lgan imtiyozlarni aniqlang                                     | Tasniflash bilan tanishtiring muayyan ishchilar uchun yanada jozibador bo'lishi mumkin bo'lgan imtiyozlarni tanlash mumkin bo'lganda, rag'batlantirish tizimiga yondashish |

### **Rahbarlar uchun tavsiyalar**

#### ***1. Har bir bo'ysunuvchiga ahamiyatli bo'gan mukofotlarni aniqlash.***

Rahbarlar har xil vaziyatlarda xodimlarning xatti-harakatlarini, ular qaysi taqdirlashlarni afzal ko'rishini kuzatib, o'zlarining bo'ysunuvchilariga qanday rag'batlantirish yo'nalishlarini aniqlashlari kerak.

***2. Kerakli samaradorlik darajasiga erishish.*** Agar bo'ysunuvchilar rahbarlar tomonidan juda murakkab maqsadlar qo'yilganligini payqasalar, unda ularning motivatsiyasi past bo'ladi.

***3. Taqdirlashlarni natijalar bilan bog'lash.*** Motivatsiyani saqlab qolish uchun rag'batlantirish har doim ish natijalari bilan chambarchas bog'liq bo'lishi va xodim kerakli ijobiy ish natijalariga erishgandan so'ng taqdirlash vositasini imkon qadar tezroq qo'lga kiritishi kerak.

**4. Taqdirlash samaradorligini pasaytiradigan omillarni tahlil qilish.** Rahbar amal qiladigan rag‘batlantirish tizimi va ishdagi omillarning harakati o‘rtasidagi qarama-qarshiliklar harakatdagi rag‘batlantirish tizimini qayta ko‘rib chiqishni talab qilishi mumkin. Masalan, agar bo‘ysunuvchilar orasida qabul qilingan guruh me‘yorlari past mahsuldorlikka yoki past ish sur‘atlariga yo‘naltirilgan bo‘lsa, unda mehnat unumdorligining o‘rtacha darajasidan yuqori turadigan rag‘batlantiruvchi tizim asos qilib olinishi lozim.

**5. Taqdirlash erishilgan natijalarga mos kelishiga ishonch hosil qilish.** Juda ham arziyas mukofot bo‘ysunuvchilarning hafsalasini pir qilishi va uni zaif darajada ishlashga undashim mumkin.

### **Tashkilot uchun tavsiyalar**

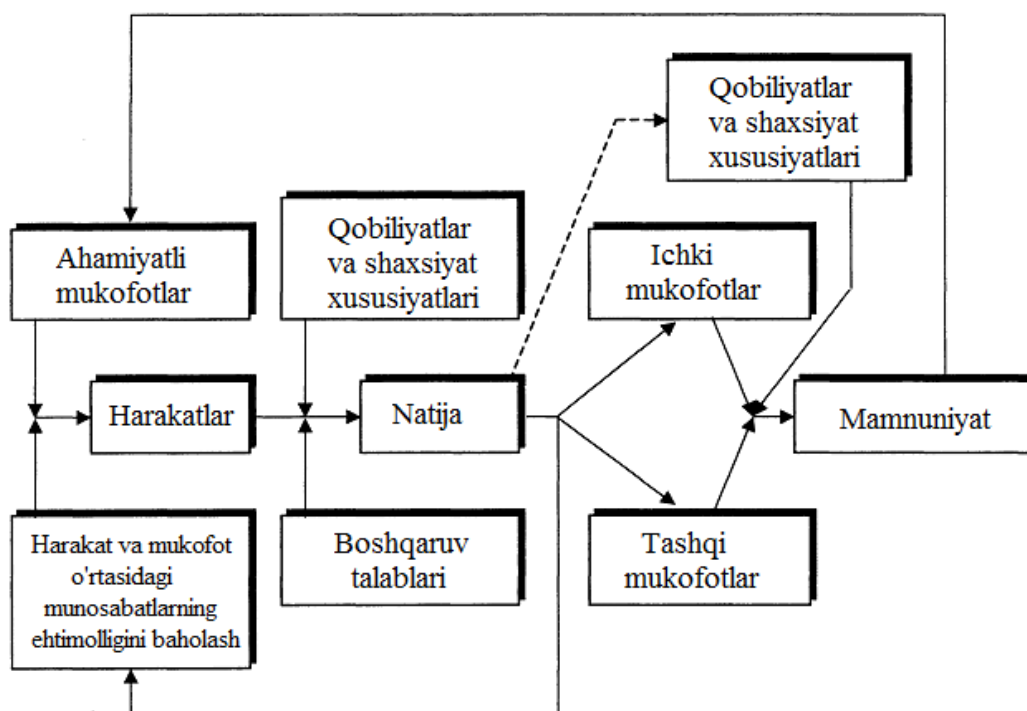
**1. Tashkilotlar odatda, olishni xohlaganlarini emas, balki o‘zlari ilgari taqdirlash sifatida berganlarini vaqti bilan oladilar.** Rag‘batlantirish tizimi kerakli xatti-harakatlarni boshlash uchun yaratilishi kerak. Masalan, ish staji bo‘yicha taqdirlashlar uzoq vaqt davom etishi kerak, tashkilotdagi yuqori sifatli ishlarni rag‘batlantirish uchun emas.

**2. Ishning o‘zi ichki motivatorga aylanishi mumkin.** Agar mehnat xodim uchun ba‘zi bir muhim ehtiyojlarni qondiradigan tarzda tashkil etilgan bo‘lsa (masalan, mustaqillik, kreativlik tarzida), u o‘z-o‘zidan xodimlarni rag‘batlantirishi mumkin. Ushbu holat mehnatni ulug‘lash bo‘yicha ko‘plab dasturlarning asosidir, ammo shuni yodda tutish kerakki, bunga qiziqmagan xodimlarning mehnatini ulug‘lashga harakat qilinmasligi kerak.

**3. Bevosita rahbar bo‘ysunuvchilarni rag‘batlantirishda muhim rol o‘ynaydi.** U maqsadlarni eng yaxshi aniqlaydi va o‘z qo‘l ostidagi xodimlar uchun eng jozibali rag‘batlarni aniqlay oladi, shuning uchun motivatsiya sohasida tegishli tayyorgarlikka va bilimga ega bo‘lishi va ish maqsadlarini va rag‘batlarni belgilash uchun yetarli vakolatlarga ega bo‘lishi kerak.

### 5.3. L. PORTER-LOULERNING KENG QAMROVLI MOTIVATSIYA NAZARIYASI

Layman Porter va Edvard Loulerlarning kutish nazariyasi va adolat nazariyasini birlashtirgan yondashuvini ishlab chiqdilar. Ularning modeli beshta asosiy elementni o'z ichiga oladi: sarflangan sa'y-harakat, o'zining sa'y harakatlari uchun mukofot olish ehtimolini baholash, erishilgan natijalar, mukofot va qoniqish darajasi (5.3-chizma).



5.3-chizma.L. Porter va E.Loylarning motivatsion modeli.

L.Porter va E.Loulerning fikrlariga ko'ra, xodim tomonidan erishilgan natijalar uchta o'zgaruvchiga bog'liq:

- taklif qilingan sa'y-harakatlar;
- qobiliyat va individual xususiyatlar;
- xodimlar rol talablarini tushunishi.

O'z navbatida, sarflangan kuch darajasi, mukofotning ahamiyatiga va xodimning fikriga ko'ra, ularning harakatlari uchun munosib mukofot olishi mumkinligiga bog'liq. Natijaga erishish nafaqat tashqi mukofotlarga (pul, ma'naviy

rag'batlantirish), balki ichki mukofotlarga ham olib kelishi mumkin (o'z-o'zini anglash, o'zini anglash hissi, yaxshi bajarilgan ishdan qoniqish hissi, mehnat jarayoniga qiziqish). Xodimlarning qoniqishi ularning adolatli bahosini hisobga olgan holda ichki va tashqi ish haqiga bog'liq. Qoniqish, o'z navbatida, xodim uchun ish haqini to'lashning muhimligini belgilaydi.

L.Porter va E. Loularning eng muhim xulosalaridan biri shundan iboratki, ishdan qoniqish ko'proq ish natijalariga bog'liq bo'ladi, ko'pchilik ishonganidek, xodimlarning yuqori qoniqishi yaxshi natijalarga olib keladi, ya'ni o'z ishdan mamnun xodimlar yaxshiroq faoliyat yuritadi. Albatta, o'z ishdan mamnunlik faqat aloqani qaytarish va ish haqining ahamiyatini baholash orqaligina mehnat unumdorligiga ta'sir qiladi. Agar tashqi va ichki mukofotlarni olish (va ularning adolatliligini baholash) qoniqishga olib keladigan bo'lsa, unda bu qoniqish ushbu mukofotlarning ahamiyatini baholashga ta'sir qiladi. Ba'zi tadqiqotlar L.Porter va E.Loulerlarning fikrlarini tasdiqlaydi.Unda ta'kidlashicha, yuqori samaradorlik, garchi bu nuqtai nazarni inkor etib bo'lmasada yuqori qoniqishni anglatadi.

#### **5.4. E. LOKKNING MAQSADNI BELGILASH NAZARIYASI**

E.Lokkning maqsadlarni belgilash nazariyasiga ko'ra (1968 y.), shaxsning g'ayratliligi uning maqsadlari va ularning bajaradigan ish natijalaridan qoniqish bilan belgilanadi. Uning fikri shundaki, individual ongli maqsadlar va niyatlar xulq-atvorning dastlabki belgilari hisoblanadi.

Ongli maqsadlar - bu kishi sa'y-harakatlarini amalga oshirishda ular biladigan asosiy maqsadlardir. Maqsadni belgilash jarayonini tavsiflovchi model esa xodim o'z harakatlarining intensivligi va yo'nalishini belgilaydigan shaxsiy maqsadlarni o'z ichiga oladi. O'z navbatida rejalashtirilgan natijalarga erishilganda, u mamnun bo'ladi.

Ushbu nazariyaga ko'ra, ishlarni bajarish darajasi va haqiqiy natijalar asosan maqsadlarning quyidagi xususiyatlariga bog'liq:

-murakkablik - bu kasbiylik darajasi va unga erishish uchun talab qilinadigan ishdir;

-o'ziga xoslik - uning miqdoriy ravshanligi va aniqligi;

-rentabellik (maqbullik) - bu xodim maqsadni o'zinikidek qabul qiladigan daraja;

-maqsadga sodiqlik - unga erishish uchun harakatlar qilishga tayyorlik.

E. Lokk nazariyasida ta'kidlashicha, o'z oldiga yuqori maqsadlar qo'ygan (yoki boshqalar belgilagan yuqori maqsadlarni qabul qiladigan) shaxslar ko'proq harakat qilib, yanada yaxshi natijalarga erishadi.

Ko'pgina sinov tajribalari qiyin maqsadlarga erishish oson maqsadlarga qaraganda yaxshiroq faoliyat bilan bog'liqligi haqidagi farazni qo'llab-quvvatlaydi. Ushbu farazamaliy tadqiqotlar tomonidan qo'llab-quvvatlandi, ayniqsa maqsadlarning o'zi motivatsiyaga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatishi va aniq va o'rtacha qiyin maqsadlar "nima ishni eplasangiz shuni qiling" kabi noaniq ko'rsatmalarga qaraganda samaraliroq ekanligi namoyon bo'ldi. Maqsadlardan muvaffaqiyatli foydalanish uchun xodimlarning ishtiyoqini oshirish uchun bir qator tarkibiy qismlarni shakllantirish mumkin, xususan:

- maqsadning aniq bo'lishi;
- muammoning qiyinchilik darajasi o'rta va yuqori oraliqda bo'lishi;
- xodim maqsadni qabul qilishi va unga erishish uchun harakat qilishga rozi bo'lishi;
- xodim o'z maqsadiga erishishi haqidagi ma'lumotni guruh elektron kanali orqali zudlik bilan olishi;
- xodimning o'zi maqsadlarni belgilash bilan shug'ullanadigan vaziyat, boshqalar unga maqsadlar qo'ygan vaziyatga nisbatan afzalroqdir.

Maqsadlarni belgilash nazariyasi, boshqa protsessual nazariyalar singari, kognitivdir (bilish), ya'ni xodimlar maqsadlarga erishishga intilayotgan mavjudotlarni o'ylashini targ'ib qiladi. Ushbu nazariya asosiy e'tiborni jarayonga qaratadi. Ushbu nazariyaga ko'ra, insonning maqsad qo'yish va unga intilishning tabiiy moyilligi, agar kishi tushunsa va bilsagina foydali bo'ladi, u aniq maqsadni oladi. Bundan tashqari, agar xodimlar maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan qobiliyat va ko'nikmalarga ega bo'lmasa va ular buni bilsalar, mazkur holatda ular rag'batlantirilmaydi.

Agar maqsadlar aniq, istiqbolli va jozibali bo'lsa, unda ular yakka xodim va guruh ishini yanada yaxshi rag'batlantiradi. Tadqiqotlarda, shuningdek, xodimlar maqsadlarni belgilashda faol ishtirok etganda motivatsiya va sadoqat darajasi yuqori ekanligini ko'rsatib o'tiladi. Biroq, xodimlar maqsadlariga erishishda ularning qat'iyatlilikini rag'batlantirish uchun, agar kerak bo'lsa, o'z ishlarini qayta tashkil etishlari uchun o'z ishlari to'g'risida aniq fikrlarga ega emaslar va o'z navbatida maslahatga muhtojdirlar. Maqsadlarni belgilash nazariyasi shaxsning xulq-atvori maqsadlarga yo'naltirilgan degan taxminga asoslanadi. Boshqa tomondan, mustahkamlash nazariyasi esa shaxsning xulq-atvori ijobiy yoki salbiy mustahkamlangan holatidan kelib chiqadi deb ta'kidlaydi. Bu ikki nazariya o'z xususiyatlari bo'yicha bir-biriga qarama-qarshi nazariyalardir.

Muayyan vaziyatda yoki muayyan harakatlar yoki hodisalarga (S-1 rag'bati) javoban xodimlarning harakati (R-1) ma'lum bir natijaga (oqibatlariga) olib keladi. Agar natija ijobiy bo'lsa (+), unda xodim kelajakda shunga o'xshash vaziyatda o'z xatti-harakatlarini takrorlashga moyildir (R-1). Agar natija salbiy bo'lsa (-), xodim bunday ogohlantirishlardan qochadi (S-1) yoki kelajakda boshqacha harakat qiladi (R-2).

Agar rahbar qo'l ostidagilar uchun kutilgan sharoitlarni ta'minlab, muayyan xatti-harakatlarni rag'batlantirsa, bu ijobiy qo'llab-quvvatlashdir.

Xodimlarning xatti-harakati ham istalmagan oqibatlariga olib keladi. Bunday jarayon salbiy mustahkamlash deyiladi. Bu holat keyingi safar xodim o'zini shu tarzda tutishdan qochishi uchun amalga oshiriladi.

Rahbarning istalgan mukofotni bermaslik orqali istalmagan xatti-harakatlarini yumshatishga urinishi "o'chirish" effekti deb nomlanadi.

Agar rahbar o'z xodimlariga istalmagan vaziyatlarni taqdim etish orqali istalmagan xatti-harakatlarni bartaraf etishga harakat qilsa, bu jazo deb nomlanadi. Mustahkamlash nazariyasi shaxsning ichki holatidan xulosa chiqaradi va faqat biror harakatni amalga oshirish paytida unga nima bo'lishiga e'tibor beradi. Ko'pgina tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, shaxslar kelajagi yo'q bo'lgan vazifalarga emas, balki belgilangan vazifalarga ko'proq kuch sarflashadi. Qayta tiklash, shubhasiz, shaxsning ish joyidagi xatti-harakatlariga muhim ta'sir ko'rsatadi va xatti-harakatlarning oqibatlari asosan o'z ishini bajarayotganda aniq nima qilishini, shuningdek, uni turli vazifalar o'rtasida taqsimlagan harakatlar hajmini aniqlaydi. Biroq, xodimlarni rag'batlantirishdagi farqlarni faqat muhrlab qo'yish bilan tushuntirish mumkin emas. Demak, mustahkamlash nazariyasi individual farqlarni va inson xatti-harakatlarining murakkabligini e'tiborsiz qoldiradi va shaxsni hisobga olmaydi.

Biroq, rahbar amaliyotida ushbu nazariyani, ayniqsa turli yoshdagi xodimlar, ma'lumot darajasi, faoliyat turlari yoki guruh ishlarida qo'llash juda qiyin. Bundan tashqari, maqsadlarni belgilash nazariyasi xodimlarning mustaqilligining yuqori darajasini, rahbarlar va xodimlarning erishish qiyin bo'lgan maqsadlarni qo'yishni istashlarini va rahbarlar va xodimlar tomonidan yuqori samaradorlik va o'z navbatida u o'ta (muvaffaqiyatga intilishning kuchayishi) muhimligini tushunishni anglatadi.

## **5.5. MUSTAHKAMLASH NAZARIYASI**

Taniqli xulq-atvor psixologi B.F.Skinner mustahkamlash motivatsion nazariyasining asoschisi hisoblanadi (1950-1970). Ushbu nazariyaning asosiy



yoʻnalishi tashkilot xodimlarining xulq-atvori va uning oqibatlari oʻrtasidagi munosabatlarni tahlil qilishga qaratilgan. Mustahkamlash nazariyasi har qanday harakatlar yoki xatti-harakatlarning salbiy va ijobiy oqibatlari borligini taxmin qiladi. Shunday qilib, shaxslar yoqimli, ijobiy quvvatlangan xatti-harakatlarni takrorlashadi va ularga noqulaylik tugʻdiradigan xatti-harakatlardan qochishadi.

Mustahkamlashmuayyan xatti-harakatlarning takrorlanishiga yoki bostirilishiga olib keladigan har qanday harakat sifatida belgilanadi. Mustahkamlashning toʻrtta asosiy turi mavjud: ijobiy mustahkamlash, axloqiy rad etish, jazolash va yoʻqolib ketish. Mustahkamlashning har bir turi - bu xodimning xatti-harakatlariga kerak boʻlgan yoki takrorlanmasligi kerak boʻlgan boshqaruv javobidir.

Ijobiy mustahkamlash- bu xodimlarning bunday xatti-harakatlariga munosabatni shakllantirish yoki kuchaytirish maqsadida tashkilot rahbariyati uchun maqbul boʻlgan xatti-harakatlarning mukofoti sanaladi. Agar rahbar muayyan xatti-harakatni takrorlashni ragʻbatlantiradigan qoʻllab-quvvatlovchi muhit yaratsa, u ijobiy qoʻllab-quvvatlovni boʻlib hisoblanadi. Shaxslar tan olinishi va oʻz-oʻzini hurmat qilishlariga ehtiyoj borligi sababli, rahbar, masalan, ish joyiga oʻz vaqtida kelganligi, yaxshi bajarilgani, ish topshirigʻini ortiqcha bajarganligi uchun samimiy maqtovdan foydalanib, ularni ijobiy mustahkamlash peshtogʻiga kiritishi va uning ish koʻrsatkichlari yaxshilangan taqdirda yuqori malakali xodim sifatida yuqori va masʼuliyatli lavozimiga koʻtarilish mumkin.

Axloqiy rad etish, rahbarning notoʻgʻri xatti-harakatlarini toʻxtatgandan soʻng, xodimga nisbatan har qanday salbiy taʼsirni rad etishni anglatadi. Noxush vaziyatlardan qochish uchun xodimlar boshqaruv nuqtai nazaridan “toʻgʻri” bajarishga majbur boʻladilar va asta-sekin tashkilot uchun maqbul boʻlgan xatti-harakatlar odatlariga oʻrganadilar. Ushbu usul baʼzan salbiy mustahkamlash deb ataladi.

Jazolash - bu xodim uchun tashkilot uchun juda istalmagan tarzda oʻzini tutganda, uning xatti-harakatlarining salbiy natijasidir. Xodimga yetarlicha qadrli

bo'lgan ehtiyojlarni qondirmaslik orqali jazo shaklida xodimlarga boshqaruv ta'siri natijasida xodimlarning nomaqbul xatti-harakatlari kamayadi. Agar xodim jazo bilan bog'liq salbiy oqibatlarni oldindan bilsa, u qoidalarga rioya qilishga harakat qiladi, istalmagan xatti-harakati uchun jazolangan xodimlar kelajakda shunga o'xshash harakatlardan qochishadi. Umumiy jazolar: topshiriqni bajarmaganlik uchun tanbeh berish, mukofotlardan mahrum qilish, kam maoshli ishga o'tkazish va boshqalar. Tadqiqotchilar jazolarning samaradorligi to'g'risida qarama-qarshi fikrlarni bildiradilar. Jazo har doim ham kelajakda istalmagan xatti-harakatlarning takrorlanish ehtimolini kamaytirmaydi degan tushuncha mavjud va faqat muqobil variantlar qolmagan hollarda qo'llanilishi kerak.

Yo'qolib ketish - rahbariyat tomonidan ijobiy mukofotlarni qo'llashdan to'liq voz kechishni anglatadi. Shunday qilib, xodimning xulq-atvori mustahkamlanmaydi, ya'ni uni takrorlashning iloji yo'q. Agar doimiy ravishda ishga kechikkan xodim imtiyozlardan (mukofotlar yoki ma'naviy taqdirlashlardan) mahrum bo'lsa, tez orada uning xatti-harakati unga kerakli natijalarga erishishga imkon bermasligini tushunadi.

Mustahkamlash nazariyasiga muvofiq xodimlarning xatti-harakatlaridagi o'zgarish nazorat harakatlarini amalga oshirish davomiyligiga va oralig'iga bog'liq. Besh xil mustahkamlash jadvallari mavjud: biri to'liq mustahkamlash uchun va to'rt qismi qisman mustahkamlash uchundir.

To'liq mustahkamlash - har qanday istalgan xatti-harakatni rag'batlantirish hisoblanadi.

Qisman mustahkamlash – bunda mukofotlar faqat ma'lum holatlarda ro'y beradi. To'rtta asosiy qisman mustahkamlash jadvali mavjud, xususan:

- belgilangan vaqt oralig'ida mustahkamlash - xodim doimiy ravishda ish haqini oladi. Misol: taqdirlanishlar va boshqa mukofotlarni muntazam ravishda amalga oshirish;

- ruxsat etilgan darajadagi mustahkamlash kerakli xatti-harakatlarning ma'lum miqdordagi ko'rinishlaridan so'ng, aytaylik, har besh marotaba bajarilgandan so'ng amalga oshiriladi. Masalan, pul mukofotlari stavkalari tizimini tashkil qilish;

- o'zgaruvchan oraliq bilan mustahkamlash turli vaqt oralig'ida amalga oshiriladi va uni xodim uchun oldindan aytib bo'lmaydi. Misol: zavod direktori tomonidan ziyoratgoh joylarga qilingan sayohat, u shaxsan eng tirishqoq xodimlarga nasib qiladi;

- o'zgaruvchan darajadagi mustahkamlash – o'zgaruvchi bu kerakli xatti-harakatlarning takroriy miqdori hisoblanadi. Misol: xodim 5, 10 yoki 20 marotaba “samarali ish bajargani” uchun mukofotlanishi mumkin.

To'liq mustahkamlash, yangi xatti-harakat turlarini o'rganishning dastlabki bosqichlarida eng samarali hisoblanadi, chunki xodimning barcha sa'y-harakatlari u uchun foydali natijalar bilan birga keladi. Qisman mustahkamlash uzoq vaqt



davomida kerakli xatti-harakatni saqlab turish kerak bo'lganda eng samarali hisoblanadi. Ko'rib chiqilgan mustahkamlash turlarining eng samarasi o'zgaruvchan darajadagi mustahkamlashdir, chunki bu tanlangan vaqt oralig'iga muvofiq uzoq vaqt davomida xulq-atvorni birlashtirishga imkon beradi.

Ahloqshunos-psixolog B.F.Skinner tomonidan ilgari surilgan mustahkamlash nazariyasi, motivatsiyaning kognitiv (bilish) tomonlarini chetga surib, motivatsiyani o'tmishdagi xatti-harakatlarning oqibatlari kelajakdagi harakatlarga ta'sir qiladigan davriy o'quv jarayoni sifatida ko'rib chiqadi. Ushbu jarayonni quyidagicha ko'rsatish mumkin:

Muayyan vaziyat yoki munosabat (qo'zg'atuvchi) tufayli yuzaga keladigan xatti-harakatlar (reaktsiya) ma'lum oqibatlarga sabab bo'ladi. Agar bu oqibatlar ijobiy bo'lsa, unda kelajakda shaxs shunday yo'l tutishga moyil bo'ladi, ya'ni o'xshash vaziyatlarda shunga o'xshash javoblarni beradi. Agar oqibatlar salbiy

bo'lgan bo'lsa, unda kelajakda bunday oqibatlariga yo'l qo'ymaslik uchun shaxs o'z xatti-harakatlarini o'zgartirishga harakat qiladi.

Ushbu muammoning boshqa tomoni shundaki, xodimlar o'zlarining tajribalaridan o'rganib, ishda maqsadlarga erishishga intilishadi, chunki bu xatti-harakatlar ularga dalda bo'lish imkoniyatini beradi. Rag'batlantirish va mustahkamlangan xatti-harakatlar o'rtasidagi bog'liqlik "ta'sir qonuni" deb ataladi.

Mustahkamlash strategiyalari:

1. *Soatbay ish haqi.* Bu ishning natijalaridan qat'i nazar, xodimga soatiga belgilangan ish haqi to'lanadigan tarzdagi mustahkamlashdir.

2. *Doimiy mustahkamlash.* Har bir istalgan harakatlardan keyin mustahkamlash amalga oshiriladi.

3. *Javoblarning (reaktsiyalarning) belgilangan ulushini mustahkamlash.* Rag'batlantirish istalgan harakatlarning ma'lum miqdoridan (bir nechta) keyin, masalan, beshta buyurtma berganidan keyin beriladi.

4. *Mustahkamlashning o'zgaruvchan ulushi.* Mustahkamlash bir qator kerakli harakatlar ketma-ketligidan iborat bo'lib, ularning miqdori oldindano'rnatilgan tartibda o'zgaradi (masalan, avval ettidan keyin, so'ngra beshdan keyin, undan keyin esa uchta buyurtma kelib tushganidan so'ng).

5. *Mustahkamlashning o'zgaruvchan o'lchovi.* Vaqti-vaqti bilan mustahkamlash o'lchovi o'zgaradi. Masalan, bitta istalgan harakat (to'g'ri reaksiya) natijasida 10 AQSh dollari, boshqasiga 50 AQSh dollari miqdorida mukofot kelib tushadi. Bunday vaziyatlar ko'pincha har xil mijozlarning turli foizlarida ishlaydigan savdo agentlari bilan sodir bo'ladi.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Zayniddinov Sh.N., Nurimbetov R.I., Personalni boshqarish.O'quv qo'llanma.- T.:Yangiyul Poligraph Service, 2007.- 318 b

Tashkilotlar xodimlarni jalb qilish va ushlab turish va ularni shaxsiy va tashkiliy maqsadlarga erishtirish uchun rag‘batlantirish uchun turli xil taqdirlash usullaridan foydalanadilar. Rag‘batlantirish usullari va rejimirahbar deyarli har kuni bajarishi kerak bo‘lgan muhim hodisadir. Rahbarlar ish haqi, pul o‘tkazmalari, mukofotlar, xodimni maqtash va tan olish kabi maqtovlarni tarqatadilar. Agar xodimlar ushbu maqtovlarni muhim deb bilsalar, ularning xatti-harakatlarida va ishlariga katta o‘zgarish sodir bo‘ladi.

1. Ijobiy mustahkamlash - istalgan xatti-harakatlar ehtimolini oshiradigan rag‘batlar. Kerakli xatti-harakatlar tufayli erishilgan ijobiy natijalar masalan, maqtov tarzidarag‘batlantiriladi yoki mustahkamlanadi. Agar ijobiy mustahkamlash xodim uchun foydali bo‘lsa, u undan ishni yaxshilash maqsadida foydalanishi mumkin. Biroq, shuni ta’kidlash kerakki, bitta xodim uchun qadrli bo‘lgan ijobiy mustahkamlash boshqasi uchun qadrli bo‘lmasligi mumkin.

2. Salbiy mustahkamlash uni keltirib chiqargandan so‘ng ta’sirlar to‘lqinining ko‘payishiga olib keladi. Masalan, tezroq tugatish maqsadida ko‘proq intensiv ish, zaif rahbarning nolishini tinglamaslik orqali salbiy ravishda mustahkamlanishi mumkin.

3. Qochish. Xodimlar tanqid yoki past baho kabi yoqimsiz oqibatlariga yo‘l qo‘ymaslik uchun o‘z xatti-harakatlarini o‘zgartiradilar va eskilaridan qochadilar.

4. Yo‘qolib ketish. Keraksiz xatti-harakatlarni to‘xtatish uchun rahbar uni mustahkamlashga nuqta qo‘yishi lozim. Agar ijobiy mustahkamlash bekor qilinsa, xodimlar bir muncha vaqt odatiy xatti-harakatlarini davom ettiradilar. Biroz vaqt o‘tgach, istalmagan harakatlarning to‘lqini va oralig‘i pasayadi va asta-sekin u butunlay yo‘qoladi. Ta’sirning pasayishi va asta-sekin yo‘q bo‘lib ketishi “yo‘qolib ketish” deyiladi.

5. Jazo. Keraksiz xatti-harakatlarni bartaraf etish uchun rahbar jazoga murojaat qilishi mumkin. Bu tanqid, imtiyozni yo‘qotish, yoki hatto ishdan bo‘shatish bo‘lishi mumkin. Jazo muayyan xatti-harakat ta’sirining yoqimsiz va istalmagan oqibatlarini

anglatadi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, xulq-atvorni o'zgartirishning barcha usullaridan ijobiy mustahkamlash eng samarali usul hisoblanadi.

### ***Rahbarning yon daftari uchun tavsiyalar***

#### ***Xodimlarda qanday qilib yaxshi xulq-atvorni shakllantirish mumkin***

1. ***Barcha xodimlarni bir xil darajada mukofotlamang.*** Xulq-atvorni mustahkamlash samarali bo'lishi uchun rag'batlantirish ish faoliyatiga mos kelishi kerak. Barchani teng ravishda rag'batlantirish o'rta yoki kambag'al xodimlarni mustahkamlaydi va salbiy toifadagi xodimlarni esayuqori samaradorlikka yetaklamaydi.

2. ***Shuni yodda tutingki, ta'sirning yetishmasligi ham xatti-harakatni o'zgartirishi mumkin.*** Rahbarlar o'zlarining qo'l ostidagilariga nima qilishlari va qilmasliklari bilan ta'sir qiladilar. Masalan, jamoa ichida obro'-e'tiborli xodimga maqto'v olqishlarining yog'ilmasligi keyingi safar yuqori natijaga erishish uchun kamroq g'ayrat ko'rsatishiga sabab bo'ladi.

3. ***Quyi bo'g'inlarga xulq-atvorni mustahkamlash uchun nima qilishlari mumkinligini ayting.*** Mehnat andozalarini o'rnatish xodimlarga rag'batlantirish uchun nima qilish kerakligini tushunishga imkon beradi, shunga ko'ra, ular o'z ishlarini o'zgartirish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

4. ***Xodimlarga ular biror bir ishni noto'g'ri qilayotgani haqida hamisha gapiring.*** Agar rahbar nima uchun buni amalga oshirmaganligini tushuntirmasdan, xodimlarni mukofotdan mahrum qilsa, unga xodim rahbar qaysi harakatni nomaqbul deb bilishini tushunmasligi mumkin.

5. ***Xodimlarni boshqalarning ko'z oldida jazolamang.*** Ba'zan tanbeh berish keraksiz xatti-harakatlardan xalos bo'lishda juda foydali. Biroq, jamoatchilik tanbehi bo'ysunuvchini kamsitadi va ishchi guruhning barcha a'zolari rahbarga qarshi bo'lishiga olib kelishi mumkin.

**6. Adolatli bo'ling.** Oqibatlar xatti-harakatlarga mos kelishi kerak. Xodimlar o'zlari munosib bo'lgan mukofotlarni olishlari kerak. Kam yoki juda ko'p rag'batlantirish mustahkamlashni yo'qotadi.

Mustahkamlash nazariyasimehnatni rag'batlantirishning boshqa nazariyalariga qaraganda amaliy yondashuv sanaladi. Rahbar kundalik faoliyatida, ayniqsa katta mehnat jamoasida o'zining xodimlarining ehtiyojlarini o'rganishga vaqti bo'lmasligi mumkin. Maqbul xatti-harakatlarva ijobiy va salbiy mustahkamlashlar uchun aniq yo'nalishlarning o'rnatilishi vaqtni tejaydi va xodimlarga xulq-atvorning ishonchli modelini tanlashga yordam beradi. Bundan tashqari, ushbu nazariya xodimlarni o'qitish uchun ayniqsa foydalidir. Aslida, dasturlashtirilgan kompyuterlashtirilgan ta'lim mustahkamlash nazariyasiga asoslanadi, ya'ni, kompyuter tinglovchiga kichik ma'lumot bloklarini taqdim etadiva keyin ish natijalari taqdimotini, o'zlashtirishni tekshiradi. Zudlik bilan amalga oshirilgan qayta aloqa bu yerda ijobiy yoki salbiy mustahkamlash sifatida qabul qilinadi.

Taqdim etilgan barcha nazariyalar hali ham takomillashtirilmoqda. Bu shuni anglatadiki, amaliyotchi rahbar ulardan o'zi uchun foydalilarini olib, keraksiz bo'lganlarini esa tashlab yuborishi kerak, chunki, nazariyalar aniq o'z mualliflari taklif qilgan shaklda qo'llanilishi kerakligi to'g'risida hech qaerda ko'rsatma yo'q.

## **TEST**

**1.Rahbarlar tomonidan xodimlarning boshqaruv tizimini adolatli deb bilishlari uchun qanday choralarni ko'rish mumkin?**

a) xodimlarga mukofotlar (bonuslar, nafaqalar va boshqalar) miqdori qanday hisoblanganligi to'g'risida ma'lumot berish, barcha mumkin bo'lgan adolatsizliklarni aniqlash, xodimlar uchun eng muhim bo'lgan taqqoslashlarni doimiy ravishda kuzatib borish (mehnat bozorida ma'lum lavozim,soha uchun ish haqi darajasi va h.k.);

b) butun jamoa a'zolariga ish haqi miqdori qanday hisoblanganligi to'g'risida ma'lumot berish, barcha mumkin bo'lgan ushlanmalarni aniqlash, rahbarlar uchun eng muhim bo'lgan qarorlarning bajarilishini doimiy ravishda kuzatib borish;

v) butun jamoa a'zolariga har birining individual iqtidorini e'tiborga olgan holda taqdirlanishlar to'g'risida ma'lumot berish, shuningdek, har bir xodimning mehnat faoliyatiga oylik, choraklar va yillik reytingi asosida yakun yasash;

g) xodimlarga, shuningdek, o'rta bo'g'in rahbarlarga mukofotlar, ish haqi (nafaqalar va boshqalar) miqdori qanday hisoblanganligi to'g'risida ma'lumot berish, barcha mumkin bo'lgan to'lovlarni aniqlash, xodimlar va o'rta bo'g'in rahbarlar uchun eng muhim bo'lgan qiyoslashlarni doimiy ravishda kuzatib borish (korxona tuzilmasida ma'lum lavozim, soha uchun ish haqi darajasi va h.k.).

## **2. Adolat nazariyasining muallifi kim?**

a) F. Xedouri;      b) J. Adams;

v) M. Meskon;      g) F. Skinner.

## **3. Adolat nazariyasi motivatsiyani qanday ko'rib chiqadi?**

a) korxona xodimlarining tashkiliy madaniyati va ish samaradorligi nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi;

b) o'zini boshqalar bilan taqqoslash jarayoni asosida ko'rib chiqadi;

v) bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi ikki xil xo'jalik yurituvchi sub'yektlarni o'zaro taqqoslash jarayoni asosida ko'rib chiqadi;

g) korxona mehnat potentsialini o'zaro bir-biriga taqqoslash jarayoni asosida ko'rib chiqadi.

## **4. Adolat nazariyasi o'z mohiyati bo'yicha nimani tan oladi?**

a) xodimlar adolatsiz deb hisoblagan munosabatlarni o'zlashtirishga harakat qilishini tan oladi;

b) jamoada ijtimoiy muhit holatini o'zlashtirishga harakat qilishini tan oladi;



v) xodimlar jamoadagi adolatli, murosali deb hisoblagan munosabatlarni o'zlashtirishga harakat qilishini tan oladi;

g) rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi adolatli, murosali deb hisoblagan munosabatlarni o'zlashtirishga harakat qilishini tan oladi.

**5. Adolat nazariyasi bo'yicha xodim o'zini nechta va qanaqa o'zgaruvchi nuqtai-nazaridan taqqoslaydi?**

a) 4 ta, ya'ni, hisob-kitob va jamg'arma-iste'mol bo'yicha taqqoslaydi;

b) 3 ta, ya'ni, mehnat va jamg'arma-iste'mol bo'yicha taqqoslaydi;

v) 2 ta, ya'ni, jamg'arma-iste'mol nuqtai-nazaridan taqqoslaydi;

g) 1 ta, ya'ni, faqat jamg'arma nuqtai-nazaridan taqqoslaydi.

**6. Xodimning jamg'armasi deganda nima tishuniladi?**

a) butun jamoa a'zolarining tashkilot jamg'armasiga qo'shgan hissasi tishuniladi;

b) xodim va tashkilotning hududiy yalpi ichki mahsulotga (YaIM) qo'shgan hissasi tishuniladi;

v) xodimning o'zi va boshqa xodimlarning mehnatga qo'shgan hissasi tishuniladi;

g) xodimning o'zi va uning oila a'zolarining mehnatga qo'shgan hissasi tishuniladi.

**7. Xodimning mehnatga qo'shadigan hissasi nimalarda o'lchanadi?**

a) yillik samara, o'n uchinchi oylik maosh miqdori;

b) oylik maosh miqdori, ishlab chiqarish hajmi va boshqalarning o'zaro mutanosibligi;

v) vaqt, mehnatga sarflangan sarf-xarajatlar, ishlab chiqarish hajmi va boshqalar;

g) xodimning hududiy yalpi ichki mahsulotga (YaIM) qo'shgan hissasi bilan o'lchanadi.

### **8. Hissaga qarab xodim o'zi oladigan ulushlar nima?**

a) oylik maosh miqdori, ishlab chiqarish hajmi va boshqalarning o'zaro mutanosibligiga qarab taqdirlanishlar;

b) to'lovlar, nafaqalar, obro'-e'tibor va boshqalar;

v) mukofotlar, moddiy va ma'naviy taqdirlanishlar;

g) oylik ustamalar, faqat moddiy taqdirlanishlar.

### **9. Adolat nazariyasi bo'yicha xodim natijani nima bilan taqqoslaydi?**

a) bir tashkilotning boshqa bir tashkilot bilan daromadlari mutanosibligi asosida taqqoslaydi;

b) boshqa xodimlarning jamg'armasi bilan taqqoslaydi;

v) bir xodimning ish haqi miqdorini ikkinchi xodim ish haqi miqdori bilan taqqoslaydi;

g) nominal daromadni real daromad bilan taqqoslaydi.

### **10. Bunday taqqoslashni baholashning nechta va qanaqa variantlari bor?**

a) ortiqcha qarz, to'lanmagan mablag', kredit foizi;

b) ushlab qolingani majburiyat, kredit foizi, ortiqcha to'lov;

v) to'lanmagan qarz, adolatli to'lov, ortiqcha to'lov;

g) to'lanmagan mablag', to'lanmagan qarz, ushlab qolingani majburiyat.

### **11. Taqqoslashning nechta va qanaqa turlari mavjud?**

a) 3 ta, ya'ni, valentli, orfografik, qiyosiy;

b) 2 ta, ya'ni, tizimli va tuzilmaviy;

v) 1 ta, ya'ni, orfografik;

g) turlari mavjud emas.

## **12. Tizimli va tuzilmaviy taqqoslash nima?**

a) bu va'da qilingan yoki o'rnatilgan taqdirlashlar tizimini haqiqiy jarayon bilan taqqoslash;

b) o'rnatilgan tashkilot tuzilmasini o'tgan yilgi tashkiliy tuzilmabilan taqqoslash;

v) bu va'da qilingan yoki o'rnatilgan ish haqi tizimini haqiqiy ish haqi bilan taqqoslash;

g) tashkilot faoliyatini tizimlashtirish jarayonini tashkiliy tuzilmaga moslashtirish.

## **13. Kutish nazariyasi nimani o'rganadi?**

a) ijtimoiy muhitning tashkilot samaradorligini oshirishdagi mavqeini;

b) motivatsiya ish muhitining umumiy tarkibdagi rolini o'rganadi;

g) motivatsiyaning xodimlar jozibadorligini oshirishdagi rolini.

## **14. Kutish nazariyasining taxminlari qanday?**

a) xodimning hamkasblari bilan munosabatlari yaxshilanganda uning ish samaradorligi ortadi;

b) xodimlar o'z iqtidoriga yarasha mehnatga yo'naltirilganda ish samaradorligi ortadi;

v) xodimlar o'z faoliyatidan yaxshi mukofot olishlarini kutganlarida ishlashga moyilligi oshadi;

g) xodimning rahbar bilan munosabatlari yaxshilanganda uning ish samaradorligi ortadi.

## **15. Kutish nazariyasi inson xatti-harakatlarining motivatsion mexanizmlariga asoslangan nechta tushunchani taqdim etadi?**

- a) 2 ta, ya'ni, vositali, valentli;
- b) 3 ta, ya'ni, vositali, valentli, kerakli natijani olib kelish;
- v) 1ta, ya'ni, kerakli natijani olib kelish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**16. Kutish nazariyasi bo'yicha xodimning motivatsiyasi qanday holatda pasayadi?**

- a) xodimga o'z iqtidori bo'yicha ish berilmaganida, shuningdek, fidokorona mehnatlari ulug'lanmaganda;
- b) eski past sifatli asbob-uskunalar bilan ishlayotgan bo'lsa;
- v) ish vaqtini reglamentlash darajasining yo'qligi va unga rioya etilmasligi sababli;
- g) xodimning ish samaradorligi bilan ish haqi to'lovlari o'rtasidagi mutanosiblikning yo'qligi sababli.

**17. Motivatsiya kuchi nimada?**

- a) Motivatsiya kuchi= natija x samara x rentabellik
- b) Motivatsiya kuchi= salohiyat x natija x vosita
- v) Motivatsiya kuchi= rahbar x xodim x jamoa
- g) Motivatsiya kuchi = kutish x vositali x valentlik

**18. Motivatsiya qachon samarali bo'ladi?**

- a) ham to'laqonli ham unumli ham jozibasi yuqori bo'lganda samarali bo'ladi;
- b) rahbarlar bilan bo'ysunuvchilar o'rtasidagi ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish munosabatlari uyg'un bo'lganda samarali bo'ladi;
- v) ham vositali ham valentli ham sabrlilik yuqori bo'lganda samarali bo'ladi;
- g) ish samaradorligi bilan mehnat unumdorligi o'rtasidagi uyg'unlashuv sodir bo'lganda samarali bo'ladi.

**19.Motivatsiya kuchlaridan bittasi nolga teng bo'lganda nima sodir bo'ladi?**

a) unda motivatsiyaning xodimlar boshqaruviga doir qismi biroz pasayadi;

b) unda motivatsiya qilishga rahbariyatning malaka va ko'nikmasi yetishmaydi degan xulosaga kelinadi;

v) unda motivatsiya qilishga rahbariyatning malaka va ko'nikmasi yetishadi, ammo motivatsiya qilinuvchi xodimlar yetishmaydi degan xulosaga kelinadi;

g) unda motivatsiyaning umumiy darajasi ham nolga teng bo'ladi?

**20.Va nihoyat motivatsiya ishda nimani ta'kidlaydi?**

a) ishda imkoniyatning ahamiyatini;

b) ishda samaradorlikning ahamiyatini;

v) ishda salohiyatning ahamiyatini;

g) ishda malaka va ko'nikmaning ahamiyatini;

**2.Nazorat savollari**

**2.1.** L.Porter va E. Louler birgalikda qanday nazariyani ishlab chiqdilar?

**2.2.** L.Porter va E. Loulerlarning modeli nechta asosiy elementni o'z ichiga oladi?

**2.3.** L.Porter va E. Louler fikriga ko'ra xodim tomonidan erishilgan natijalar nechta va qanday o'zgaruvchiga bog'liq?

**2.4.** Natijalarga erishish nimalarga olib kelishi mumkin?

**2.5.** Xodimning o'z faoliyatidan qoniqishi nimalarga bog'liq bo'ladi?

**2.6.** E. Lokkning maqsadni belgilash nazariyasining mazmuni nimalarni belgilab beradi?

**2.7.** Yakka tarzdagi ongli maqsadlar va niyatlar xulq-atvorning qanday belgilari hisoblanadi?

**2.8.** Xodimning ish natijalari maqsadlarning qanday xususiyatlariga bog‘liq?

**2.9.** Xodimlarning ishtiyoqini oshirish uchun qanday tarkibiy qismlarni shakllantirish mumkin?

**2.10.** Maqsadni belgilash nazariyasiga ko‘ra xodim qanday holatlarda rag‘batlantirilmaydi?

**2.11.** Qanday holatlarda maqsadga bog‘liq holda xodim yahshi rag‘batlantiriladi?

**2.12.** Maqsadni belgilash nazariyasi qanday taxminlarga asoslanadi?

**2.13.** Maqsadni belgilash va mustahkamlash nazariyalari bir-biriga nisbatan qanday nazariyalardir?

**2.14.** Mustahkamlash nazariyasi bo‘yicha “o‘chirish” effekti deb nimaga aytiladi?

**2.15.** Mustahkamlash nazariyasi bo‘yicha “jazo” deb nimaga aytiladi?

**2.16.** Mustahkamlash nazariyasining muallifi kim?

**2.17.** Mustahkamlash nazariyasining mohiyati nimaga qaratilgan?

**2.18.** Mustahkamlash nazariyasining taxminlari nimalardan iborat?

**2.19.** Mustahkamlash nazariyasining nechta asosiy turi mavjud?

**2.20.** Necha xil mustahkamlash jadvallari mavjud va ular qaysilar?

**2.21.** Rag‘batlantirish va mustahkamlangan xatti-harakatlar o‘rtasidagi bog‘liqliq nima deb ataladi?

**2.22.** Qanday mustahkamlash strategiyalari mavjud. Ularni birma-bir aytib bering.

## **VI-BOB. MEHNATNI RAG‘BATLANTIRISH**

### **6.1. XODIMLAR MOTIVATSIYASIGA TA’SIR QILISH USULLARI**

Qo‘llanmaning “Mehnatni rag‘batlantirish” bobini o‘rganish natijasida siz:

- mehnatni rag‘batlantirishga turli xil yondashuvlarni ko‘rib chiqasiz;
- xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qilishning aniq usullarini tushunishni takomillashtirasiz;

• qobiliyat nuqtai nazaridan o‘zingizning salohiyatingizni xodimlarning mehnatini samarali rag‘batlantirish bilan baholang.

Bugungi kunda hech kim xodimlarning o‘zini fido qilish darajasini belgilaydigan jarayon bu motivatsiya ekanligiga ishonmaydi. Mazkur ishonchsizlik tufayli ham ko‘pchilik rahbarlar barcha g‘ayratlarini ishlab chiqarish, moliyaviy va tashkiliy muammolarni hal qilishga sarflab, xodimlarni rag‘batlantirish masalalariga yetarlicha e’tibor bermaydilar.

Aslida esa xodimlarni rag‘batlantirishga maqsadli va mohirona ta’sir ko‘rsatmasdan, mehnatni rag‘batlantirishning texnologik tizimini, samarali boshqaruvni qo‘llamasdan, xodimlardan yuqori samara olish mumkin emas. Bu, birinchi navbatda, rag‘batlantirish usullarini to‘g‘ri tanlashni, maqsadlar va vazifalarni aniq bayon etishni, rahbar har qanday vaqtda “nima uchun bu amalga oshiriladi?” kabi savollarga javob berishga tayyorligini anglatadi.

Tashkilotning rag‘batlantirish tizimiga erishishi kerak bo‘lgan kamida beshta maqsadni ko‘rsating.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----

## 5. -----

### ***Izohlar:***

Inson resurslarini boshqarish bilan shug'ullanadigan mutaxassislarning fikricha, mehnatni rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

1. ***Tashkilotga xodimlarni jalb qilish.*** Muvaffaqiyatli ishlash uchun zarur bo'lgan mutaxassislar toifalarini samarali jalb qilish maqsadida mehnatni rag'batlantirish tizimi raqobatbardosh bo'lishi kerak.

2. ***Tashkilot xodimlarini ushlab turish.*** Agar xodimlar o'zi ishlab turgan tashkilotda boshqa kompaniyalar tomonidan taklif etiladigan darajadagi ish haqiga va ijtimoiy kafolatlarga ega bo'lmasa, bu xodimlarning ishdan ketishiga olib keladi. Va birinchi navbatda, tashkilot mehnat bozorida o'z narxini biladigan eng malakali xodimlarni yo'qotadi.

### 3. ***Unumdorlikni rag'batlantirish.***

Tashkilot tomonidan qo'llaniladigan qo'shimcha to'lov tizimi xodimlarning tashkilot talablariga javob beradigan ko'rsatkichlarga erishishga bo'lgan yuqori qiziqishini ta'minlash uchun ishlab chiqilgan.

4. ***Xodimlarning mehnat hissasini adolatli baholash.*** Xodimning bo'linmasi va umuman tashkilot ishiga qo'shadigan hissasi unga beriladigan mehnat to'lovlari va mukofotlarda yetarli darajada o'z aksini topishi kerak.

### 5. ***Biznesni samarali rivojlantirish.***

Tashkilotning qo'shimcha to'lov (kompensatsiya) tizimidagi xarajatlari haddan tashqari ortiqcha bo'lmasligi kerak, bu o'z maqsadlariga erishishda, muvaffaqiyatlarga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu bilan birga, ish haqi darajasining pasayishi va xodimlarga taqdim etilayotgan ijtimoiy xarajatlarning



pasayishi xodimlar salohiyatining va umuman tashkilotning zaiflashishiga olib kelishi mumkin.

#### ***6.Moddiy rag‘batlantirish va ijtimoiy himoya choralari xarajatlarining maqbul nisbati.***

Bu nisbat asosan ikkita omil bilan belgilanadi: xodimlarini ishga taklif qiluvchi asosiy raqobatchilar (shahar, viloyat miqyosida) va tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari.

Motivatsiyani amalga oshirish uchun rahbarlarda qanday imkoniyatlar mavjud? Rahbarlar bugungi kunda bunday imkoniyatlarga ega emasliklarini ko‘pincha tashkilotda mablag‘ning kamligi bilan ro‘kach qilishadi.“Pul yo‘q-demak motivatsiya ham yo‘q” qabilidagi bunday e‘tiqod bugungi kunda keng tarqalib ketgan.

Biroq, xodimlarning mehnat motivatsiyasiga ta’sir qilishning barcha usullarini faqat pul mukofotlari bilan kamaytirish mumkinmi?. So‘nggi o‘n yilliklar shuni ko‘rsatadiki, xodimlarni rag‘batlantirishga muvaffaqiyatli ta’sir etish faqat uyushgan yondashuv bilan amalga oshiriladi, chunki xodimlarning holati va xususiyatlarini hisobga olgan holda rahbar turli xil usullarning yetarlicha keng doirasidan foydalanadi.

Xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir ko‘rsatadigan vositalari orasida odatda, quyidagilar ajralib turadi:

1. Ishni tashkil qilish.
2. Moddiy rag‘batlantirish.
3. Ma’naviy rag‘batlantirish.
4. Maqsadlarni belgilash.
5. Baholash va nazorat qilish.
6. Axborot.

7. Boshqaruv amaliyoti.
8. Intizomiy ta'sir qilish choralari.
9. Xodim uchun eng muhim qadriyatlarga murojaat qilish.

## 6.2. ISHNI TASHKIL QILISH

Xodimga rag'batlantiruvchi ta'sir nafaqat rag'batlantirishning an'anaviy vositalari (moddiy va ma'naviy), balki bajarilgan ishning xususiyatlari bilan ham ta'minlanadi. Mehnatga bo'lgan munosabat, yakuniy natijalarga qiziqish, yuqori rentabellik bilan ishlashga tayyorlik, ya'ni mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini aks ettiruvchi ish xatti-harakatlarining asosiy belgilari ko'p jihatdan bajarilgan ishning xususiyatlari va mazmuniga bog'liq. Zerikarli va bir xildagi ish xodimlarga "eng yaxshi ko'rgan narsasini" berishni, shuningdek, unda tashabbus ko'rsatishga yoki kreativ bo'lishga intilishni keltirib chiqarmaydi. Xodimning mehnat motivatsiyasiga ta'sir qilishi uchun xodimlarning ish xatti-harakatlarida kerakli o'zgarishlarni keltirib chiqarishi uchun ish topshiriqlarining eng muhim xususiyatlariga e'tibor qaratish lozim.

Ular bajaradigan ishlarning quyidagi xususiyatlari xodimlarning mehnat motivatsiyasiga ustunlik beradi:

- ishni bajarish uchun zarur bo'lgan turli xil ko'nikmalar;
- xodim tomonidan bajarilgan vazifalarning yakuniyligi;
- ishning ahamiyati, muhimligi, javobgarligi;
- ijrochiga berilgan mustaqillik;
- qayta aloqa.

**Turli ko'nikmalar** - xodimning turli qobiliyatlarini hisobga olgan holda kasbiy vazifalarni bajarishni o'z ichiga oladi. Turli ko'nikmalarni qo'llashni talab

qilmaydigan zerikarli tarzdagi monoton bir xil ishlar xodimlar ishtiyoqini kamaytiradi.

**Vazifalarning yakuniyliligi** - bu xodimlarning muayyan ishlarni, ish topshiriqlarini boshidan oxirigacha bajarish qobiliyatidir. Masalan, mijoz uchun kostyum tikish tikuvchisining boshidan oxirigacha ishlashining yakuniyliligini, ya'ni, bitta ish operatsiyasiga ixtisoslashgan tikuvchi ishining to'liqligini (yengini tikish yoki tugmachalar qadash) bildiradi.

**Ishning ahamiyati** - bu bajarilgan ishning boshqa xodimlarga (tashkilot ichida yoki kengroq muhitda) ta'siridir. Masalan, jarroh ishining ahamiyati kattaligi, bemorning hayoti uning ishiga bog'liq bo'lgani uchundir.

**Ijrochiga berilgan mustaqillik** - bu erkinlik darajasi va rejalashtirish, ish jadvalini o'zi belgilashi va xodimning o'ziga mos keladigan ishni bajarish huquqidir. Darhaqiqat, xodim tomonidan mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatlari bajarilgan ish uchun shaxsiy javobgarlik hissini oshiradi.

**Qayta aloqa** - bu xodim tomonidan olingan ishlarning samaradorligi to'g'risida ma'lumotdir. Agar ish shu tarzda tashkil etilgan bo'lsa, xodimlarga o'zlarining ishlarining natijalari to'g'risida ma'lumot berilsa, ular qanchalik samarali ishlashlari haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'ladilar. Agar ish yetarlicha muvaffaqiyatli bajarilmasa, bu xodimlarni qo'shimcha sa'y-harakatlar, ishlariga muayyan o'zgartirishlar kiritish sari undaydi. O'z-o'zidan ishning muvaffaqiyatli yakunlanishi qo'shimcha rag'batdir, bu esa o'z navbatida xodimning g'ayrat-shijoatini oshiradi.

Ishni tashkil qilish va uning mazmuni motivatsiyaga qanday ta'sir qilishi mumkinligini yaxshiroq bilish uchun rahbar o'zining ishini motivatsion salohiyat nuqtai nazaridan tahlil qilishi kerak. Tavsiflar uchun o'zingizning fikringizni to'liq aks ettiradigan reytingni tanlang va uni doira bilan belgilang.

**1. Monoton tarzda turli xil ish.** Sizning ishingiz qanchalik xilma-xil, u turli funktsiyalarni bajarish bilan qay darajada bog‘liq va har xil ko‘nikma va qobiliyatlarni o‘z ichiga oladi?

1----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Juda xilma-xil emas.  
Ish bir xil eski, qoloq  
operatsiyalar bilan izohlanadi

O‘rtacha farq qiladi

Juda xilma-xil, ish  
Bir qator ko‘nikma va qobiliyatlardan  
foydalanish,  
har xil narsalarni o‘rganishga  
sabab bo‘moqda.

**2. Ishning yaxlitligi, yakuniyligi.** Sizning ishingiz qanchalik to‘liq va yakuniy?

1----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Mening ishim - bu jami ish  
hajmining  
bir qismigina xolos.  
Mening faoliyatimni  
yakuniy mahsulot  
yoki xizmatda ajratib  
bo‘lmaydi

Mening ishim - bu jami ish  
hajmida juda muhim qism  
bo‘lib, mening hissamni  
yakuniy mahsulotda  
ko‘rish mumkin

Men vazifani boshidan  
oxirigacha bajarishim kerak.  
Mening ishimning  
natijalarini yakuniy  
mahsulot yoki xizmatda  
ko‘rish oson

**3. Ishning ahamiyati.** Sizning ishingiz qanchalik muhim?

1----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Juda muhim emas,  
mening ishimning  
natijalari boshqa  
xodimlarga jiddiy ta’sir  
ko‘rsatishi mumkin

Nisbatan muhim

Juda muhim. Uning  
natijalari boshqa  
xodimlarga jiddiy ta’sir  
qilishi mumkin.

**4. Mustaqillik.** Siz o‘z vazifangizni bajarishda qanchalik mustaqilsiz?

1----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Biroz mustaqil, ish  
deyarli menga qaror  
qabul qilish, ya’ni,  
qachon va qanday  
qilib uni amalga  
oshirish kerakligi  
huquqini bermaydi

Yetarlicha mustaqil.  
Ko‘pgina unsurlar  
mening nazoratim  
ostida emas, lekin  
men ba’zi qarorlarni  
o‘zim qabul qilishim  
mumkin

Juda mustaqil.  
Ishni qachon va  
qanday qilish  
kerakligi to‘g‘risida  
qaror qabul qila  
olishim mumkin

5. **Qayta aloqa.** Ishning o‘zi sizga mehnat faoliyatingiz samaradorligi to‘g‘risida ma’lumotni qay darajada beradi? Ish, hamkasblar yoki rahbariyatning fikr-mulohazalaridan qat’i nazar, uni qanchalik yaxshi boshqarishingiz to‘g‘risida ma’lumot beradimi?

1----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 -----7

Juda oz darajada. Ish shunday tashkil etilganki, men o‘zim qanday ishlayotganimni bilmay, uzoq vaqtishlashim

Yetarlicha darajada, ba’zida ish qilish menga fikr bildiradi, ba’zida esa yo‘q. Ish jarayonida deyarli har doim ishlar qanday ketayotgani haqida ma’lumotga egaman.

O‘zingizning ishingizning motivatsion salohiyat haqida tasavvurga ega bo‘lish uchun quyidagi formulada har bir belgi uchun belgilangan fikrlarni

$$\text{Motivatsion salohiyat} = \frac{\text{xilmaxillik} + \text{yaxlitlik} + \text{muhumlilik}}{3} * \text{mustaqillik} * \text{qaytaaloqa-}$$

**O‘zingizning ishingizdagi motivatsion salohiyatni hisoblang**

$$\text{Motivatsion salohiyat} = \frac{+ +}{3} ** =$$

Masalan, AQSh uchun har xil ish turlari uchun o‘rtacha motivatsion salohiyatning qiymati 130 dona.

*Odatiy ish shakli*

Quyidagi savollarga javob bering.

*Aniqlangan farqlardan qanday xulosalar chiqarish mumkin?*

*Qanday qilib o‘zingizning ishingizning motivatsion salohiyatini oshirish uchun o‘zingizning ishingizni va xodimlarning ishini o‘zgartirishingiz mumkin?*

Agar siz xodimlaringizning ishini tashkil qilishni ularning mehnat motivatsiyasiga ta'sir etuvchi vositalardan biri sifatida ishlatmoqchi bo'lsangiz, unda siz bir qator tamoyillarni hisobga olishingiz kerak.

### ***Rahbarning yon daftariga ko'rsatma***

#### **Ish topshiriqlarining motivatsion salohiyatini oshirish**

##### **shart-sharoitlari**

- vazifani bajarish butun tashkilotning va uning bo'limlarining maqsadlariga erishishda muhim hissa qo'shishi kerak va bu hissani xodim tushunishi kerak;
- vazifalar bir-birini to'ldirishi va yaxlit faoliyatni yaratishi kerak;
- ish o'zining o'sish sur'atini va vazifalarni bajarishning turli usullarini o'zgartirish imkoniyatini yaratishi kerak;
- qayta aloqa xodimlarga taqdim etilishi kerak;
- ish ma'lum darajada xodimlarning mustaqilligi va tashabbuskorligini namoyon qilishiga imkon berishi kerak (xodim o'zining mustaqillik va tashabbuskorligini namoyish eta oladigan doirani aniq bilishi kerak).
- xodimga berilgan ishning bajarilishi uchun to'liq javobgarlikni o'z zimmasiga olishi uchun u yetarli vakolatlarga ega bo'lishi kerak;
- vazifani bajarish jarayoni xodimlarning mamnunligini ta'minlashi kerak.

### **6.3. MODDIY RAG'BATLANTIRISHLAR**

Har bir rahbar o'z qo'l ostidagilarga yaxshi ishlarga astoydil intilishlarini, tashkilotning ishlarida ishtirok etishlarini, maqsadlari bilan o'zaro fikrlashishini va barqaror ishlashga xalaqit beradigan muammolarni hal qilishda faol bo'lishlarini istaydi.

Bunday holda, pul eng ravshan va eng ko'p ishlatiladigan rag'batdir, ammo bu xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qiladigan yagona vosita emas.

Tashkilotda ishlatiladigan ish haqi shakllarining rag‘batlantiruvchi ta’siri qanchalik yuqori bo‘lsa, ular har bir xodimning haqiqiy mehnat ko‘rsatkichlari bilan, shuningdek, bo‘linma va butun tashkilot erishgan natijalar bilan bog‘liqdir. Agar xodim o‘z mehnatiga haq to‘lashni adolatli deb bilsa va ish natijalari va ish haqi o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsa, pul yetarli darajada turtki beradi.

Ko‘pchilik rahbarlar uchun, xodimlarni moddiy rag‘batlantirish bilan bog‘liq masalalarni ko‘rib chiqayotganda, bosh og‘rig‘i xodimlarga o‘z umidlarini to‘liq qondiradigan ish haqini to‘lashning mumkin emasligidir. Ammo sizda bunday imkoniyat bor deb tasavvur qiling, bu holda nima qilardingiz? O‘zingizning qo‘l ostingizdagi xodimlarni tashkilotdagi mavjud qo‘llanilayotgan moddiy rag‘batlantirish tizimidan qoniqishini oshirish uchun nima qilish kerak? 3-5 ta aniq tavsiyalarni shakllantiring.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

### ***Izohlar:***

Eng aniq tavsiya ish haqining oshishi bo‘ladi. Biroq, agar tashkilot o‘z xodimlariga ko‘proq haq to‘lash imkoniyatiga ega bo‘lsa unda savol tug‘iladi, qaysi to‘lov darajasi xodimlar uchun ham bir vaqtda ham rag‘batlantiruvchi, tashkilot uchunham juda og‘ir bo‘lmaydi? Xodimlar to‘lov tizimini adolatli deb bilishlari uchun quyidagi choralar ko‘rilishi mumkin:

- mehnat bozorida vaziyatni va xodimlarni o‘zlari bilan va kasbiy guruhlarining ish haqi miqdoriga taqqoslash bilan o‘z faoliyatida o‘z vaqtida o‘zgartirish kiritish maqsadida doimiy ravishda monitoring olib borish;

- yakka tarzda muloqatlar va sotsiologik so'rovlar yordamida xodimlarning bo'linmadagi (tashkilotdagi) rag'batlantirish tizimidan qoniqishini pasaytiradigan omillarni aniqlash;

- xodimlarga ish haqi darajasi, imtiyozlar (mukofotlar, nafaqalar va boshqalar) miqdori qanday belgilanishi to'g'risida xodimlarning xabardorligini oshirish, xodimlar ish haqini to'lash tamoyillari, ya'ni ushbu tashkilotda aynan nima uchun to'lanishi kerakligini yaxshi bilishlari kerak. Shuningdek, xodim u olgan maosh darajasiga qanday ta'sir qilishi mumkinligini, uni qisqa va uzoq muddatda oshirish uchun qanday imkoniyatlar mavjudligini ko'rishi maqsadga muvofiqdir;

- xodimlar bilan shaxsiy aloqalar paytida xodimlarga ish haqini to'lashda, mukofotlar berishda va adolatni qayta tiklash uchun boshqa taqdirlashlarni taqsimlashda adolatning paydo bo'lishi;

- xodimlarni o'zlarining ish haqi va bo'linma (tashkilot) ishlarining o'zaro bog'liqligini yaxshiroq tushunishlari uchun, o'tgan davrda (choraklik, yarim yillik, yillik) asosiy xodim ko'rsatkichlari to'g'risida doimiy ravishda xabardor qilib turish.

#### **6.4. MA'NAVIY RAG'BATLANTIRISHLAR**

Albatta, pul samarali faoliyat uchun kuchli rag'batdir. Ammo shuni yodda tutish kerakki, xodimlarning pulga bo'lgan munosabati, ushbu turtki turiga nisbatan sezgirligi jihatidan juda farq qiladi. Bundan tashqari, pul mukofotlarining eng katta muammosi shundaki, pul motivatsiyasi juda tez yo'qoladi, xodim yangi, yuqori ish haqi darajasigacha ko'nikadi. Kecha uni yuqori ish daromadiga undagan to'lov darajasi, odatiy holga aylanadi va rag'batlantirish kuchini yo'qotadi.

Tashkilotda qo'llaniladigan moddiy rag'batlantirishning turli shakllari rag'batlantirishning turli xil moddiy shakliga ega bo'lmagan shakllari bilan mustahkamlanadi. Xodimlarni rag'batlantirishga keng qamrovliyondashuvning samaradorligi xodimning xulq-atvori, uning ish natijalari faqat pul motivatsiyasi bilan belgilanmaganligi bilan izohlanadi. Biror kishi uning ishiga sezilarli ta'sir ko'rsatadigan juda ko'p miqdordagi pul shaklida bo'lmagan ehtiyojlarga ega. Turli



tashkilotlar tomonidan foydalaniladigan xodimlarga beriladigan taqdirlashlar moddiy rag‘batlantirish tizimidan tashqarida bo‘lgan ko‘plab ehtiyojlarni qondirish orqali mehnatni rag‘batlantirishni yaxshilashga qaratilgan.

Mumkin bo‘lgan taqdirlashlar ro‘yxatidan sizning fikringizcha tashkilotingiz xodimlari uchun eng maqbulini tanlang.

| <b>Berilgan imtiyozlar</b>                                                                                                          |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1                                                                                                                                   | 2 |
| <b>Oziq-ovqat ta‘minoti</b>                                                                                                         |   |
| tashkilot tomonidan beriladigan choy, qahva, pechene, ma‘danli suv                                                                  |   |
| qo‘shimcha ovqatlanish uchun bepul tushlik                                                                                          |   |
| oziq-ovqat to‘plamlari (buyurtmalar)                                                                                                |   |
| tashkilot tomonidan tashkil qilingan ziyoratlar                                                                                     |   |
| Marosim maskanlarida nishonlanadigan jamoaviy milliy bayramlar                                                                      |   |
| <b>Maqom belgilari</b>                                                                                                              |   |
| xizmat avtomobilini taqdim etish                                                                                                    |   |
| alohida xizmat xonasi                                                                                                               |   |
| Qo‘shimcha zamonaviy ofis jihozlari                                                                                                 |   |
| <b>Sovg‘alar</b>                                                                                                                    |   |
| tashkilot ramzlari bilan esdalik sovg‘alari (nishonlar, krujkalar, futbolkalar, beysbol qalpoqlari, bo‘yin bog‘ichlar va boshqalar) |   |
| ta‘til paytida turistik sayohatlar                                                                                                  |   |
| tashkilot mahsulotlariga chegirmalar                                                                                                |   |
| <b>Ishni tashkil qilish</b>                                                                                                         |   |

|                                                                                                                                |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ko‘proq javobgarlikni talab qiladigan ish bilan ta’minlash.                                                                    |  |
| Boshqa joyga ish tufayli ko‘chish                                                                                              |  |
| mustaqil ish jadvali                                                                                                           |  |
| egiluvchan ish soatlari                                                                                                        |  |
| qaror qabul qilishda ishtirok etish                                                                                            |  |
| <b>Xodimlar xarajatlariga qo‘shimcha to‘lovlar</b>                                                                             |  |
| xodimlar yoki ularning oila a’zolari uchun o‘qish shartnomasining qisman yoki to‘liq to‘lovi                                   |  |
| xodimlarga qo‘shimcha to‘lovlar. Ishga kelib-<br>ketish yoki ish masalalarini hal qilishda shaxsiy<br>avtoulodidan foydalanish |  |
| foizsiz ssudalar                                                                                                               |  |
| Mobil telefonga qisman yoki to‘liq to‘lash                                                                                     |  |
| tibbiy sug‘urta                                                                                                                |  |
| Sportbilan shug‘ullanish uchun to‘lov (sport<br>zalini ijaraga olish, abbonementlar to‘lovi va boshqalar)                      |  |

### ***Izohlar:***

Mutaxassislar tomonidan bir tashkilotda o‘tkazilgan so‘rov natijalari shuni ko‘rsatdiki, xodimlarning yarmidan ko‘pi (barcha tashkilot xodimlaridan 56 foizi) tashkilot o‘zlarning, oila a’zolari uchun o‘qish shartnomasining to‘lovini imtiyoz sifatida to‘lashni afzal ko‘rishadi. Ammo rahbariyat bilan doimo aloqada bo‘lishi uchun uyali telefon uchun to‘lovga umumiy xodimlarning atigi 4 foizi da’vogarlik qildilar.

tibbiy sug‘urta - 18%

korxona avtoulavi -12%

uyali telefon - 4%

sport bilan shug'ullanish imkoniyati - 10%

o'zlarning, oila a'zolari uchun o'qish shartnomasining to'lovi - 56%

O'zingizning tashkilotingiz xodimlari uchun eng jozibali deb hisoblagan imtiyozlarni boshqa bir yetakchi kompaniya xodimlarining katta namunasi bilan olingan natijalar bilan taqqoslang. Farqlar bormi? Ular qanchalik ahamiyatli?

Rahbariyat ixtiyorida nomoddiy rag'batlantirishning keng doirasi mavjud. Ma'naviy rag'batlantirish amaliyoti bizning mamlakatimizda uzoq tarixga ega. Faxriy taxtalar, mehnat shon-sharafi yo'llari, turli xil ko'rinishdagi musobaqalar g'oliblariga sovrinlarni topshirish, turistik sayohatlarni tashkillashtirish eng yaxshi xodimlar yoki eng yaxshi mehnat jamoalariga sayohatlar, mehnat faxriylari uchun nishonlar, faxriy yorliqlar, eng yaxshi xodimlarni sharaflash, katta bosma nashrlardagi maqolalar va boshqalar - bu umumiy qabul qilingan amaliyot edi. Bu jarayonda muammo shunda ediki, rasmiyatchiliklar ko'pincha yaxshi tadbirlashlarni namoyish qilish uchun o'tkazilganda ishlatiladigan ma'naviy rag'batlantirish vositalarining samaradorligini sezilarli darajada kamaytirdi.

Endi ko'plab tashkilotlar ma'naviy rag'batlantirishning taniqli, ammo unutilgan usullariga qaytish zarurligini, chunki xodimlarning mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini faqat moddiy rag'batlantirish asosida ushlab turish uchun hamisha ham moliyaviy imkoniyatlar mavjud bo'lavermasligini va bundan tashqari hamma narsa pul bilan o'lchanmasligini endi his qilishdi.

Mumkin bo'lgan taqdirlashlar ro'yxatini o'qing va sizning faoliyatingizda tez-tez ishlatiladiganlarni tekshiring. Keyin sizning fikringizcha, kelgusida ularning qaysi biridan ko'proq foydalanish kerak (ba'zi hollarda siz takrorlashingizga to'g'ri keladi).

| <b>Taqdirlash turlari</b> | <b>Odatda tez-tez ishlatiladi</b> | <b>Ko'proq foydalanish kerak</b> |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|

| 1                                                                                           | 2 | 3 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. Minnatdorchilik, shaxsan rahbardan maqto'v olqishlari                                    |   |   |
| 2. Xizmatlarning omma oldida tan olinishi (jamo'ya yig'ilishida)                            |   |   |
| 3. Qiziqarli ishlarning taklif etilishi                                                     |   |   |
| 4. Istiqbolli, obro'li ishlarning taklif etilishi                                           |   |   |
| 5. Qimmatbaho sovg'alar                                                                     |   |   |
| 6. Tashkilot hisobidan norasmiy dam olish imkoniyatlari (oqshomlar, sayohatlar, ziyoratlar) |   |   |
| 7. Imkoniyatlarni kengaytirish, keng mustaqillikning taqdim etilishi                        |   |   |
| 8. Qarorlarni tayyorlashda ishtirok etish                                                   |   |   |
| 9. Mehnat sharoitlarini yaxshilash                                                          |   |   |
| 1                                                                                           | 2 | 3 |
| 10. Qo'shimcha va yangi jihozlar bilan ta'minlash                                           |   |   |
| 11. Rahbariyatning minnatdorchilik xati yoki faxriy yorliq bilan taqdirlash                 |   |   |
| 12. Sayr kuni, ta'til uchun qo'shimcha kun sifatida                                         |   |   |

|                                                                                                        |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 13. Xodim uchun muhim bo‘lgan ta’lim yo‘nalishi, malaka oshirish                                       |  |  |
| 14. Tashkilot rahbariyati bilan norasmiy sharoitda uchrashuvlar(tushlik, birgalikda dam olish va h.k.) |  |  |
| 15. Nufuzli xizmat safariga yuborish                                                                   |  |  |
| 16. Faxriylar devoriy taxtasidagi fotosurat                                                            |  |  |
| 17.Jamoaviy gazetadagi maqola, xodimga bag‘ishlangan efirda mahalliy radiodagi ko‘rsatuvlar            |  |  |

### ***Odatiy ish shakli***

Quyidagi savollarga javob bering.

*Sizningcha, hozirgi paytda to‘liq foydalanilmaydigan mukofotlardan keng foydalanishga nima xalaqit beradi?*

*Tashkilot amaliyotida turli taqdirlash tadbirlaridan keng foydalanish uchun qanday choralar ko‘rish kerak?*

## **6.5. MAQSADNI BELGILASH**

Xodimlarni rag‘batlantirishni o‘zlarining maqsadlariga erishish orqali oshirish mumkinligi haqidagi fikr zamonaviy tashkilotlarda rahbar falsafasining muhim qismidir. Xodimlarning motivatsiyasi ular uchun qo‘yilgan maqsadlarning xususiyatlariga bog‘liq.

Quyidagi ro‘yxatdagidan eng muhim bo‘lgan uchta narsani tanlang, sizning nuqtai nazarangizdan, quyi bo‘g‘inlar uchun qo‘ygan maqsadlaringiz uchun

talablarni tanlang. Bu maqsadlarni belgilashning ta'sirini, ularga bo'ysunadiganlarning motivatsiyasiga ta'sir qiladigan nuqtai nazaridan maksimal darajada oshiradigan talablar bo'lishi kerak.

| <b>Rag'batlantiruvchi maqsadlar nima bo'lishi kerak?</b>             |  |
|----------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Oddiy                                                             |  |
| 3. Tushunarli                                                        |  |
| 3. Aniq                                                              |  |
| 4. Ijrochining qiyin qobiliyatlari                                   |  |
| 5. Erishish mumkin                                                   |  |
| 6. Tanish (odatiy)                                                   |  |
| 7. O'ziga bo'ysunadiganlarni jalb qiladi                             |  |
| 8. Umumiy shaklda, keraksiz tafsilotlarsiz, sxematik tarzda tuzilgan |  |
| 9. Loyiq, ya'ni tegishli tajriba va xodimlarning malakasi            |  |
| 10. Yangi, g'ayrioddiy                                               |  |
| 11. Murakkab                                                         |  |
| 12. Istiqbolli                                                       |  |

### ***Izoh:***

Itoat qiladiganlar oldiga qo'yilgan maqsadlarni rag'batlantirishni chinakamiga oshirish uchun ular aniq, erishish mumkin va jozibali bo'lishi kerak.

**1. Maqsadlarning aniqligi.** Maqsadlar qanchalik aniq belgilansa, xodim ularga qanday vaqt oralig'ida erishishi kerakligini tushunishi ehtimolligi shunchalik yuqori bo'ladi. Xodimlar aniq maqsadlarga erishish uchun talab qilinsa yaxshiroq ishlaydi. Agar xodim undan "yaxshi ishlashi", "qo'lidan kelganicha harakat qilishi" ni yoki bironta ham maqsad aniqlanmasa, uning motivatsiyasiga ta'sir qilishi qiyin. Turli xil

tashkilotlardagi ko‘plab tadqiqotlar shuni ko‘rsatdiki, aniq maqsadlarni belgilash xodimlarning ishtiyoqini oshiradi.

2. **Maqsadlarga erishish.** Xodimlar o‘zlarining maqsadlariga erishish mumkinligiga amin bo‘lishlari kerak.

3.**Maqsadlarning jozibadorligi.** Belgilangan maqsadlar xodimlar uchun yetarlicha jozibador bo‘lishi kerak, bu xodimlarning muhim ehtiyojlarini qondirish qobiliyati bilan bog‘liq.

Agar siz tanlagan tanlov ushbu uchta talabdan farq qilsa, bu siz xato qilganingizni anglatmaydi. Muayyan holatlarda, motivatsiyaning tegishli darajasini ta‘minlash uchun, bitta yoki boshqa talablar paydo bo‘lishi mumkin. Yuqoridagi talablar majburiy va umumiydir, ya’ni deyarli barcha holatlarga mos keladi.

## 6.6. BAHOLASH VA NAZORAT QILISH

Baholash va nazorat qilish motivatsiyaga qanday ta’sir qilishi, ko‘pchilikka yaxshi namuna bo‘lib, har kim o‘z vaqtida maktabda olgan tajribasini beradi. O‘qituvchilar o‘quvchilarning darsga tayyorlik darajasini doimiy ravishda nazorat qilib turishadi. Bu yerda motivatsiya omili nafaqat yaxshi bahoga ega bo‘lish istagi, balkivaziyatning o‘zi, qachonki, darsga tayyorgarlik darajasi muttasil tekshirilganidadir (nazorat qilinadi).

Kasbiy sharoitda baholash va boshqarish motivatsiya sifatida xizmat qilishi mumkin. Bunda, uning ishi baholanadigan shaxs o‘z ishining natijalariga qo‘yiladigan talablarni bilishi muhimdir. Shuning uchun baholash va nazorat ushbu sharoitda ular nafaqat yuqori daromad bilan ishlash istagini uyg‘otadi, ishlash uchun barcha yaxshiliklarni beradi, balki kerakli ish natijalariga erishish, ishlarni belgilangan talablarga muvofiq bajarish yoki undan ham yaxshiroq qilish uchun kayfiyatni ko‘taradi.

Uning ishini yillik tahlil paytida baholanishi kerak bo'lgan kamida 10 ta o'rta bo'g'indagi rahbar ko'nikmalarini ko'rsating. Bular o'z ishi va uning bo'linmasi va xodimlari uchun yuqori natijalarni beradigan mahorat namunasi bo'lishi kerak.

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. --- -----
6. -----
7. -----
8. -----
9. -----
10. -----

***Izohlar:***

Mutaxassislar baholash bo'yicha boshqaruv xodimlariga rahbarlar ko'nikmalarini baholashning quyidagi to'rtta guruhini taklif qiladi:

- rejalashtirish va tashkil etish;
- odamlar bilan ishlash;
- muloqat;
- ish ko'nikmalari.

Rahbarlar ishining natijalarini baholashning bunday jarayonining motivatsiya samarasi, ishning muayyan yo'nalishlari asos bo'lganda, baholanayotganlar



o'zlarining boshqaruv faoliyatining barcha tarkibiy qismlariga, istisnosiz, ko'proq bog'liqligi bilan kuchayadi.<sup>12</sup>

**Rejalashtirish va tashkil etish ko'nikmalari:**

- rejalashtirish va muvofiqlashtirish;
- paydo bo'lgan muammolarni tezkor hal etish;
- ma'muriy ishlar.

**Xodimlar bilan ishlash ko'nikmasi:**

- xodimlarni o'qitish;
- quyi bo'g'inlar va vakolatlarni berish faoliyatini nazorat qilish;
- xodimlar motivatsiyasi.

**Muloqat ko'nikmalari:**

- jamoada sog'lom ma'naviy va ruhiy muhitni ta'minlash;
- mehnat funktsiyalarini amalga oshirish jarayonida boshqa odamlar bilan muvaffaqiyatli hamkorlik qilish;
- tashkiliy resurslardan foydalanishda harakatlar va hamkorlikni muvofiqlashtirish;
- boshqa tashkilotlarda tashkilot manfaatlarini himoya qilish.

**Ish ko'nikmalari:**

- maqsadga erishishda qat'iylik;
- kasbiylik va ixtisoslashgan bilimlardan samarali foydalanish;
- yangi xodimlarga munosabat.

Bu to'liq ro'yxat emas albatta, balki siz ba'zi boshqa ko'nikmalarni ko'rsatarsiz.

---

<sup>12</sup> Ricky W.Griffin. Fundamental of menejment. 8 th Edition. 2015.-510 p

### ***Odatiy ish shakli***

Quyidagi savollarga javob bering.

Siz ko'nikmalar bo'yicha ro'yxatingizdagi to'liq yoritilgan qaysi ish yo'nalishlarini qabul qildingiz?

Qaysi ish yo'nalishlari sizning ro'yxatingizda yetarlicha taqdim qilingan yoki taqdim qilinmagan? Tahlildan qanday xulosa chiqarish mumkin?

Xodimlarning ishini baholash va nazorat qilishdagi xatolar xodimlarning motivatsiyasini kamaytirishi mumkinligini esdan chiqarmaslik kerak. Nazoratning yetishmasligi va haddan tashqari, kichik nazorat yoki adolatsiz baho xodimning tashkilot uchun o'z jonini fido qilish istagiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

### **6.7. AXBORIY ALOQA O'RNATISH**

Axborot xodimlarni rag'batlantirishni boshqarishning ajralmas qismidir. Agar tashkilot a'zolari ular uchun muhim ahamiyatga ega bo'lgan jarayonlar to'g'risida kam ma'lumotga ega bo'lsalar, bu ularning yuqori daromad bilan ishlashga bo'lgan munosabatini keskin kamaytiradi. Eng muhim masalalardan biri - xabardor bo'lish, noaniqlik holatini engib o'tish hisoblanadi. Axborotni xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qilish vositasi sifatida ko'rib chiqishda birinchi savol bu ishning maqsadga muvofiqligi haqidagi savoldir. Nima uchun xodimlarga xabar berish kerak? Bu bilan nimaga erishmoqchisiz?

Sizning fikringizcha, tashkilot xodimlarining o'zlarining ish faoliyati bilan bog'liq asosiy masalalar to'g'risida yuqori darajada xabardorligini ta'minlashga yo'naltirilgan 3-5 ta maqsadni keltiring.

1. -----

2. -----

3. -----

4. -----

5. -----

***Izohlar:***

Ma'lumotlar keng ko'lamli muammolarni hal qilish uchun ishlab chiqilgan bo'lib, ular xodimlarning motivatsiyasiga bevosita yoki bilvosita ijobiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Ushbu vazifalar orasida quyidagilar eng muhimlaridir:

- jamoada keskinlik darajasini pasaytirish;
- tashkilotdagi ishdan qoniqishni oshirish;
- xodimlarning tashkilotga va ma'muriyat tomonidan qabul qilinadigan qarorlarga ishonchini oshirish;
- xodimlarning tashkilotdagi faoliyati bilan bog'liq o'z istiqbollarini aniqroq taqdim etishlari;
- xodimlarga tashkilotning maqsadlari va strategiyalari to'g'risida ma'lumot berish, bu ularning sadoqatlilik darajasini oshiradi va ertangi kunga ularning ishonchini uyg'otadi.

Xulosa o'rnida shuni ta'kidlash kerakki, tashkilot xodimlarining xabardorlik darajasining pastligi ularning motivatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan bir qator muammolarga olib keladi.

## **6.8. BOSHQARUV AMALIYOTI**

Muayyan tashkilotda ishlab chiqilgan boshqaruv amaliyoti haqida gapirganda, avvalambor ular boshqaruv ishida uning usullari ustunlik qilishini, rahbarlar va xodimlar o'rtasidagi masofa qanchalik katta ekanligini, qarorlar qanday qabul qilinishini – yuqori bo'g'in rahbarlarining tor doirasida yoki qarorlarni tayyorlashda ko'pchilik shaxslar doirasi jalb qilinishini albatta ta'kidlash lozim.

Bevosita rahbar bilan o'zaro bir-birini anglashning yuqori darajasi, unga ishonish, u bilan hamkorlik qilish istagi, ko'p jihatdan xodimlarning bajarilgan

ishdan qoniqish darajasini, tashkilotga bo‘lgan munosabatini va o‘z maqsadlariga erishish uchun to‘liq sadoqat bilan ishlashga tayyorligini belgilaydi.

Taklif etilayotgan test savollariga javob berib, boshqaruv uslubingizdagi faqat o‘zingizga tegishli xatolar quyi bo‘g‘inlarning motivatsiyasida qanday aks etayotganini ko‘rishingiz mumkin.

**Sizga xodimlarni muvaffaqiyatli rag‘batlantirishga nima xalaqit beradi?**

Quyida keltirilgan shkaladan foydalanib, ushbu testda keltirilgan har bir xato qanchalik tez-tez sodir bo‘lishini baholang. Buning uchun tegishli raqamni doiraga oling. Har bir xatoning to‘lqiniini hisoblash kerak.

5 - deyarli har doim;

4 - juda tez-tez;

3 - vaqti-vaqti bilan;

2 - juda kamdan-kam hollarda;

1 - deyarli hech qachon.

| <b>Xodimlar bilan ishlashda xatoliklar</b>                                                        | <b>Baho</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1                                                                                                 | 2           |
| 1. Ishni taqsimlashda qo‘l ostidagi xodimlarning qiziqishlari va moyilliklariga e‘tibor bermaslik | 5           |
| 2. Haddan tashqari bosim, asossiz avtoritar yondashuv                                             | 5           |
| 3. Muhim masalalar bo‘yicha xodimlarni yetarli darajada xabardor qilishning iloji yo‘qligi        | 5           |
| 4. Ishga qo‘yiladigan talablar va xodimlarning ish xatti-harakati va rahbarning shaxsiy namunasi  | 5           |

|                                                                                                                                                                                         |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| o'rtasidagi tafovut                                                                                                                                                                     |   |
| 5. Xodimlarning shaxsiy muammolariga beparvo munosabatda bo'lish                                                                                                                        | 5 |
| 6.Xodimlarni o'qitish va rivojlantirishga e'tiborning yo'qligi                                                                                                                          | 5 |
| 7. O'zini tutish, xodimlarga talabchanlikning yetishmasligi                                                                                                                             | 5 |
| 8. Xodimga talablarning nomuvofiqligi va ularning tez-tez o'zgarib turishi                                                                                                              | 5 |
| 9. Xodimlarga berilgan va'dalarni bajara olmaslik, so'zda turish                                                                                                                        | 5 |
| 10. Xodimlar bilan haddan tashqari rasmiy munosabatlar                                                                                                                                  | 5 |
| 11. Ish faoliyatini yaxshilashga qaratilgan quyi bo'g'inlarning tashabbuslari va takliflariga e'tibor bermaslik                                                                         | 5 |
| 12. Xodimlar qarorlarni tayyorlashda ishtirok etmaydilar, o'z vakolatlariga kiradigan masalalar va keyinchalik bajarilishi kerak bo'lgan qarorlar to'g'risida ular bilan hisoblashmaydi | 5 |
| 13. Xodimlarning ishiga aniq talablarning belgilanmasligi                                                                                                                               | 5 |
| 14. Xodimlarga nisbatan qo'pollik va andishasizlik                                                                                                                                      | 5 |
| 15. Kirishimsizlik                                                                                                                                                                      | 5 |
| 16. Ko'zlangan maqsadlariga erishish uchun xodimlarning kuchli tomonlaridan foydalanmaslik                                                                                              | 5 |

|                                                                                                                                                             |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 17. Xodimlarning ishi ustidan haddan tashqari qattiq nazorat qilish yoki aksincha, ish ustidan, xodimning ish natijalari ustidan nazoratni kuchsizlantirish | 5 |
| 18. Ishni xodimlar o'rtasida to'g'ri taqsimlay olmaslik                                                                                                     | 5 |
| 19. Ziddiyatli vaziyatlarda vazminlik, haddan tashqari hissiyotga beriluvchanlik                                                                            | 5 |
| 20. Ziddiyatlilik, xodimlarning hissiyotlari bilan bog'liq xatti-harakatlari ta'siriga moslashuvchanlik                                                     | 5 |
| 21. Taqdim etilgan ishni a'lo darajada bajarish uchun xodimlarning yuqori darajadagi motivatsiyasini saqlab qolish uchun yetarli kuch sarflanmaydi          | 5 |
| 22. Vakolatni topshirishdan voz kechish, uni qo'l ostidagilar bilan bo'lishish                                                                              | 5 |
| 23. Ishda noaniqlik, o'ziga xos bo'lmagan maqsadlarni belgilash                                                                                             | 5 |
| 24. Xodimlarning mehnat ulushini va ish natijalarini baholashda adolatsizlik                                                                                | 5 |
| 25. Xodimlar bilan munosabatlarda ishonchli masofani o'rnatish                                                                                              | 5 |

Rahbar tomonidan quyi bo'g'inlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin bo'lgan beshta tavsiya etilgan xatolar toifalarining har biri uchun tegishli savollar uchun miqdorni hisoblang. O'z-o'zini takomillashtirish bo'yicha keying ishlarda siz eng yuqori ball to'plagan xatolar toifasiga alohida e'tibor qaratishingiz lozim.

| <b>Xatolar toifasi</b> | <b>Xodimlar salohiyatidan yetarli darajada foydalanmaslik</b> | <b>Noto'g'ri boshqaruv uslubi</b> | <b>Tashkilot ishlari bilan bog'liq xatolar</b> | <b>Axloqiy me'yor va talablarning buzilishi</b> | <b>Shaxslar aro munosabatlari doirasidagi xatoliklar</b> |
|------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Savol raqamlari        | 1. 6. 11, 16. 21                                              | 2. 7. 12. 17, 22                  | 3, 8, 13, 18, 23                               | 4. 9, 14, 19, 24                                | 5, 10, 15, 20, 25                                        |
| Umu miy ball           |                                                               |                                   |                                                |                                                 |                                                          |

### ***Izohlar:***

Xodimlarning mehnatini rag'batlantirish darajasi ko'p jihatdan ular va rahbariyat o'rtasida o'rnatilgan o'zaro bir-birini tushunishga bog'liq. O'ziga bo'ysunuvchilar bilan o'zaro bir-birini tushunishni kamaytiradigan xatolar qanchalik kam bo'lsa, rahbar ularning mehnat motivatsiyasini oshiradi. Xodimlarning motivatsiyasi, yuqori daromad bilan ishlash istagi, ularga yuklatilgan javobgarlik va mustaqillik darajasiga ham ta'sir qiladi, bu xodimga qarorlarni qabul qilish va ishlarning oraliq natijalarini ma'lum chegaralar ichida boshqarish imkonini beradi. Bu tashkilotda ishlab chiqilgan rahbarlar va quyi bo'g'inlarning o'zaro munosabatlari amaliyotida, xodimlarning yuklatilgan ishni bajarishda qanchalik tashabbuskor va mustaqil bo'lishini aniqlaydi. Xodimning qo'shimcha javobgarlikni olishga tayyorligi rahbariyat unga kerakli vakolatni berishiga bog'liq. Va nihoyat, o'rnatilgan boshqaruv amaliyoti xodimlarga muvaffaqiyatga erishish va o'zlarini g'olib kabi his qilish imkonini beradi. Boshqaruvning past sifati, ishdagi ortiqcha unsurlar, tartibsizliklar xodimlarning ishtiyoqini kamaytiradi.

## 6.9. INTIZOMIY TA'SIR CHORALARI

Rahbarning vazifasi intizomiy choralarni qo'llaganidan keyin xodimning yaxshi ishlashga bo'lgan xohishini susaytirmaslikdir. Quyida intizomiy jazo choralari qo'llashda xodimlarning motivatsiyasini oshirishga yordam beradigan ba'zi tavsiyalar keltirilgan.

### *Rahbarning yon daftari uchun tavsiyalar*

#### **Xodimning mehnat intizomini qo'llab-quvvatlovchi rag'batlantirishga qo'yiladigantalablarni bajarishi bo'yicha tavsiyalar**

**1. Barcha xodimlar belgilangan qoidalar va talablarni bilishlari va tushunishlariga ishonch hosil qiling.** Bu yangi xodimlar (va ba'zida eski) o'z faoliyatida mehnat intizomini buzmaguncha biron bir qoidalar mavjudligini bilishmaydi. Xodimlarning o'z rolini yaxshi tushunganlariga, o'rnatilgan me'yorlarga rioya qilishning barcha afzalliklari va agar ular buzilsa, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan oqibatlariga ishonch hosil qiling.

**2. Agar siz xodimlarni tanqid qilishingiz kerak bo'lsa, unda qurilmaviy tanqid qiling.** Faqatgina xato va kamchiliklarni ko'rsatish uchun vaziyatni qanday tuzatishingiz mumkinligini, jarayonni qanday qilib yaxshilash mumkinligini ayting. Tanqid qilishda ijobiy munosabatlarga kirishing (xodim va uning qobiliyatiga ishonish va boshqalar). Qurilmaviy tanqid qilish qobiliyatini ongli ravishda rivojlantiring. Kamchiliklarni tanqid qilish ularni bartaraf etishga qaratilgan bo'lishi va jamoaning rejalashtirgan ishini buzmasligi kerak.

**3. Xodimni emas, balki vaziyatni to'g'rilang.** Noto'g'ri xulq-atvorni muhokama qilish masalaga e'tibor qaratishi kerak. Biror kishini tanqid qilganda, shaxsiy narsalarga o'tishdan saqlaning. O'zingizning qo'l ostingizda bo'lganlarning qadr-qimmatini, ayniqsa omma oldida kamsitmang. Hamkasblari oldida tanbeh berishga faqat alohida hollarda yo'l qo'yiladi. Rahbarning aybdor xodimlarni "yo'q qilish" moyilligi jamoada yomon psixologik vaziyatni keltirib chiqaradi, ishda motivatsiyani pasayishiga olib keladi va rahbarga ishonchni yo'qotadi.



4. ***Pallali (tarozili) choralarni qabul qiling.*** Jazo qonunbuzarlikning og‘irligiga mos kelishi kerak. Qaror qabul qilishdan yoki biron bir harakat qilishdan oldin barcha dalillarni to‘plang. Biror ishni amalga oshirishdan oldin, nima sodir bo‘lganligi va buzilishning sabablari aniq tasvirlangan bo‘lishi kerak.

5. ***Ish yoki xato tuzatilgandan so‘ng, xodimlarga nisbatan to‘g‘ri intizomiy choralar.*** Rahbar tomonidan qo‘llaniladigan intizomiy usullar, xodimlarning ish xatti-harakatlaridagi ijobiy o‘zgarishlarni hisobga olishi kerak.

6. ***Intizomiy jazolarga individual yondoshish.*** Xodimning individual xususiyatlarini, uning oldingi yutuqlarini va noto‘g‘ri xatti-harakatlarini hisobga olish kerak.

7. ***O‘z harakatlaringizni tushuntiring.*** Xodim nima uchun jazolanayotganini va bundan keyin uni buzgan taqdirda uni nima kutmoqda ekanligini aniq bilishi kerak. Bunga tashkilot nima uchun ushbu qoidalarga rioya qilganligi, nega bu intizomiy jazo chorasi qo‘llanilishi va oxirida nimaga erishishishini tushuntirish kiradi. Xodim xuquqbuzarlikni takrorlamasligi uchun barcha kerakli choralarni ko‘ring. Jazolarning asosiy maqsadi qoidabuzarliklarni jazolash emas, balki ularning oldini olish uchun ogohlantirishdir. Xodimning salbiy bahosi uning kelib chiqishini tushuntirmasdan, shaxsiy suhbat o‘tkazmasdan qabul qilinishi mumkin emas. Shundan keyingina unga biron bir da‘vo taqdim etilishi va aybdorlik darajasi aniqlanishi mumkin.

#### **6.10. XODIM UCHUN ENG MUHIM QADRLI JIHATLARGA E‘TIBOR BERISH**

Xodimlarning tashkilotdagi rag‘batlantirish tizimiga moyilligi har doim ularning ish tartibini belgilaydigan qiymat tizimlarida mavjud bo‘lgan individual farqlar tufayli har xil bo‘ladi. Rahbarning xodimni rag‘batlantirishini hisobga

| <b>Hikmatlar</b>       | <b>Tushuntirish</b> |
|------------------------|---------------------|
| “Ota raqsga tushmoqda, |                     |

|                                                                                         |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| bobosi yig‘layapti”                                                                     |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
| “Ov qilmasdan<br>bahslashmaslik va<br>ishlamaslik”<br><br>“O‘tin kuymasdan<br>yonmaydi” |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
| “Kechki ovqatsiz boshimdagi<br>yostiq aylanib qoldi”                                    |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
| “Bir bo‘lak non hamma joyda<br>istarli”                                                 |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
| “Tubsiz bochkaga<br>shoshilmang, ochko‘z<br>qorinni to‘ydirmaysiz”                      |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
|                                                                                         |  |
| “Yaqindagi tanga uzoqdagi                                                               |  |

|                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--|
| pulga qaraganda<br>qimmatroq”                                             |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
| “Kabutar ovqatiga o‘xshang ,<br>kabutarlar birgalikda uchib<br>ketadilar” |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
| “Hamma narsa ertaklarda,<br>qo‘lda esa hech narsa yo‘q”                   |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
| “Oriq otga em-xashak<br>xayf, kichkina idishda<br>suv ichishdir”          |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
| “Vaqt o‘tib, bir tiyin, pulga<br>qaraganda qimmatliroq<br>bo‘ladi”        |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |
|                                                                           |  |

olgan holda agar rahbar xodimlarni yaxshi bilsa, ya’ni yaxshi psixolog bo‘lsa xodimning motivatsiyasiga samarali ta’sir qiladi.

Ishdagi xodimlarning xatti-harakatlariga hal qiluvchi ta’sir ko‘satadigan qadriyatlar orasida quyidagilar asosiy hisoblanadi:

- O‘z-o‘zini hurmat;
- moliyaviy farovonlik;
- jamoa oldida javobgarlik;
- tashkilot manfaatlari;
- martaba istiqbollari;
- oilaviy manfaatlar va boshqalar.

Hikmatlar va qochirma so‘zlar inson xatti-harakatlarining psixologik mexanizmlarining nozik jihatlarini o‘zuda yaxshi aks ettiradi. Maqollarning ma’nosini izohlash orqali rag‘batlantirish tizimining psixologik tomonlarini tushunish qobiliyatingizni sinashga taklif etiladi.

Quyida maqollar turkumi keltirilgan. Har bir maqolni tashkilotingizdagi rag‘batlantirish tizimi nuqtai nazaridan qanday izohlash mumkinligini yozing.

### ***To‘g‘ri javoblar***

| <b>Hikmatlar</b>                             | <b>Tushuntirish</b>                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Ota raqsga tushmoqda, bobosi yig‘layapti”   | <i>Bir toifadagi xodimlar yaxshi, bir toifadagilaru esa yomon bo‘lishi mumkin. Shuning uchun moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishlardan foydalanish tabaqalashgan holda bo‘lishi kerak.</i> |
| “Ov qilmasdan bahslashmaslik va ishlamaslik” | <i>Yuqori ishlab chiqarish ko‘rsatkichlariga erishish uchun unga hohish bo‘lishi kerak.</i>                                                                                                |
| “O‘tin kuymasdan yonmaydi”                   | <i>Xodimdan kerakli natijalarni olishdan oldin uni qiziqтира bilish kerak</i>                                                                                                              |
| “Kechki ovqatsiz boshimdagi                  | <i>Agar inson o‘zining eng muhim ehtiyojlarini qondira olmasa unda unga ish ham, dam olish ham tatimaydi.</i>                                                                              |

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| yostiqlik<br>aylanib<br>qoldi”                                                        |                                                                                                                                                                                                             |
| “Bir bo‘lak non<br>hamma joyda istarli”                                               | <i>Agar xodimlarga muhim ehtiyojlarini<br/>qondirish uchun sharoitlar yaratilmagan bo‘lsa<br/>unda xodimlarda ishga yaxshi kayfiyat bo‘lmaydi.</i>                                                          |
| “Tubsiz<br>bochkaga shoshil<br>mang, ochko‘z<br>qorinni to‘ydir<br>maysiz”            | <i>Ish haqi va xodimlarning mehnat sharoitlari<br/>bilan, yuqori darajadagi ehtiyojni qondirish<br/>qiyin.</i>                                                                                              |
| “Yaqindagi<br>tanga uzoqdagi<br>pulga qaraganda<br>qimmatroq”                         | <i>O‘z vaqtida to‘langan to‘lovlar, moddiy va<br/>ma‘naviy rag‘batlantirishlar, oldingi qilingan<br/>va‘dalarga qaraganda xodimlarning motivatsiyasiga<br/>birmuncha samarali ta‘sir ko‘rsatishi mumkin</i> |
| “Kabutar<br>ovqatiga<br>o‘xshang ,<br>kabutarlar<br>birgalikda<br>uchib<br>ketadilar” | <i>Agar tashkilot mehnatni<br/>rag‘batlantirishning eng jozibador usullarini<br/>taklif etsa, unda tashkilotda yangi xodimlarni jalb<br/>qilish uchun qiyinchiliklar bo‘lmaydi.</i>                         |
| “Hamma narsa<br>ertaklarda, qo‘lda esa<br>hech narsa yo‘q”                            | <i>Juda ko‘p va‘dalar va haqiqiy holatlar mavjud<br/>bo‘lmagan tashkilotda xodimning yuqori<br/>motivatsiyasini kutish qiyin</i>                                                                            |
| “Oriq otga em-xashak<br>xayf, kichkina idishda<br>suv ichishdir”                      | <i>Rag‘batlantirish tizimi o‘z-o‘zidan xodimni<br/>yomon tomondan yaxshi tomonga o‘zgartirib<br/>boradi</i>                                                                                                 |

|                                                              |                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Vaqt o‘tib, bir tiyin, pulga qaraganda qimmatliroq bo‘ladi” | <i>O‘z vaqtida foydalanilgan va unchalik katta bo‘lmagan pul to‘lovlari xodimlarning motivatsiyasiga samarali ta‘sir ko‘rsatishi mumkin.</i> |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### ***Rahbarning yon daftari uchun***

#### **Xodimlarning motivatsiyasiga ta‘sir qilish vositalari**

| <b>Ta‘sir qilish vositalari</b> | <b>Motivatsiyaga ta‘sir qilish vositalarining asosiy mazmuni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ishni tashkil qilish            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ishni bajarish uchun zarur bo‘lgan turli xil ko‘nikmalar.</li> <li>• topshiriqlarni bajarish.</li> <li>• ishning ahamiyati va mas‘uliyati.</li> <li>• Xodimga mustaqillik berish.</li> <li>• ishlarning belgilangan talablarga muvofiqligi to‘g‘risida o‘z vaqtida ma’lumot berish</li> </ul> |
| Moddiy rag‘batlantirish         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• taklif etilayotgan ish haqining raqobatbardoshligi.</li> <li>• Ish haqining doimiy va o‘zgaruvchan qismlarining nisbati.</li> <li>• Ish haqi va ish natijalari to‘g‘risida xabar berish.</li> <li>• Kasbiy guruh yoki ish toifasida ish haqini farqlash qobiliyati</li> </ul>                 |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ma'naviy rag'batlantirish | To'g'ridan-to'g'ri rahbar kabi, korxona ma'muriyati tomonidan qo'llaniladigan nomoddiy rag'batlantirishlarning keng doirasi (og'zaki minnatdorchilik, faxriy yorliq, faxriylar taxtasidagi fotosurat va boshqalar).                                                                                                              |
| Maqsadni belgilash        | Xodimga ma'lum vaqt ichida hal qilinishi kerak bo'lgan aniq maqsad va vazifalarni belgilash.<br>Maqsadlarning rag'batlantiruvchi ta'sirini ta'minlash uchun asosiy talablar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O'ziga xoslik;</li> <li>• Xodim uchun maqsad jozibadorligi;</li> <li>• Yutuq</li> </ul>                    |
| Baholash va nazorat       | Xodimning ishini va uning ish natijalarini bevosita rahbar tomonidan amalga oshiriladigan baholashning va nazoratning turli shakllari                                                                                                                                                                                            |
| Xabar berish              | Xodimlarning o'zlariga tegishli ma'lumotlarga bo'lgan ehtiyojlarini o'z vaqtida va to'liq qondirilishi                                                                                                                                                                                                                           |
| Boshqaruv amaliyoti       | Boshqaruv sifati, tashkilotda ustunlik qiladigan boshqaruv uslubi va boshqaruv uslubining eng muhim vaziyatli jarayonlarga mosligi                                                                                                                                                                                               |
| Intizomiy choralar        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joyni to'g'ri tanlash (omma oldida yoki rahbar idorasida).</li> <li>• Intizomiy choralarning o'z vaqtida bajarilishi.</li> <li>• Qonunbuzarliklar uchun og'irlik darajasining mutanosibligi.</li> <li>• Sabablarini oydinlashtirish.</li> <li>• Jazolarning beg'araz tabiati</li> </ul> |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Xodim uchun<br>eng muhim<br>qadrli jihat<br>larga e'tibor<br>berish | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O'z-o'zini hurmat.</li> <li>• moliyaviy farovonlik.</li> <li>• Jamoa oldida javobgarlik.</li> <li>• Tashkilotning manfaatlari (korxonalar, tashkilotlar).</li> <li>• Martaba istiqbollari.</li> <li>• Oila manfaatlari va boshqalar.</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Xodimlarni motivatsiyalashni oshirish tamoyillari quyidagichadir:

**1. *Rahbarning o'z qo'l ostidagi xodimlariga alohida munosabatda bo'lishi.***

Ko'pgina xodimlar o'z fikrlarini ifoda etishni va o'zlarining fikrlarini boshidan tinglash imkoniyatini qadrlashadi. Bu xodimda bajarilgan ishlarga qo'shilish hissini, o'zini-o'zi qadrlash tuyg'usini oshiradi.

**2. *Xodimlarni tashkilot ishlarida faol ishtirok etishga jalb qilish.*** Yaxshi rahbar quyi bo'g'inlarni maqsadlarni va ish standartlarini belgilashda ishtirok etishga chorlaydi. Maqsadlarni belgilashda yoki innovatsion loyihalarni ishlab chiqishda ishtirok etadigan xodimlar samara sari ko'proq harakat qilishadi va muvaffaqiyatga moyil bo'lishadi, chunki bu ular yaratgan innovatsion loyihalardir. Ular o'zlariga maqsadlar qo'yadilar, ammo rahbar ularni og'irroq ishlashga majburlamaydi. Faqatgina xodimlar ularni tayyorlashda faol ishtirok etganlaridan keyingina qaror qabul qilishga harakat qilish lozim.

**3. *Ishni manfaatli, shuningdek, vazifalarni bajarishda muntazamlilik va zerikishni kamaytirishga harakat qilish.*** Ko'plab operatsiyalar monoton ko'rinishda, ya'ni bir xilda va zerikarli bo'lib, garchi ular mehnat sharoitlari, o'rtoqlar bilan munosabatlar va tashkilotning o'zi bilan qoniqishi mumkin bo'lsada, xodimlar o'zlarining ishlariga bo'lgan qiziqishlarini yo'qotadilar. Zerikish va



monotonlik bilan bog'liq qiziqishning yo'qolishi har xil muammolarga olib kelishi mumkin. Shuning uchun, qiziqishsiz, monoton ishlarni aniqlash va iloji boricha turli xil va qiziqarli qilish kerak. Mazkur ko'rinishdagi jarayonlarni bartaraf etish mumkin bo'lgan yondashuvlarga kengaytirishga, mehnatni boyitish va vakolatni berish kabilarni kiritish mumkin. Rahbarning qo'l ostida bo'lganlar uchun qiyin, qiziqarli va erishish mumkin bo'lgan maqsadlarni qo'yish lozim. Agar ular juda murakkab maqsadlar qo'yilgan deb hisoblasalar, ularning motivatsiyasi pasayishi mumkin.

**4. Hamkorlikdagi jamoaviy ishlarni rag'batlantirish.** Do'stona munosabatlar rag'batlantiradigan tashkilotlarda xodimlar bir-biri bilan ko'proq hamkorlik qilishga hayrixoh bo'lishadi. Bu xodimlar o'rtasida jamoaviy ruhni yaratish, mustahkamlash va umuman birlik asosida tashkilot samaradorligini oshirishga imkon beradi. Yaxshi ishlaydigan jamoa xavfsizlik, minnatdorlik va o'z-o'zini hurmat qilish ehtiyojlarini qondirishga o'z hissasini qo'shadi.

**5. Xodimlarga o'sish imkoniyatlarini taqdim eting.** Xodimlar, ularning o'sishi va o'sishiga samimiy qiziqishni ko'rsating. Buni xodimga yanada og'irroq ish ishonib topshirilishi, uni malaka oshirish kurslariga o'qishga yuborishi, muayyan ishlarni bajarish uchun zimmasiga yuklanishi mumkinligi bilan izohlash mumkin. Agar xodim kasbiy darajada o'ssa, u odatda yuqori motivatsiyaga ega va o'z ishidan ko'proq mamnun bo'ladi. O'zingizning xodimlaringizni rivojlantirish uchun imkoniyatlarni faol ravishda qidiring. Ularni yuqori talablarga ega bo'lgan holatlarga qo'ying, ularga keyingi kasbiy o'sishni talab qiladigan vazifalarni bering. Xodimlarga kerak bo'lganda mustaqil ravishda ishlashga imkon bering, chunki bu ichki motivatsiyani rivojlantirishga yordam beradi. O'zingizning qo'l ostingizda bo'lganlar tashabbus, mustaqillik va katta mas'uliyatni zimmasiga olish uchun qanday imkoniyatlarga ega ekanligi haqida o'ylang.

**6. O'zingizning qo'l ostingizdagi xodimlarga nima qilinayotganini va nima uchun buni qilish kerakligini tushuntiring.** Qayta aloqa ishda yaxshilanishni rag'batlantiradi. Bo'lim va tashkilotning maqsadlariga erishish ularga o'zlarining

maqsadlariga erishishga yordam berishini ko'rganlarida xodimlarning g'ayratlari ortadi. Jamoa uchun umumiy maqsad qo'ying. Agar har bir a'zo umumiy maqsad uchun harakat qilsa, xodimlar ancha samarali ishlaydi. Doimiy uchrashuvlarni o'tkazing. Xodimlar o'z taraqqiyotini baholayoladilar, ma'lumot almashadilar, muammolar bilan o'rtoqlashadilar va bir-birlariga yordam beradilar. O'zingizning qo'l ostingizdagi xodimlarga qanday ishlashi, erishilgan yutuqlar va duch kelgan muammolar haqida muntazam ravishda ma'lumot berib turing.

**7. Rag'batlarni yakuniga yetkazilgan ish natijalari bilan bog'lang.** Xodimlarning o'z maqsadlariga erishish uchun motivatsiyasi, agar ular oldindan nima qilishlari kerakligi to'g'risida va buning uchun rag'bat olishidan xabardor bo'lsa qo'yilgan maqsad natijalari yuqori bo'ladi. Rag'batlantirish erishilgan natijalarga mos bo'lishi kerak. Kamgina mukofot xodimning hafsalasi pir qilishi yoki aksincha uni samarali faoliyatga undashi mumkin.

**8. Rahbar odatda nimani rag'batlantirish sifatida bersa shuni oladi.** Agar rahbar xodimlar tomonidan yuqori tashabbus va mas'uliyatga erishmoqchi bo'lsa, unda u tashabbuskorlik va mas'uliyatni rag'batlantirishi kerak. Intizomni kuchaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar, "vintlarni qotirish" va boshqalar mehnatsevarlik, mehnat intizomini oshirish namunasi bo'lishi mumkin, ammo, bunda ijodkorlik va tashabbuskorlikka biroz bo'g'iladi. Rahbar tomonidan ta'sir choralarining yo'qligi ham xodimlarning motivatsiyasiga ta'sir qilishi mumkin. Masalan, obro'li xodimni maqtashning yo'qligi, keyingi safar yuqori natijaga erishish uchun uning kamroq g'ayrat qilishiga sabab bo'lishi mumkin.

### ***Mehnat motivatsiyasi***

Sizning fikringizdagi to'g'ri so'zlarni belgilang.

| <b>Tasdiq mazmuni</b>                               | <b>Belgi</b> |
|-----------------------------------------------------|--------------|
| 1                                                   | 2            |
| 1. Ishlovchilarni har doim pul yordamida faoliyatga |              |

|                                                                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| undash mumkin                                                                                                                                                                                            |  |
| 2. Ragʻbatlantirish qanchalik katta boʻlsa, ishlovchilarning harakatlari shunchalik yuqori boʻladi                                                                                                       |  |
| 3. Xodimlarni oʻqitish ularning motivatsiyasiga ijobiy taʼsir koʻrsatadi                                                                                                                                 |  |
| 4. Xodimlar ishining yaxshi, aniq tashkil etilishi mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini taʼminlaydi                                                                                                |  |
| 5. Xodimlarning ijtimoiy-maishiy muammolarini hal qilish ularning ishiga ijobiy taʼsir koʻrsatadi                                                                                                        |  |
| 6. Xodimlarni tashkilotdagi vaziyat toʻgʻrisida muntazam xabardor qilish ularning mehnat motivatsiyasi darajasiga ijobiy taʼsir koʻrsatadi                                                               |  |
| 7. Xodimlar ishini nazorat qilishning qatʼiy tizimi xodimlarni yuqori kasbiy koʻrsatkichlarga erishishga undaydi                                                                                         |  |
| 8. Rahbarlarning quyi boʻgʻinlarga koʻproq javobgarlikni (vakolatni) topshirishga tayyorligi xodimlarning mehnat motivatsiyasini oshiradi                                                                |  |
| 9. Rahbariyatning xodimlarning muammolariga eʼtibor qaratishi ularning mehnat motivatsiyasiga ijobiy taʼsir qilishning asosiy shartidir                                                                  |  |
| 10. Rahbar mukofotlar va jazolarni toʻgʻri tayinlagan va jazolar nisbatlaridan oshmaydigan mukofotlar ulushiga eʼtibor bergan holda, xodimlarni yuqori darajada ragʻbatlantirishni saqlab qolish mumkin. |  |

### ***Izohlar:***

### **1.Ishlovchilarni har doim pul yordamida faoliyatga undash mumkin.**

Albatta, pul samarali faoliyatga kuchli turtki bo‘ladi, ammo xodimlar pulga bo‘lgan munosabatida bir-biridan sezilarli darajada farq qiladi. Bundan tashqari, xodim tezda daromadning yuqori darajasiga tezda ko‘nikadi va bir muncha vaqt o‘tgach, pul uning samarali faoliyatiga qo‘zg‘otuvchi ta’sir ko‘rsatmay qo‘yadi.

**2.Rag‘batlantirish qanchalik katta bo‘lsa, xodimlarning harakatlari shunchalik yuqori bo‘ladi.** Xodimlar tizimida yuqori daromad bilan ishlash nafaqat erishilgan natijalar uchun mukofotlarga bog‘liq, balki unga boshqa ko‘plab omillar ham sezilarli ta’sir ko‘rsatadi. Bularga mehnat sharoitlari, ishlash uchun zarur resurslarning mavjudligi va xodimning rahbariyat bilan hamkorlik qilishga tayyorligi kabilar kiradi.

**3.Xodimlarni o‘qitish ularning motivatsiyasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatadi.** O‘qitish - bu xodimning o‘ziga yuklangan vazifalarga munosabatini belgilovchi asosiy omil. Biroq, o‘qitish avtomatik ravishda xodimlarning motivatsiyasini oshiradi degan fikr noto‘g‘ri. Ba’zi vaziyatlarda, masalan, ish natijalari ish joyida talab qilinmasa yoki uzluksiz ta’lim ish haqining yuqori bo‘lishiga olib kelmasa, motivatsiya hatto pasayishi mumkin.

**4. Xodimlar ishining yaxshi va aniq tashkil etilishi mehnatni motivatsiyalashning yuqori darajasini ta’minlaydi.** Motivatsiyalovchi ta’sir nafaqat ishlarni aniq tashkil etish, balki bajarilgan ishlarning quyidagi xususiyatlari bilan ta’minlanadi:

- ishni bajarish uchun zarur bo‘lgan ko‘nikmalarning xilma-xilligi;
- topshiriqlarning to‘liqligi;
- ishning ahamiyati va javobgarligi;
- xodimga mustaqillik berish;
- ishlarning belgilangan talablarga muvofiqligi to‘g‘risida o‘z vaqtida javob berish.

**5. Xodimlarning ijtimoiy-maishiy muammolarini hal qilish ularning ishiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.** Shubhasiz, tashkilotning xodimlar muammolariga bo'lgan e'tibori xodimlarning o'zlarining ishlariga va umuman tashkilotga munosabatiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ammo agar tashkilot rahbariyati xodimlarga belgilangan talablar va mehnat majburiyatlarini to'liq bajarish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratmasa, unda bu holda yaxshi natijani kutish qiyin.

**6. Xodimlarni tashkilotdagi vaziyat to'g'risida xabardor qilish ularning mehnat motivatsiyasi darajasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi.** Faqatgina xodimlarni xabardor qilish ularga yuqori turtki bera olmaydi. Ba'zida xodimlarga keraksiz yoki noo'rin ma'lumotlarning bexosdan berilishi ularni ishdan chiqarishi mumkin. Xodimlarning mehnat motivatsiyasini kuchaytirish bo'yicha vazifalarni bajarish uchun xabardor qilish uchun tashkilotda xodimlar uchun eng muhim masalalar (ish haqi, ish kafolati, ish yuki) bo'yicha bo'shliq mavjud emasligi muhimdir. Aks holda, bu bo'shliq tashkilotdagi iqlim va xodimlarning kayfiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadigan mish-mishlar, mish-mishlar bilan to'ldiriladi.

**7. Xodimlar ishini qat'iy nazorat qilish tizimi xodimlarni yuqori kasbiy ko'rsatkichlarga erishishga undaydi.** Boshqarish o'ziga-o'zi turtki bermaydi, balki rahbar qanday qilib xodimlariga nisbatan to'g'ri boshqaruv shaklini tanlaydi. Boshqarish shaklini tanlashdagi xatolar motivatsiyani jiddiy pasayishiga olib kelishi mumkin. Muayyan xodimlarning ishini boshqarishning eng mos shaklini tanlash uchun, rahbar birinchi navbatda ularning shaxsiy xususiyatlariga, ishbilarmonlik va kasbiy fazilatlariga e'tibor qaratadi. Rahbar ushbu xodimga nisbatan ishning har bir bosqichida qat'iy tashqi nazoratni qo'llash yoki unga yetarlicha katta miqdordagi vakolatlar berilishi kerakmi yoki faqat yakuniy natijaga ko'ra nazoratni amalga oshirishi kerak.

**8. Rahbarlarning quyi bo'g'inlarga ko'proq javobgarlikni (vakolatni) topshirishga tayyorligi xodimlarning mehnat motivatsiyasini oshiradi.** Hamma xodimlar yuqori darajadagi mas'uliyatli bo'lishga intilmaydi. Ko'pgina xodimlar minimal darajadagi shaxsiy javobgarlik bilan ishlashda qulayroqdir. Vakolat va

mas'uliyatni berish faqat yuqori darajadagi mustaqillik, tashabbuskorlik va mas'uliyatli xodimlar uchun mehnat motivatsiyasini oshirishning samarali vositasi bo'lib xizmat qiladi.

**9. Rahbariyatning xodimlar muammolariga e'tibor berishlari xodimlarning mehnat motivatsiyasiga ta'sir qilishning asosiy shartidir.** Garchi rahbarning quyi bo'g'inlarning muammolariga e'tibor berishi uning motivatsiyasiga ta'sir etish nuqtai nazaridan muhim bo'lsada, bu omil xodimlarning mehnat motivatsiyasini oshirishda hal qiluvchi rolni bajara olmaydi. Aksariyat xodimlar uchun ish haqi, mehnat tarkibi, martaba istiqbollari va boshqalar kabi omillar muhimroqdir.

**10. Rahbar mukofotlar va jazolarni to'g'ri tayinlagan va jazolar nisbatlaridan oshmaydigan mukofotlar ulushiga e'tibor bergan holda, xodimlarni yuqori darajada rag'batlantirishni saqlab qolish mumkin.** Psixologlar uzoq vaqtdan beri xodimlarni mehnatga motivatsiyalashning yetarli darajasini ta'minlash uchun jazo va rag'batlantirish nisbati 1:3 bo'lishi kerak deb hisoblashadi. Aslida, to'g'ri nisbat muayyan sharoitlarni (intizom, xodimlarning shaxsiy va ishbilarmonlik fazilatlarini, tashqi sharoitlarning bosimi va boshqalar) hisobga olgan holda o'rnatiladi.

## **1. TEST**

### **1. Rag'batlantirishning zarurati nimani anglatadi?**

a) rag'batlantirish usullarini to'g'ri tanlashni, maqsadlar va vazifalarni aniq bayon etishni, rahbar har qanday vaqtda "nima uchun bu amalga oshiriladi?" kabi savollarga javob berishga tayyorligini anglatadi;

b) rag'batlantirish usullarini to'g'ri tanlashni, xodimlarni toifalarga bo'lish nuqtai nazaridan tanlanganligi, rahbar har qanday vaqtda "nima uchun xodimlar yaxshi ishlamaydi?" kabi savollarga javob berishga tayyorligini anglatadi;

v) rag'batlantirish usullarini to'g'ri tanlashni, fidokorona mehnatlarini sharaflash nuqtai nazaridan rahbar har qanday vaqtda "qaysi birini rag'batlantirsam ekan?" kabi savollarga javob berishga tayyorligini anglatadi;

g) rag'batlantirish usullarini to'g'ri tanlashni, xodimlarning iqtidori nuqtai nazaridan rahbar har qanday vaqtda "qanday mas'uliyali vazifani topshirsam ekan?" kabi savollarga javob berishga tayyorligini anglatadi.

## **2. Inson resurslarini boshqarish bilan shug'ullanadigan mutaxassislarning fikricha, mehnatni rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadlari nimalardan iborat?**

a) mehnatni rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadlari 4 ta bo'lib, ular tashkilot xodimlarini jalb qilish va ushlab turish, unumdorlikni rag'batlantirish, xodimlar mehnatining hissasini adolatli baholash, biznesni samarali rivojlantirish, moddiy rag'batlantirish va ijtimoiy himoya choralari xarajatlarining maqbul nisbati;

b) mehnatni rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadlari 6 ta bo'lib, ular tashkilot xodimlarini jalb qilish va ushlab turish, unumdorlikni rag'batlantirish, xodimlar mehnatining hissasini adolatli baholash, biznesni samarali rivojlantirish, moddiy rag'batlantirish va ijtimoiy himoya choralari xarajatlarining maqbul nisbati;

v) mehnatni rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadlari 2 ta bo'lib, ular tashkilot xodimlarini jalb qilish va ushlab turish, unumdorlikni rag'batlantirish, xodimlar mehnatining hissasini adolatli baholash, biznesni samarali rivojlantirish, moddiy rag'batlantirish va ijtimoiy himoya choralari xarajatlarining maqbul nisbati;

g) mehnatni rag'batlantirish tizimining asosiy maqsadlari 1 ta bo'lib, ular tashkilot xodimlarini jalb qilish va ushlab turish, unumdorlikni rag'batlantirish, xodimlar mehnatining hissasini adolatli baholash, biznesni samarali rivojlantirish, moddiy rag'batlantirish va ijtimoiy himoya choralari xarajatlarining maqbul nisbati.

## **3. Moddiy rag'batlantirish va ijtimoiy himoya choralari xarajatlarining maqbul nisbati nechta omil bilan belgilanadi?**

a) 4 ta, ya'ni, xodimni ishga taklif qiluvchi asosiy raqobatchilar va tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari;

b) 3 ta, ya'ni, xodimni ishga taklif qiluvchi asosiy raqobatchilar va tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari;

v) 2 ta, ya'ni, xodimni ishga taklif qiluvchi asosiy raqobatchilar va tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari g) 2 ta, ya'ni, xodimni ishga taklif qiluvchi asosiy raqobatchilar va tashkilotning moliyaviy imkoniyatlari;

g) to'g'ri javob yo'q.

#### **4. Motivatsiyani amalga oshirishda rahbarlarning qanday imkoniyatlari mavjud?**

a) bunday imkoniyatga ega emasliklarida yetuk xodimlarning yetishmasligini ro'kach qilishadi;

b) bunday imkoniyatga ega emasliklarida moliyaviy mablag'larning yetishmasligini ro'kach qilishadi;

v) bunday imkoniyatga ega emasliklarida tashkilot imkoniyatlarining yetishmasligini ro'kach qilishadi;

g) b, v javoblar to'g'ri.

#### **5. Motivatsiyaga oid qanday e'tiqod bugungi kunda keng tarqalib ketgan?**

a) "Pul yo'q – demak motivatsiya ham yo'q"

b) "Pul yo'q – demak imkoniyat ham yo'q"

v) "Moddiy va ma'naviy resurslar motivatsiya manbai "

g) har uchala javob ham to'g'ri.

#### **6. Xodimlarni rag'batlantirish jarayonlariga muvaffaqiyatli ta'sir etish qanday yondashuv bilan amalga oshiriladi?**

a) alohida yondashuv bilan;



- b) faqat uyushgan holdagi;
- v) faqat individual holatdagi;
- g) a, b javoblar to'g'ri.

### **7.Motivatsiyaga ta'sir etadigan vositalar orasida qaysilar alohida ajralib turadi?**

a) xodimlar uchun madaniy xordiqnlarni tashkil qilish orqali ularni rag'batlantirish, maqsadni belgilash, baholash va nazorat qilish, axborot, boshqaruv amaliyoti, intizomiy ta'sir choralari, xodim xushlagan taomlarni taklif qilish;

b) xodimlar uchun madaniy xordiqnlarni tashkil qilish orqali ularni rag'batlantirish, maqsadni belgilash, baholash va nazorat qilish, axborot, boshqaruv amaliyoti, intizomiy ta'sir choralari, xodim xushlagan taomlarni taklif qilish;

v) ishni tashkil qilish, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish, maqsadni belgilash, baholash va nazorat qilish, axborot, boshqaruv amaliyoti, intizomiy ta'sir choralari, xodim uchun muhim sanalgan qadriyatlarga murojaat qilish;

g) diversifikatsion sharoitlarni hozirlash, xodimlarga har xil to'lovlar, maqsadni belgilash, baholash va nazorat qilish, axborot, boshqaruv amaliyoti, intizomiy ta'sir choralari, xodim uchun muhim sanalgan qadriyatlarga murojaat qilish.

### **8. Xodimlar bajaradigan ishlarning qaysi xususiyatlari xodimlarning mehnat motivatsiyasiga ustunlik beradi?**

a) ishni bajarish uchun zarur bo'lgan turli xil ko'nikmalar, xodim tomonidan bajarilgan vazifalarning yakuniyligi, ishning ahamiyati, muhimligi, javobgarligi, ijrochiga berilgan mustaqillik, qayta aloqa;

b) madaniy xordiq chiqarish uchun zarur bo'lgan turli xil sharoitlar, xodim tomonidan bajarilgan ish bilan uning daromadining mosligi, madaniy xordiqning ahamiyati, muhimligi, javobgarligi, ijrochiga berilgan mustaqillik, qayta aloqa;

v) xo‘jalik yuritishda zarur bo‘lgan turli xil inventarlar, xodim tomonidan bajarilgan ish bilan uning daromadining mosligi, madaniy xordiqning ahamiyati, muhimligi, javobgarligi, ijrochiga berilgan mustaqillik, qayta aloqa;

g) to‘g‘ri javob yo‘q.

**9.Xodimlarning turli ko‘nikmalari nimalarni o‘z ichiga oladi?**

a) xodimning turli qobiliyatlarini hisobga olgan holda kasbiy vazifalarni bajarishni o‘z ichiga oladi;

**10. Xodim uchun vazifalarning yakuniyliligi nima?**

a) bu xodimlarning muayyan ishlarni, ish topshiriqlarini boshidan oxirigacha bajarish qobiliyatidir;

b) bu xodimlarning muayyan ishlarni, ish dam olish sayohatlarini tashkilotning favquloddagi holatiga qaramay boshidan oxirigacha bajarish va yetkazish qobiliyatidir;

v) bu xodimlarning jamoadagi boshqa mutaxassislar bilan kirishuvchanlik qobiliyatidir;

g) xodimning tashkilotning oylik yoki yillik daromadlarini o‘zining ish samaradorligi bilan qiyoslay olish qobiliyatidir.

**11. Xodim uchun ishning ahamiyati nima?**

a) bu bajarilgan ishning boshqa xodimlarga (tashkilot ichida yoki kengroq muhitda) ta’siridir;

b) bu chiqarilgan hordiq bilan quvvatlar tiklangan holatdagi xodimning muallaq turishidir;

v) bu bajarilgan ishning (tashkilot ichida yoki kengroq muhitda) chiqarilgan hordiq bilan ta’sirlanishidir;

g) a, b javoblar to‘g‘ri.

**12.Xodimlarga berilgan mustaqillik nima?**

a) bu erkinlik darajasi va rejalashtirish, ish jadvalini o'zi belgilashi va xodimning o'ziga mos keladigan ishni bajarish huquqidir;

b) bu xodimning o'ziga tegishli barcha majburiyatlarni o'zi tomonidan mustaqil belgilashi va amalga oshirishi;

v) tashkilotda barcha sohalarida, shu jumladan qarorlar qabul qilishda faol ishtirok etishi;

g) b, v javoblar to'g'ri.

### **13. Qayta aloqa nimani anglatadi?**

a) bu xodim tomonidan olingan ishlarning samaradorligi to'g'risida ma'lumotdir;

b) bu rahbar tomonidan olingan ishlarning samaradorligi to'g'risida ma'lumotdir;

v) bu tashkilot e'lonlar taxtasidagi olingan ishlarning samaradorligi to'g'risida ma'lumotdir;

g) b, v javoblar to'g'ri.

### **14. Ishni tashkil qilish va uning mazmuni motivatsiyaga qanday ta'sir qilishi mumkinligini yaxshiroq bilish uchun rahbar qanday jarayon bilan muntazam shug'ullanishi lozim?**

a) rahbar o'zining ishini motivatsion salohiyat nuqtai nazaridan muntazam tahlil qilishi kerak;

b) rahbar muntazam malaka oshirib turishi, dunyodagi so'nggi yangiliklardan baxobar bo'lishi lozim;

v) tashkilotning ko'p tarmoqli diversifikatsion faoliyatini yo'lga qo'yishi va mavsumbop ishlab chiqarishlarni amalga oshirishi lozim;

g) to'g'ri javob yo'q.

### **15. Pul eng ravshan va eng ko'p ishlatiladigan rag'bat bo'la oladimi?**

a) bunday holda, pul eng ravshan va eng ko‘p ishlatiladigan rag‘batdir, ammo bu xodimlarning motivatsiyasiga ta’sir qiladigan yagona vosita emas;

b) vaqti bilan, ya’ni xodimning iqtisodiy ahvoli yaxshilangandan so‘ng pul eng ravshan va eng ko‘p ishlatiladigan rag‘bat bo‘la olmay qoladi;

v) albatta pul eng ravshan va eng ko‘p ishlatiladigan rag‘bat bo‘la oladi;

g) barcha javoblar to‘g‘ri.

#### **16.Xodim motivatsiyasiga pul qachon turtki beradi?**

a) agar xodim o‘z mehnatiga haq to‘lashni adolatli deb bilsa va ish natijalari va ish haqi o‘rtasidagi bog‘liqlikni ko‘rsa, pul yetarli darajada turtki beradi;

b) agar xodimda iqtisodiy jihatdan muhtojlik hukmronlik qilib turgan bo‘lsa albatta pul yetarli darajada turtki beradi;

v) ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar yaralibdiki pul ayirboshlash vositasi sanaladi. Shundan kelib chiqqan holda pul xo‘jalik yuritishga va xodim motivatsiyasiga hamisha turtki beradi;

g) barcha javoblar to‘g‘ri.

#### **17. Xodimlar to‘lov tizimini adolatli deb bilishlari uchun rahbarlar tomonidan qanday choralar ko‘rilishi mumkin?**

a) mehnat bozorida vaziyatni va xodimlarni o‘zlari bilan va kasbiy guruhlarining ish haqi miqdoriga taqqoslash bilan o‘z faoliyatida o‘z vaqtida o‘zgartirish kiritish maqsadida doimiy ravishda monitoring olib borish;

b) xodimlar to‘lov tizimini adolatli deb bilishlari uchun o‘zlari tomonidan bajariladigan ish va xizmatlarning hajmini doimiy ravishda monitoring olib borishi lozim;

v) mehnat bozorida xodim egallagan kasbning bahosi qancha ekanligi to‘g‘risida doimiy ravishda ma’lumotga ega bo‘lib borishi lozim;

g) xodimlar to'lov tizimini adolatli deb bilishlari uchun YaIHM hajmi va tashkilotning moliyaviy tushumlari to'g'risida doimiy ravishda ma'lumotga ega bo'lib borishi lozim;

**18. Moddiy rag'batlantirishning turli shakllari rag'batlantirishning turli xil moddiy shakliga ega bo'lmagan shakllari bilan mustahkamlanadigan turi nima deb nomlanadi?**

a) tashkilotda qo'llaniladigan moddiy rag'batlantirishning turli shakllari rag'batlantirishning turli xil moddiy shakliga ega bo'lmagan shakllari bilan mustahkamlanadi. Xodimlarni rag'batlantirishga keng qamrovli yondashuvning samaradorligi xodimning xulq-atvori, uning ish natijalari faqat pul motivatsiyasi bilan belgilanmaganligi bilan izohlanadi;

b) moddiy va ma'naviy shakli deb nomlanadi;

v) faqat moliyaviy pul shakli bilan izohlanadi va mustahkamlanadi;

g) Xodimlarni rag'batlantirishga keng qamrovli yondashuvning samaradorligi xodimning xulq-atvori, uning ish natijalari faqat ma'naviy motivatsiya bilan belgilanmaganligi bilan izohlanadi.

**19. Rahbariyat ixtiyorida nomoddiy rag'batlantirishning keng doirasi mavjud. Ular qaysilar?**

a) ma'naviy rag'batlantirish amaliyoti bizning mamlakatimizda uzoq tarixga ega. Faxriy taxtalar, mehnat shon-sharafi yo'llari, turli xil ko'rinishdagi musobaqalar g'oliblariga sovrinlarni topshirish, turistik sayohatlarni tashkillashtirish eng yaxshi xodimlar yoki eng yaxshi mehnat jamoalariga sayohatlar, mehnat faxriylari uchun nishonlar, faxriy yorliqlar, eng yaxshi xodimlarni sharaflash, katta bosma nashrlardagi maqolalar va boshqalar;

b) moddiydan tashqari barcha ko'rinishlari;

v) moddiy rag'batlantirish bo'lib faxriy taxtalar, mehnat shon-sharafi yo'llari, turli xil ko'rinishdagi musobaqalar g'oliblariga sovrinlarni topshirish, turistik

sayohatlarni tashkillashtirish eng yaxshi xodimlar yoki eng yaxshi mehnat jamoalariga sayohatlar, mehnat faxriylari uchun nishonlar, faxriy yorliqlar, eng yaxshi xodimlarni sharaflash, katta bosma nashrlardagi maqolalar va boshqalar;

g) barcha javoblar to'g'ri.

**20. Mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini faqat moddiy rag'batlantirish asosida ushlab turish uchun hamisha ham imkoniyatlar bo'lavermasligining sababi nimada?**

a) mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini faqat moddiy rag'batlantirish asosida ushlab turish uchun hamisha ham imkoniyatlar bo'lavermasligining yagona sababi xodimlarning qo'nimsizligidir;

b) endi ko'plab tashkilotlar ma'naviy rag'batlantirishning taniqli, ammo unutilgan usullariga qaytish zarurligini, chunki xodimlarning mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini faqat moddiy rag'batlantirish asosida ushlab turish uchun hamisha ham moliyaviy imkoniyatlar mavjud bo'lavermasligini va bundan tashqari hamma narsa pul bilan o'lchanmasligini endi his qilishdi;

v) mehnat motivatsiyasining yuqori darajasini faqat moddiy rag'batlantirish asosida ushlab turish uchun hamisha ham imkoniyatlar bo'lavermasligining asosiy sabablaridan biri ishlab chiqarish bilan mehnatga haq to'lash tizimi mo'rtasidagi nomutanosiblikdir;

g) barcha javoblar to'g'ri.

**21. Xodimni rag'batlantirishning ta'siri uning an'anaviy vositalaridan tashqari yana qanday ta'minlanadi?**

a) rahbarbajargan ishining xususiyati bilan ham ta'minlanadi;

b) butun jamoa bajargan ishining xususiyati bilan ham ta'minlanadi;

v) xodim bajargan ishining xususiyati bilan ham ta'minlanadi;

g) to'g'ri javob yo'q.

## **22. Zerikarli va bir xil vazifalarxodimda nimani so'ndiradi?**

a) ishda mahsulot sifatsizligini keltirib chiqaradi;

b) mehnat unumdorligining pasayishiga va ish haqining vaqtida berilmasligiga olib keladi;

v) tashabbus va kreativlikni;

g) barcha javoblar to'g'ri.

## **2. Nazorat savollari**

**2.1.** O'zingizning qo'l ostingizdagi xodimlarni tashkilotdagi mavjud qo'llanilayotgan moddiy rag'batlantirish tizimidan qoniqishini oshirish uchun nima qilish kerak? 3-5 ta aniq tavsiyalarni shakllantiring.

**2.2.** Sizningcha, hozirgi paytda to'liq foydalanilmaydigan mukofotlardan keng foydalanishga nima xalaqit beradi?

**2.3.** Tashkilot amaliyotida turli taqdirlash tadbirlaridan keng foydalanish uchun qanday choralar ko'rish kerak?

**2.4.** Itoat qiladiganlar oldiga qo'yilgan maqsadlarni rag'batlantirishni chinakamiga oshirish uchun ular qanday bo'lishi kerak?

**2.5.** Maqsadlar qanchalik aniq belgilansa, xodimda qanday o'zgarishlar yuqori bo'ladi?

**2.6.** Kasbiy sharoitda baholash va boshqarish motivatsiya sifatida nima muhim?

**2.7.** Baholash va nazorat kasbiy sharoitda qanday istakni uyg'otadi?

**2.8.** Mutaxassislar baholash bo'yicha boshqaruv xodimlariga rahbarlar ko'nikmalarini baholashning nechta guruhini taklif qiladi?

**2.9.** Siz ko'nikmalar bo'yicha ro'yxatingizdagi to'liq yoritilgan qaysi ish yo'nalishlarini qabul qildingiz?

**2.10.** Qaysi ish yo‘nalishlari sizning ro‘yxatingizda yetarlicha taqdim qilingan yoki taqdim qilinmagan?

**2.11.** Nazoratning yetishmasligi va haddan tashqari, kichik nazorat yoki adolatsiz baho xodimning tashkilot uchun o‘z jonini fido qilish istagiga qanday ta’sir ko‘rsatishi mumkin? Izohlab bering.

**2.12.** Axborot xodimlarni rag‘batlantirishni boshqarishda qanday jihat hisoblanadi?

**2.13.** Nima uchun xodimlarga axborot berish kerak? Bu bilan nimaga erishmoqchisiz ?

**2.14.** Ma’lumotlar keng ko‘lamli muammolarni hal qilish uchun xodimlar motivatsiyasiga qanday ta’sir ko‘rsatadi?

**2.15.** Ushbu muammolar orasida qaysilari eng muhimlaridir ?

**2.16.** Sizga xodimlarni muvaffaqiyatli rag‘batlantirishga nima xalaqit beradi?

**2.17.** Rahbarning intizomiy choralarni qo‘llashdan maqsadi nima?

**2.18.** Barcha xodimlar belgilangan qoidalar va talablarni bilishlari va tushunishlariga ishonch hosil qilish uchun nima qilish kerak?

**2.19.** Xodimlarni tanqid qilishning qurilmaviy tanqid usuli qanaqa usul?

**2.20.** Xodimni emas, balki vaziyatni to‘g‘rilash deganda nimani tushunasiz?

**2.21.** Pallali (tarozili) choralarni qabul qilish nima?

**2.22.** Ish yoki xato tuzatilgandan so‘ng, xodimlarga nisbatan to‘g‘ri intizomiy choralar nima ?

**2.22.** Intizomiy jazolarga individual yondoshish qanday amalga oshiriladi?

**2.23.** Xodimlarning tashkilotdagi rag‘batlantirish tizimiga moyilligi har doim ularning ish tartibini belgilaydigan qiymat tizimlarida mavjud bo‘lgan individual farqlar tufayli har xil bo‘lishini qanday tushunasiz?



**2.24.** Ishdagi xodimlarning xatti-harakatlariga hal qiluvchi ta'sir ko'satadigan qadriyatlar orasida qaysilar asosiy hisoblanadi ?

**2.25.** Hikmatlar va qochirma so'zlar, shuningdek, xalq maqollari inson xatti-harakatlarining psixologik mexanizmlarining nozik jihatlarini nima uchun o'zuda yaxshi aks ettiradi ?

**2.26.** Xodimlarni motivatsiyalashni oshirish tamoyillarini keltirib o'ting.

## VII-BOB. MOTIVATSIYADA MENEJMENT USULLARI

### 7.1. IQTISODIY-STATISTIK USULLAR

*Ta'lim berish juda muhim, ammo barchasi foydali bo'ladi! Tanbehdan keyingi dalda yomg'irdan keyingi quyoshga o'xshaydi.*

**I.V. Gyote**

Usul - bu ma'lum bir vazifani hal etish, tadqiq qilish yoki ma'lum maqsadga erishish vositasi hisoblanadi.

Iqtisodiy-statistik usullar - bu ma'lumot to'plash, uni qayta ishlash, iqtisodiy ko'rsatkichlar tavsifi va iqtisodiy qonunlar va toifalardan foydalangan holda tahlil qilish orqali ijtimoiy - iqtisodiy hodisalarni o'rganish yo'nalishlari va qoidalar to'plamidir.

Menejmentning iqtisodiy-statistik usullarining eng muhim xususiyatlari quyidagilar:

- aniqlik;
- sifatli tahlilning ustuvorligi - bu avvalo, hodisaning mohiyatini. uning rivojlanish yo'nalishini va vaqtini hisobga olgan holda aniqlashtirish;
- bir hil birliklarni, birinchi navbatda, o'rganilayotgan hodisaning ijtimoiy va iqtisodiy turlarini tanlash;
- tashkilotda o'rganilayotgan hodisa va jarayonlarning mohiyati va shakllarining o'zgarishi munosabati bilan tadqiqot usullarining dinamikasi;
- o'rganilayotgan hodisa va jarayonlar, ularning o'lchamlari va miqdoriy nisbatlari dagi o'zgarish shakllari to'g'risida to'liq ma'lumot berish uchun ko'rsatkichlar tizimidan foydalanish.

Tashkilotlar marketingida menejmentning iqtisodiy-statistik usullarini ko'rib chiqaylik.

**Marketing** - bu bozor sharoitlari to'g'risidagi ma'lumotlar, shu jumladan tovarlarning bozordagi holati va tashqi omillar to'g'risidagi ma'lumotlar asosida tovarlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yo'naltirishga qaratilgan, bozorning

kon'yuktyurasini o'rganish orqali mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish va sotishni boshqarish, tartibga solish faoliyati bo'lib: <sup>13</sup>

- hukumatning harakatlari va qonun hujjatlari;
- ommaviy axborot vositalari;
- iste'molchilarning xulq-atvori;
- raqobat;
- texnologik yangiliklarning yutuqlari;
- inflyasiya darajasi;
- iqtisodiy rivojlanish holati va istiqbollari;
- boshqalar.

Tashkilot marketingi - bu mahsulot va (yoki) xizmatni sotib olish va sotish orqali iste'molchilarning talablarini qondirishga yo'naltirilgan tadbirkorlik bozorining faoliyatini boshqarish va tartibga solishdir.

Tashkilot marketingi bu xaridorning ehtiyojini qondirish va tashkilot (sotuvchi) tomonidan foyda olish maqsadida mahsulot va (yoki) xizmatlarni maqbul ravishda sotib olish va sotishga yo'naltirilgan boshqaruv tizimini o'zida aks ettiradi.

Marketingli menejmentning dastaklari bo'lib iqtisodiy-statistik usullar hisoblanadi. Har qanday savdo tashkiloti turli xil mahsulotlar va (yoki) xizmatlar, turli xil ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va hodisalar, yetkazib beruvchilar, buyurtmachilar, hokimiyat va boshqalar bilan ko'plab aloqalarni va munosabatlarni amalga oshiradigan juda murakkab, aralash-quralash tarzda o'z xo'jalik faoliyatini yuritadi.

Iqtisodiy va statistik usullardan samarali foydalanish holati tashkilot faoliyatining yakuniy natijasi hisoblangan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishda, shuningdek, yuqori daromad olishda namoyon bo'ladi. Aksincha, agar siz iqtisodiy qonunlarni noto'g'ri qo'llasangiz, masalan, ularni rad etsangiz yoki e'tiborsiz qoldirsangiz, siz past yoki salbiy natijalarni kutishingiz

---

<sup>13</sup> Ф.Котлер. Управление маркетингом. Сокр. пер. с англ. – М., Экономика.

mumkin (haddan tashqari ish haqi, odatiy holatlar, yo‘qotishlar, ish tashlashlar va boshqalar).

Keling, iqtisodiy-statistik menejment usullari bilan tartibga solinadigan alohida unsurlarning tasnifini ko‘rib chiqamiz:

1. Mulk shakllari: davlat (federal), munitsipal, xususiy, jamoat, intellektual.
2. Tovarlarni takror ishlab chiqarish fazalari: ishlab chiqarish, ayirboshlash, taqsimlash, iste’mol.
3. Bozordagi narxning shakllanishi: tannarx, narx, xarajat, daromad, foyda.
4. Ishchi kuchi: mehnat bozori, talab (ehtiyoj), mavjudligi (soni), ish kuchi tannarxi, turmush darajasi.
5. Mehnatga haq to‘lash: xizmatchilar uchun lavozim maoshlari, ishlovchilar uchun ta’rif stavkalari, mukofotlar, nafaqalar, boshqa taqdirlash to‘lovlari (masalan, bir martalik taqdirlanishlar).

Iqtisodiy va statistik tadqiqotlarning eng muhim bosqichlaridan biri bu kuzatish, bu kuzatish ob’jektining muhim xususiyatlari uchun oldindan ishlab chiqilgan dastur bo‘yicha ma’lumotlarni ro‘yxatdan o‘tkazish orqali ilmiy tashkil etilgan ma’lumotlarni to‘plashdir.

Statistik kuzatishning eng keng tarqalgan turi bu statistik hisobotlardir (7.1-chizmaga qarang). Eng avvalo, statistik hisobot bozorning holatini aks ettiradi, uning tarkibi va dinamikasini, ya’ni o‘zgaruvchanligini tavsiflaydi, bozor omillarining ta’sirini ochib beradi va bozorning keyingi rivojlanishi uchun istiqbollarni tuzadi. Marketing, murakkab va tuzilgan savdo-iqtisodiy, tashkiliy munosabatlar va o‘zaro aloqalar mavjudligini taklif qilib, menejmentda iqtisodiy-statistik usullarni qo‘llash uchun keng imkoniyatlarni yaratadi.

Menejmentda statistik kuzatuv ma’lumotlaridan foydalanish bilan bir qatorda boshqa iqtisodiy-statistik, shuningdek, quyidagi bir qancha matematik usullardan foydalanish maqsadga muvofiqdir: ekonometrik, kirish-chiqish modellari, iteratsiyalar, ekspert baholari, dastlabki bashoratlar, rivojlanish senariyalari, o‘zgaruvchanlik ko‘rsatkichlari, korrelyasion-regression tahlil, omilli tahlilning indeks usuli va boshqalar. Ko‘pincha, isbotlash uchun ulardan mutloq, nisbiy va

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <b>Hudud 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |
| <b>Davlat statistika nazorati</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |  |
| <b>Maxfiylik axborot oluvchi tomonidan kafolatlanadi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |
| Statistik ma'lumotlarni taqdim etish tartibini buzish, shuningdek ishonchsiz statistik ma'lumotlarni taqdim etish Davlatning "davlat statistika hisobotlarini taqdim etish tartibini buzganlik uchun javobgarlik to'g'risida" gi qonunining tegishli moddalari, shuningdek, ma'muriy huquqbuzarliklar to'g'risidagi kodeksining tegushli moddasida belgilangan javobgarlikka sabab bo'ladi |  |  |

|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hudud 2</b>                                                                                                                                                   |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 20__ yil uchun ..... haqida ma'lumot                                                                                                                             |                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| VakilTaqdim etish muddatiDavlat statistika qo'mitasining respublika, hudud, viloyat, shahar hududiy organi tomonidan belgilangan joyda davlat statistika organi. | VakilTaqdim etish muddatiIqtisodiyotning tegishli sohasida davlat tomonidan tartibga solishni amalga oshiruvchi organ | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Shakl №</div> <div style="padding: 5px;">Davlat statistika xizmati qarori bilan tasdiqlangan _№_</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Davriylik</div> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Hudud 3</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hisobot beruvchi tashkilotning nomi |
| Pochta manzil<br>OKUD shakl kodiKod (hisobot beruvchi tashkilot tomonidan tasdiqlangan)<br><br>OKPO uchun hisobot berish tashkilotiOKVEDdagi iqtisodiy faoliyat turiOKATO hududlariOKOG uchun boshqaruv organining vazirliklari (bo'limlari)OKOPFning tashkiliy-huquqiy shakllariOKFS mulk shakllari1234567 |                                     |

|                                                                                                                                                                                                                                          |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Hudud 4</b>                                                                                                                                                                                                                           | Tarkib qismi       |
| <b>Hudud 5</b>                                                                                                                                                                                                                           | Tashkilot rahbari: |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">         (shaklni tayyorlash uchun mas'ul shaxsning lavozimi, familiyasi va imzosi) (telefon raqami)<br/> <div style="text-align: right;">Hujjat tuzilgan sana 20__ yil</div> </div> |                    |

### 7.1-chizma. Statistika hisobot shaklining chizmasi

o'rtacha qiymatlardan, o'yin nazariyasining ko'rsatkichlaridan foydalaniladi (qandaydir harakatlarning raqiblarga ta'sirini baholash uchun ishlatiladigan usul). Ayrim marketing maqsadlari uchun mintaqaviy tadqiqotlarda ekonometrik hisob-kitoblar qo'llaniladi, masalan, klasterli tahlil. Iqtisodiy-statistik usullar tashkilotning savdo va marketing faoliyati natijalarini aks ettirishga, uning samaradorligini

baholashga, savdo va foydaning rivojlanish yo‘nalishi va tezligini aniqlashga, tendensiya, ularning dinamikasi va tuzilishining istiqbolini belgilashgayordam beradi

Marketingni boshqarish jarayonida savdo tashkiloti qanday va qanday sur‘at bilan rivojlanayotgani, u qanday sharoitlarda mavjud va qanday sabab-oqibat omillariuning faoliyatini belgilashini aniqlash zarur.

Chakana savdo aylanmasini tavsiflash uchun ko‘rsatkichlar tizimidan foydalaniladi (7.2-chizmaga qarang).

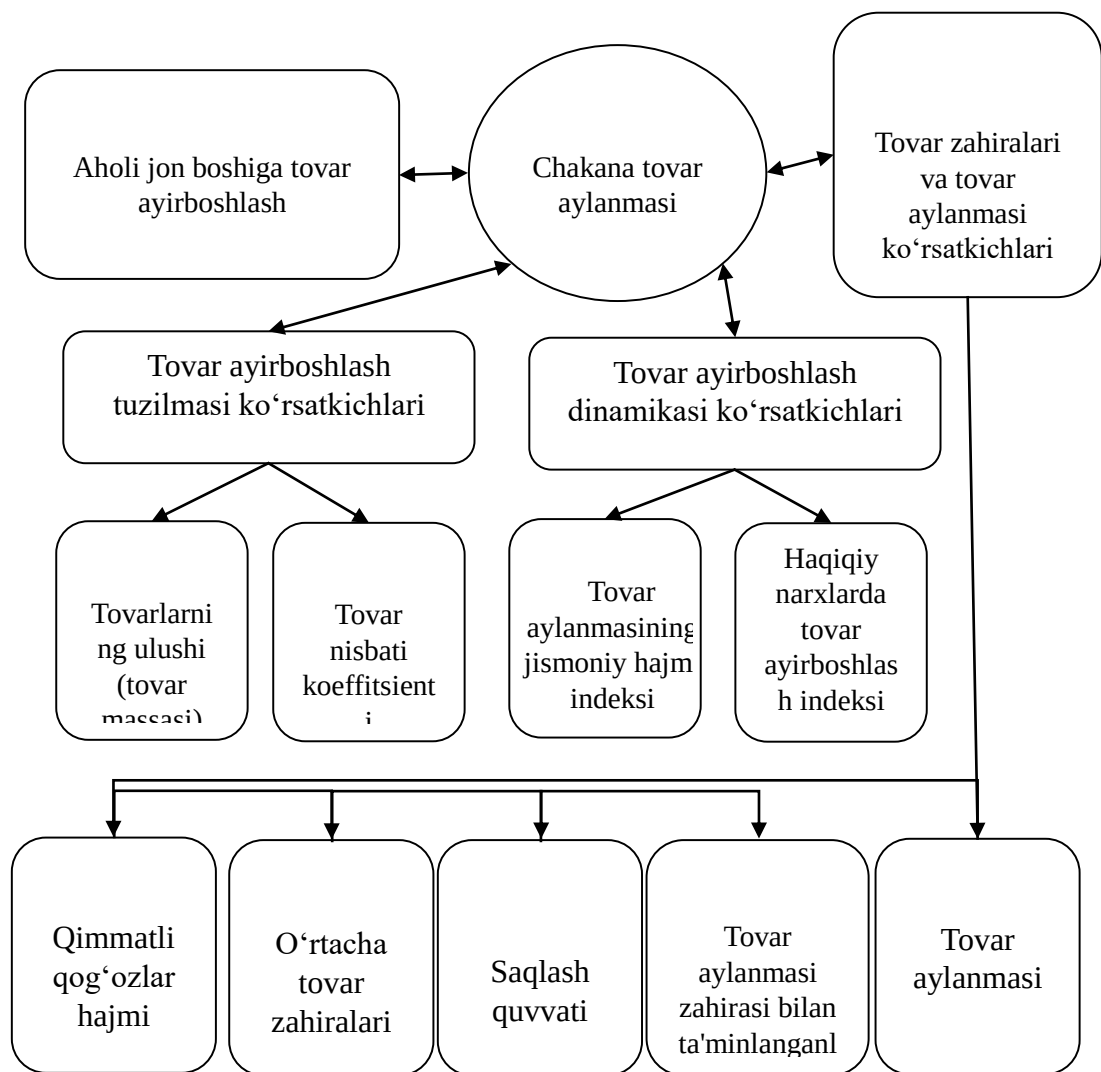
Savdo tashkilotlari menejmentida bozor holatining umumlashtirilgan xususiyatlarini, ishbilarmonlik faolligi indekslarini, sotish va narxlarning o‘zgaruvchanlik darajasini (o‘zgaruvchanlik koeffitsienti), shaxsiy iqtisodiy mavqeining tadbirkorlik baholarini, shu jumladan, tovarlarni yetkazib berishga buyurtmalarni baholashni, jismoniy sotish dinamikasini, tadbirkorlik ishonchining ko‘rsatkichlarini, tovarlarning raqobatbardoshligini hisobga olish zarur (7.3-chizmaga qarang). Tovarlar savdosi rivojlanishini aks ettiruvchi jarayonlarni kuzatib borish va savdo faoliyati bilan shug‘ullanuvchi tashkilotlar marketing xizmatlarining uslubiy va tahliliy ehtiyojlarini ta‘minlaydi, ular marketing bo‘yicha mutaxassislar va menejerlarga samarali menejment qarorlarini qabul qilish uchun tavsiyalar beradi. Shunday qilib, iqtisodiy-statistik menejment usullari savdo tashkilotlari faoliyatini maqbul boshqarish uchun zarurdir.

## **7.2.TASHKILIY VA TARTIBGA SOLISH USULLARI**

*Asosiy narsa jazolash emas, balki  
harakat qilishga majburlashdir.*

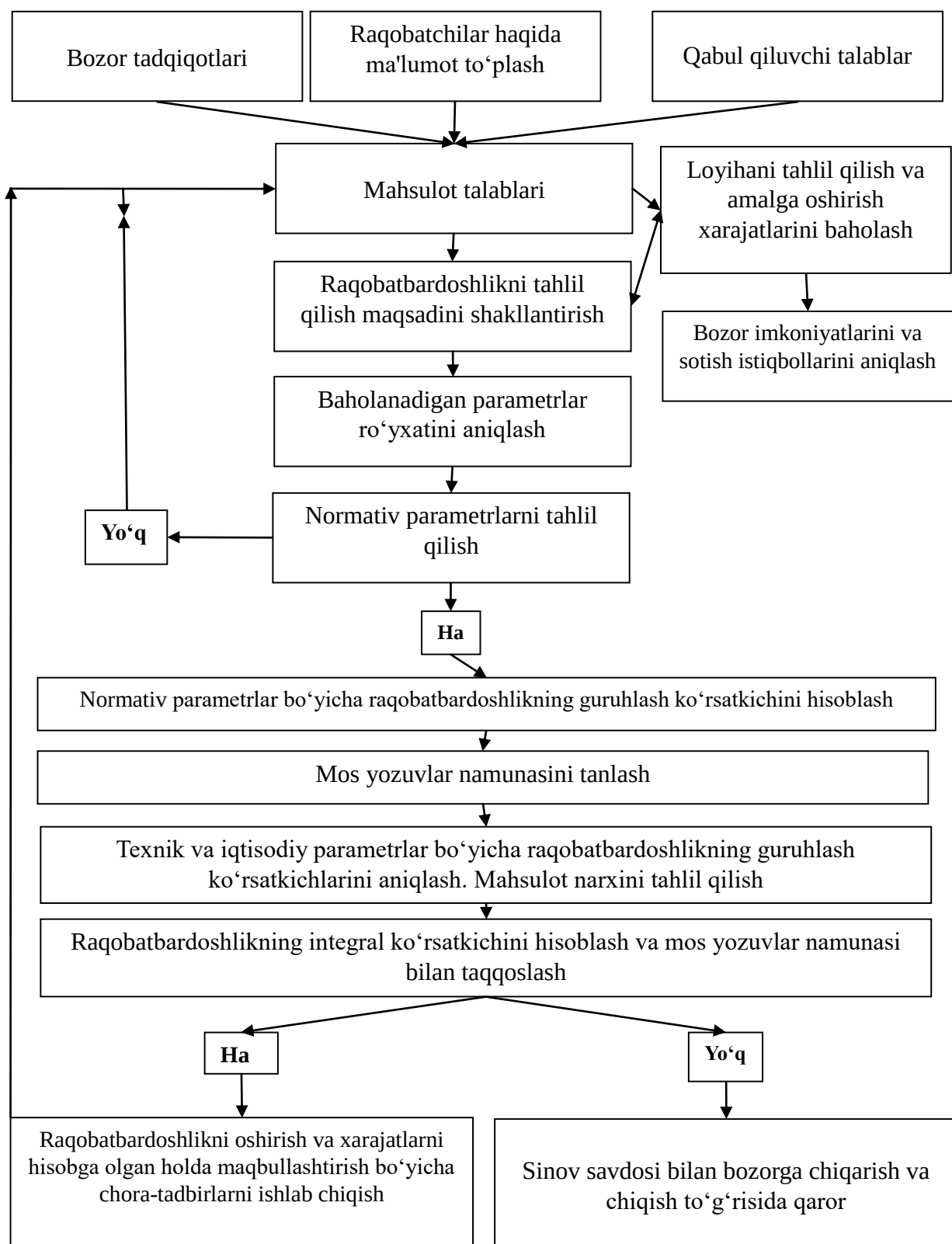
*A.P. Lukashin*

Menejmentda tashkiliy va tartibga solish usullari bir xil darajada muhimdir. Rasmdan ko‘rinib turibdiki, ilmiy yondashuv uch bosqichdan iborat:



**7.2.-chizma. Chakana tovar ayirboshlash va o'zaro bog'liqlikni tavsiflovchi ko'rsatkichlar tizimining chizmasi.**

Menejment asoslari bo'yicha menejmentning tashkiliy-tartibga solish usullari, amerikalik mutaxassislarning fikriga ko'ra, ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada paydo bo'lgan. Bir guruh olimlarga fuqaro mudofaasi inshootlarini joylashtirish, o't ochadigan pozitsiyalar va transport karvonlari bilan bog'liq bo'lgan murakkab harbiy muammolarni hal qilish vazifasi yuklatildi. O'tgan asrning 50-60-yillarida metodologiya yangilandi, bir qator aniq usullarga aylantirildi va ular turli vaziyatlarda muammolarni hal qilishda qo'llanila



**7.3.-chizma. Tovarlarining raqobatdoshligini va ularning o‘zaro bog‘liqligini baholash ko‘rsatkichlari chizmasi.**



boshlandi. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, ko‘plab mualliflar menejment metodologiyasining quyidagi o‘ziga xos xususiyatlarini belgilaydilar:<sup>14</sup>

1. Ilmiy usulni qo‘llash;
2. Tizimli yo‘naltirish;
3. Modellardan foydalanish.

1. Kuzatish - muammo va vaziyat haqida ma’lumot to‘plash va tahlil qilish. Masalan, mahsulotga bo‘lgan talab va ularning zahirolari darajasi o‘rtasidagi bog‘liqlikni o‘rganish.

2. Farazni shakllantirish muhim muqobillarni aniqlashdir. Rahbar muammoning tarkibiy qismlari o‘rtasidagi aloqani o‘rnatish uchun harakat qilish variantlarini, ularning vaziyat uchun oqibatlarini ko‘rib chiqadi, kuzatishlar asosida bashorat qiladi. Agar kuzatishlar talabning o‘sishi vaqtida zahiralarining 10 foizga pasayishini ko‘rsatsa, u holda menejer zahiralarining ma’lum miqdorga ko‘payishi ularning o‘xshash vaziyatda kamayishiga yo‘l qo‘ymaydi degan farazga e’tibor qaratishi mumkin.

3. Ishonchlilik - farazning to‘g‘riligini tasdiqlash, uni menejmentning tashkiliy va tartibga solish usullaridan foydalanish natijasini monitoring qilish orqali tekshirish.

Menejment muammolarini hal qilishda ilmiy usuldan foydalangan holda shuni esda tutish kerakki, har qanday, shu jumladan, savdo tashkiloti o‘zaro bog‘liq bo‘lgan quyi tizimlardan tashkil topgan ochiq tizimdir, shuning uchun menejmentga ilmiy yondashuvning ikkinchi xususiyati - tizimli yo‘naltirish, uchinchi - modellashtirishda foydalanishdir.

Model - bu tizim, g‘oya yoki ob‘yektning butunligidan farq qiladigan shaklda aks ettirish bo‘lib, u haqiqatni soddalashtirish, ichki munosabatlarni, hayot sharoitlarini ko‘rish va tushunish uchun imkoniyat yaratadi.

Modelni yaratish bu jarayondir va bu jarayonning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

---

<sup>14</sup> Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Перевод с англ. М., Дело

1. Muammoning bayoni - muammoning aniq tashxisi, asoratlarni sabablarga ko'ra ajratish qobiliyati.

2. Modelni yaratish - modelning asosiy maqsadi, zarur ma'lumotlar, xarajatlar, ijrochilar va yakuniy foydalanuvchilarning javoblari.

3. Modelni tasdiqlash - modeldagi barcha zarur tarkibiy qismlarning joylashtirilganligini yoki yo'qligini, haqiqiy vaziyatga moslik darajasini aniqlash. Model haqiqatni qanchalik to'liq aks ettirsa, modelni ishlatish juda murakkab bo'lmasa, maqbul qaror qabul qilishda menejerga yordam berish vositasi sifatida uning salohiyati shunchalik yuqori bo'ladi.

4. Modelni qo'llash - foydalanuvchiga uni qanday qo'llashni o'rgatish, model qanday ishlashini, uning imkoniyatlari va cheklovlari to'g'risida tushuntirish.

5. Modelni yangilash - uni shunga mos ravishda o'zgartirish zarurati.

Modellashtirishda tez-tez uchraydigan muammolar paydo bo'ladi: noto'g'ri taxminlar, ma'lumot cheklovlari, foydalanuvchilarning qo'rquvi, amaliy qo'llanma, ortiqcha xarajatlar.

Biroq, har xil o'ziga xos modellarning soni, ular ishlab chiqilgan muammolar soniga nisbatan deyarli katta. Ba'zi modellarni ko'rib chiqamiz.

**Porterning marketing modelida** U - shaklidagi egri chiziq mavjud. Uning ta'kidlashicha, o'rganish egri chizig'idan farqli o'laroq, (xarajatlarning nisbiy darajasi tashkilotning bozorda egallab turgan ulushiga teskari bog'liqligini tavsiflovchi model giperbolik funksiya bilan tavsiflanadi. Bu bozorni zabt etishda marketing strategiyasining asosi hisoblanadi), kichik bir tashkilot katta bozor ulushiga ega bo'lgan tashkilot kabi yuqori samaradorlik darajasini ta'minlay oladi. Bu yiriklashtirilgan marketing strategiyasi tufayli yuzaga keladi: bular barcha resurslarni kichik bozor sharoitida yiriklashtirish, noyob mahsulotni ishlab chiqarish yoki mahsulotni sotishning o'ziga xos usuli, yuqori darajadagi xizmat ko'rsatish, xarajatlarni pasaytirishga yo'naltirilgan choralar, raqobatbardosh narxlaridir.

**O'xshash model** tekshirilayotgan hodisa yoki jarayonni haqiqiysiga o'xshab ketishini namoyish etadi. Masalan, tashkiliy chizmada, menejer aniq jamoalar zanjiri va xodimlar va ularning faoliyati o'rtasidagi rasmiy bog'liqlikni aniq ko'rib

chiqadi. Bu barcha xodimlarning o'zaro bog'liqliklari ro'yxatini tuzishdan ko'ra, tashkilot tuzilmasining o'zaro bog'liqligini tushunishning sodda va samaraliroq (ayniqsa yirik) usuli sanaladi.

**Taqlid qilish modeli** - real vaziyatni aniqlash uchun modelni yaratish va uning sinov tariqasida qo'llanilish jarayonining o'ziga xos belgisidir. Masalan, sotuvchi narx o'zgarishi yoki mahsulot (xizmat) reklamasi tufayli kutilayotgan savdo hajmini taqlid qilish uchun modellar yaratishi mumkin. Imitatsion matematik usullar juda murakkab bo'lgan vaziyatlarda, masalan, juda ko'p o'zgaruvchilar tufayli chiziqli dasturlash, o'zgaruvchilar orasidagi ma'lum bog'liqlikni matematik tahlil qilishda qiyinchiliklar, yuqori darajadagi noaniqlik, dasturlash tilidan kompyuter tiliga o'tkazishda qiyinchiliklar paydo bo'lganda qo'llaniladi.

**Bashoratlash** - bu uni aniqlash uchun avvalgi tajriba va kelajak haqidagi taxminlardan foydalanadigan usul bo'lib, masalan, narxlarni bashorat qilish, mavjud vaziyatni tahlil qilish va tashkilotning rivojlanish istiqbollarini belgilash, narxlarning umumiy dinamikasini belgilaydigan istiqbolli hisob-kitoblarni o'z ichiga oladi. Kelajakdagi narxlar dinamikasini baholashda kutilayotgan narx o'zgarishining quyidagi tarkibiy qismlarini bilish zarur:

- narxning fon muhitiga, ya'ni atrofning unga ta'sir darajasi;
- narxlarning mavsumiy o'zgarishi;
- siyosiy vaziyatni rivojlantirish variantlari;
- chet el valyutalarining so'mga nisbatan kursi;
- aholining jon boshiga daromadlari;
- mamlakatdagi ishsizlik darajasi va boshqalar.

Bashoratlarning turli xillari mavjud, masalan:

- texnologiyalarning rivojlanish istiqbollari bizga qanday yangi texnologiyalarni ishlab chiqilishini kutish mumkinligini, bu sodir bo'lganda, ularning iqtisodiy jihatdan qay darajada qo'llanishi mumkinligini taxmin qilishimizga imkon beradi;

- raqobatni rivojlantirish istiqbollari raqobatchilar strategiyasi va taktikasini bashorat qilishi mumkin;

- anketalar va izlanishlarga asoslangan bashoratlar ko'plab bilim sohalarida olingan ma'lumotlardan foydalangan holda, qiyin vaziyatlarda nima bo'lishini bilish uchun kelajakni ko'rish imkoniyatini beradi. Masalan, avtomobil televizorlari va kompyuterlarning kelajakdagi bozorini faqat iqtisodiyotning holatini, ijtimoiy qadriyatlarni, atrof-muhitni ifloslanishdan himoya qilish standartlarini, siyosiy vaziyatni va boshqalarni hisobga olgan holda baholash mumkin;

- ijtimoiy bashoratlash xodimlarning ijtimoiy munosabatidagi o'zgarishlarning kelajagini ko'rish uchun ishlatiladi. Xodimlarning tibbiy yordam, qulaylik va boshqalarga bo'lgan munosabatini to'g'ri bashorat qila olgan tashkilot ma'lum ehtiyojlarni qondirish uchun raqobatchilardan ustunlikka ega bo'lishi mumkin. Ushbu turdagi bashorat menejmentda, ayniqsa xodimlarni rag'batlantirishda foydali bo'lishi mumkin.

Tashkiliy va tartibga solish usullari ba'zida ma'muriy ta'sirning beshta asosiy usulini o'z ichiga olgan ma'muriy usul deb ataladi:

1. Tashkiliy harakatlar muayyan tashkilot xodimlarining faoliyatini tartibga soluvchi ichki me'yoriy hujjatlarni tayyorlash va tasdiqlashga asoslanadi, bular xususan: nizom, shartnoma, menejmentning tashkiliy tuzilmasi, tarkibiy bo'linmalar to'g'risidagi nizomlar, ish joylarini tashkil qilish, shtatlar jadvali, lavozim yo'riqnomalari, ichki mehnat qoidalaridir. Ushbu hujjatlar (nizomdan tashqari) tashkilot rahbarining buyrug'i bilan kuchga kiradi, barcha xodimlar uchun majburiydir va ularga rioya qilmaslik intizomiy choralarni qo'llashga olib keladi.

2. Tartibga soluvchi harakatlar menejment maqsadlariga erishishga, ichki me'yoriy hujjatlarga muvofiq bo'lishga, menejment tizimining ushbu parametrlarda bevosita ma'muriy tartibga solish orqali saqlanishiga qaratilgan: buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar, maqsadli rejalashtirish, ishni tashkil etish va muvofiqlashtirish, mehnatni rag'batlantirish, ish faoliyatini nazorat qilish kabilar.

3. Yo'l-yo'riq ko'rsatish - rasmiy operatsiyalarni bajarish qoidalarini bo'ysunuvchiga topshirishga asoslangan rahbarlik usuli. Yo'l-yo'riq ko'rsatishda ma'muriy buyruq va tayinlangan vazifa rahbarining ma'lumotli maslahatlari bir-biriga uyg'unlashadi. Rahbar va xodim o'rtasidagi munosabatlardagi rasmiy

ko'rsatmalar ko'pincha so'z va ish birligi yo'qligi tufayli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi.

4. Nasihat – rahbar tomonidan bir marta ishlatadigan usul bo'lib, agar u yana qayta pandu-nasihat qilishga harakat qilsa, u ishonchni yo'qotadi.

5. Mehnat to'g'risidagi qonun hujjatlari buzilgan taqdirda intizomiy javobgarlik va jazo choralari qo'llaniladi.

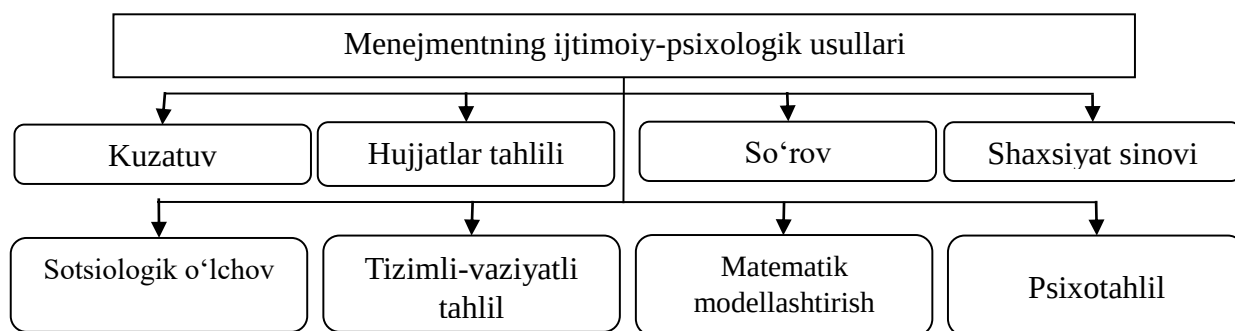
Shu bilan birga, tashkilotlarni rivojlantirish bo'yicha unchalik aniq bo'lmagan strategiya, zamonaviy samarali marketingning nomukammalligi, korporativ madaniy-atning etishmasligi jamoaga ma'muriy ta'sirning salbiy ko'rinishlarining paydo bo'lishiga va ma'muriy usullardan foydalanishning umumiy ta'sirining pasayishiga olib keldi. Shu bilan birga, ijtimoiy-psixologik menejment usullarining samaradorligi oshdi.

### **7.3. IJTIMOIIY-PSIXOLOGIK USULLAR**

***Ko'pincha, zo'ravonlikdan ko'ra ishontirish  
orqali ko'proq narsaga erishish mumkin.***

***Ezop.***

Ijtimoiy-psixologik usullar tadqiqot usullari bo'lib, uning maqsadi ijtimoiy rivojlanishni, birinchi navbatda, odamlarning o'zaro munosabatlarini, ular va ijtimoiy jamoalar o'rtasidagi munosabatlarni, ularning ijtimoiy faoliyatidagi munosabatlarini, inson tabiatining o'ziga xos psixologik xususiyatlarini, ijtimoiy-madaniy sharoitlarni, turmush tarzining o'ziga xosligini, sog'liqni saqlashni, atrof-muhit va boshqalarni o'rganishdir. Ijtimoiy-psixologik usullarning tasnifi 7.4-chizmada keltirilgan.



#### 7.4-chizma. **Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullarini tasniflash chizmasi.**

Menejmentning ko'plab ijtimoiy-psixologik usullari mavjud, masalan:

1. So'rovnoma - bu so'rovnomalar orqali ma'lumot to'plash, dastlabki ma'lumotlarni olish uchun vosita, matnni fazoviy tashkil etish usuli bo'lib, unda doimiy ma'lumotlar anketalarni to'ldiradigan savollar ro'yxati shaklida beriladi.

2. Suhbat - fikr almashish.

3. Gomeostatik modellar - bu ma'lum xususiyatlarni, masalan, bosim, harorat, qondagi shakar miqdorini fiziologik maqbul chegaralar, ya'ni atrof-muhit sharoitlariga moslashish qobiliyatiga taqlid qiladigan odamning modellari.

4. Psixologik o'yinlar - kasbga xos bo'lgan vaziyatlarni yaratish va ularda qulay psixologik yechimlarni topish.

5. Ishbilarmonlik o'yinlari - eng samarali qarorlarni qabul qilish uchun ishlab chiqarish holatini modellashtirish.

6. Rolli o'yinlar - aniq vazifalarni hal qilish uchun muayyan rolni bajaradigan harakatlar. Masalan, Genri Minsberg o'nta boshqaruv rolini tavsiflaydi, ularni uchta qismga birlashtiradi: shaxslararo, axborot va qarorlarni qabul qilish.

7. O'zaro munosabatlarni baholashning modulli metodologiyasi - muhim koeffitsient yoki qiymatga berilgan o'lchovdir.

8. Fazoviy sotsiologik o'lchov - bu tashkilotning kichik rasmiy va norasmiy guruhlarining tarkibi, hududiy joylashishi va faoliyati to'g'risida miqdoriy ma'lumotlarni olish va tahlil qilishga qaratilgan metodlar to'plami.

9. Retrospektiv tahlil - ko'plab belgilar bilan tavsiflangan o'tmishdagi kuzatuv ma'lumotlarining ko'p o'lchovli tizimini qayta ishlash usullari to'plami; o'rganilayotgan tizimda muayyan qonunlarning mavjudligi to'g'risida qaror qabul

qilishga yordam beradi. Menejmentning turli tomonlarini ilmiy bilishda tahlil, sintez bilan bir qatorda katta ahamiyatga ega.

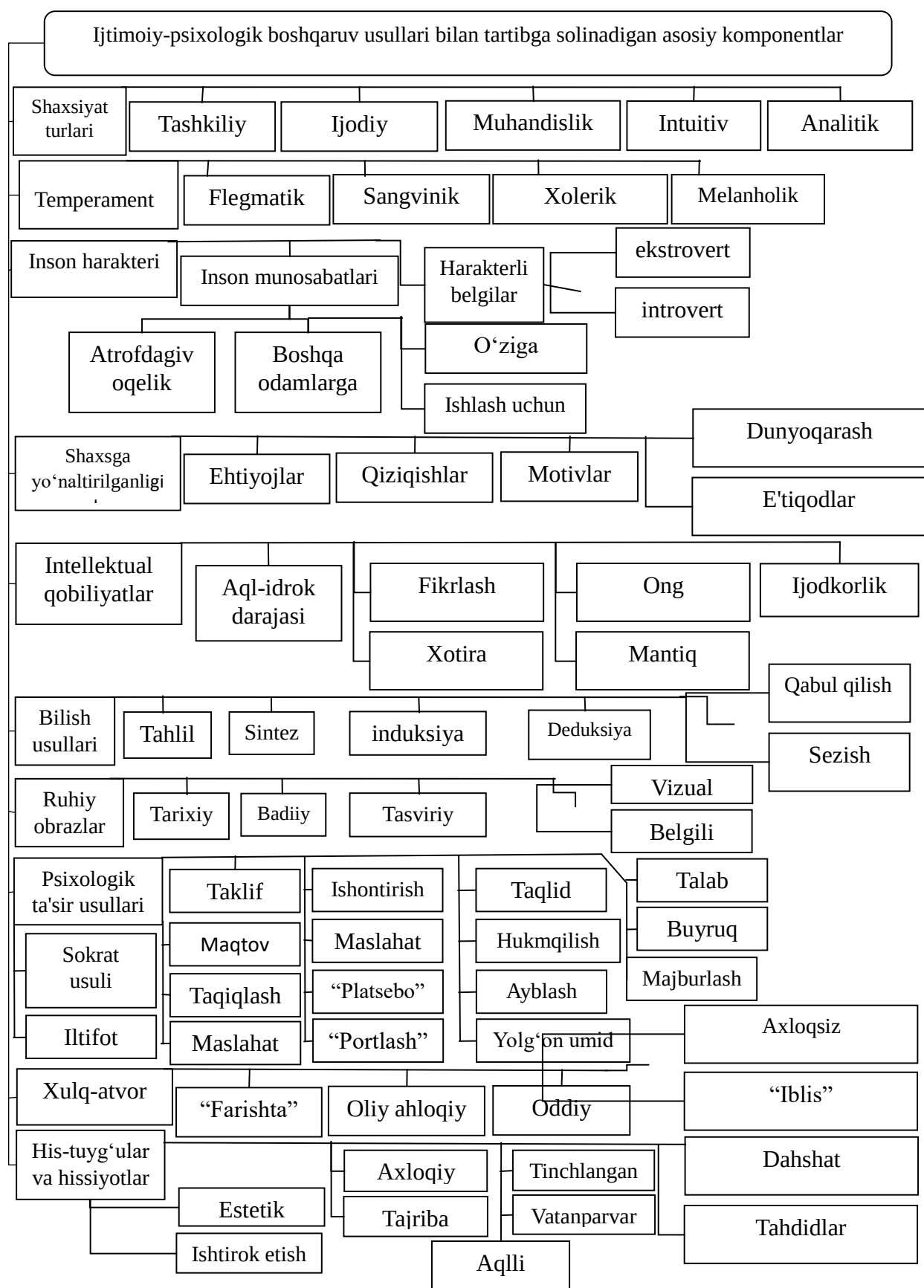
**10.** Ijtimoiy-psixologik tajribalar, masalan, “G‘arbiy elektr” zavodida xotornlik sotsiolog Elton Meyo tomonidan o‘tkazilgan tajriba. Ushbu tajribalar natijasida ishlab chiqarishda inson omilining roli qayta ko‘rib chiqilib, ishchilar xatti-harakatlarining psixologik va ijtimoiy-psixologik jihatlariga ustuvorlik berildi. Shu bilan birga, tashkilot tarkibidagi norasmiy guruhlarining ta’sirini, bu tashkilot xodimlarining murakkab ijtimoiy hayotining ko‘p qirralarini ochib berdi; Ushbu tajribalar menejmentni rivojlantirishda muhim rol o‘ynadi.

**11.** So‘rov - suhbat jarayonida ma’lumot olish usullaridan biri. So‘rovda har bir kishi to‘g‘risidagi ma’lumotlar so‘rov o‘tkazayotgan odamning so‘zlari bilan qayd etiladi. Masalan, so‘rov natijalariga ko‘ra shakllar, xususan, aholini ro‘yxatga olish va so‘rovnomalarning to‘ldirilishi shular jumlasidandir.

**12.** Test - insonning qobiliyatlari, ixtiyoriy fazilatlari va boshqa psixologik xususiyatlarini aniqlash uchun o‘tkaziladigan standart shakldagi vazifalar; anketa ma’lum sotsiologik tadqiqotlar uchun ishlatiladigan material sifatida tarqatiladi. Masalan, Teylor testi, Spilberg-Xanin testi, Ayzenk testi, Assinger testi, Leongard testi.

**13.** Jamoatchilik fikrini, jamoat psixologiyasini, psixologik quvvat va taklif mexanizmlarini o‘rganishning empirik usullari - tarixiy hujjatlar va statistik ma’lumot larni tahlil qilish orqali mazkur usul, fransuz ijtimoiy psixologiyasining asoschisi G.Tard tomonidan qo‘llanilgan. U ijtimoiy jarayonlarni insoniy munosabatlar asosiga qurilgan taqlidning psixologik mexanizmi harakati bilan tushuntirdi va bu o‘z navbati da. shaxslararo munosabatlar ilm-fani rivojiga va ularning boshqaruvida keng qo‘llaniladigan mexanizmlari rivojiga katta hissa qo‘shib kelmoqda.

**14.** Psixoanaliz - ongsiz odamning hayotidagi ma’noni tan olish, ya’ni, ratsional fikrlash va inson irodasi doirasidan tashqaridagi narsalar - avstriyalik psixiatr tomonidan ishlab chiqilgan.



7.5.-chizma. Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullari bilan boshqariladigan tarkibiy qismlarni tasniflash chizmasi.



15. Zigmund Freyd. Psixoanalitik maktabning keyingi rivojlanishida Freydning g'oyalari tashkilotdagi hissiy munosabatlarni tavsiflash uchun ishlatiladi.

Zamonaviy menejmentda, sotsiologiya va psixologiya asoschilari, shuningdek, menejment amaliyotidagi mutaxassislar ijtimoiy-psixologik tartibga solish usullariga katta e'tibor berishadi. Ular turli xil chizmalar, jadvallar, tavsiflarni ishlab chiqdilar. Ulardan ba'zilarini ko'rib chiqamiz (7.5-chizma, 7.1-jadval).

Shaxs turlari insonning ichki salohiyatini va uning muayyan ish turlari va faoliyat sohalarini bajarishga bo'lgan umumiy yo'nalishini tavsiflaydi. Shaxsning turlarini ta'riflashda bir nechta yondashuvlar mavjud: Kattellning sifatiga ko'ra shaxsning 16 omilli xususiyati, Z.Freydning xulq-atvor rollarini tasniflashga asoslangan tushlar va harakatlanishlar nazariyasi va boshqalar.

Menejment sohasida shaxsiy guruhlarni aniqlash ijtimoiy guruhdagi motivatsiya va xatti-harakatlar bilan birgalikda tahlil qilishda muhim rol o'ynaydi. Shaxs turlari va boshqa unsurlarning tasnifini ko'rib chiqamiz:

- jamoada yetakchilik va rahbarlik ishiga xos bo'lgan aniq bilinadigan tashkilotchilik ko'rinishi;
- olimlarga xos bo'lgan mantiq va tahlilning katta qismi bilan ishlarni bajarishga qaratilgan tahliliy ko'rinish;
- odamlarning hisoblash, chizish, loyihalash, dasturlash ishlariga moyilligini tavsiflovchi muhandislik turi;
- dunyoni badiiyidrok etishda minimal mantiqiy umumlashma, adabiy shaxslar, san'at, she'riyat, musiqavahokazolargaxos bo'lgan ijodiy tur;
- tashqisharoitlar (o'xshash, ob-havo, vaziyatlar, jo'shqinliklar) ta'sir qiluvchi intuitiv tur, eng kam murakkablik va javobgarlik bilan ish olib boradigan ijrochilarga xosdir.

**Temperament** - bu har bir xodimning jamoada maqsadi va o'rnini, boshqaruv vazifalarini taqsimlash va ma'lum bir odam bilan ishlashning psixologik usullarini aniqlash uchun shaxsiyatning juda muhim psixologik xususiyatidir. Ma'lumki, temperamentning to'rtta asosiy turi mavjud.

**Sangvinik**– xulq-atvorda xotirjamlik, muvozanatlilik, o‘zini tuta bilish qobiliyati bo‘lib, o‘zini-o‘zi qadrlash boshqalarni baholashga mos keladi, intilish darajasi real imkoniyatlarga mos keladi. Qattiq mehnat va yuqori ishlashi bilan ajralib turadi. Zaif belgilaridan biri - keskin o‘zgarib turadigan vaziyatlarda qayta qurish imkoniyati yo‘qligidir. Tafakkur turi ob‘yektivligidir.

**Flegmatik** - hissiy jihatdan barqaror, fikrlash turi asosan aniq bo‘lib obrazli, fikrlash sur‘ati sekinlashadi, da‘volar darajasi real imkoniyatlardan past, monotoniya ostida ishlashga juda chidamli, yangi muhitga kirish uchun moslashish davri 6-7 oyni talab qiladi, kayfiyatning ustunlik darajasi yaxshi, yuz ifodasi “muzlatilgan” holatda bo‘ladi.

**Xolerik**- hissiy jihatdan beqaror, tez jahldor, mimika juda o‘zgaruvchan, fikrlash sur‘ati tez, fikrlash turi mavhum - mantiqiy, juda yuqori xushmuomalalik, qisqa vaqt ichida ortiqcha faollik pauzalar bilan almashadi. Psixologik jarayonlarni bilishi (e‘tibor, idrok, xotira, tasavvur) juda o‘zgaruvchan, talabchanlik darajasi haqiqiy imkoniyatlardan yuqori bo‘ladi.

**Melanxolik** - hissiy jihatdan sezgir, bezovtalanishga moyil, yuqori ichki bezovtalik, o‘lchovli ritmda ishlaganda stressga chidamlilik bilan ajralib turadi. U tez o‘zgaruvchan ijtimoiy vaziyatlarga yaxshi moslashadi, aloqada yaxshi sherikni his qiladi va ular uchun ortib borayotgan hissiy qulaylikni yaratadi. Talabchanlik darajasi, odatda, real imkoniyatlardan pastroqdir, bunda o‘zini namoyish etuvchi, ko‘rsatuvchi harakterga ega bo‘lgan shaxslar bundan mustasnodir.

To‘rtta harakterli belgilar inson dunyosining yo‘nalishini, muloqotga bo‘lgan ehtiyoj darajasini belgilaydi. Muayyan belgilarga egalik qilish, odamlarni ekstrovert va introvertlarga ajratadi <sup>15</sup>.

**Ekstrovert** - juda xushmuomala, hamma narsaga javob beradigan, faoliyat turlarini to‘xtatib barcha yangi narsalarga hayrixohlik bildiradi, agar yangi suhbatdosh paydo bo‘lsa, ba’zida ishni tugatmasdan chiqishib ketadi, rag‘batlantiruvchidir. Faoliyat yo‘nalishi doimiy emas va bevosita boshqalarning

---

<sup>15</sup> Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело

fikriga bog'liq, boshqalarga nafi tegishga moyillik bilan ifodalanadi, ba'zan boshqa odamlar uchun o'zlarini unutishadi.

**Introvert**- yopiq, xulq-atvorda faqat ichki mulohazalar kelib chiqadi, shuning uchun ba'zida uning harakatlari atrofida uchun haddan tashqari murakkab va mayusday ko'rinadi. Sezgi yaxshi rivojlangan, vaziyatni aniq hisoblab chiqadi, uning qarorlari ko'pincha istiqbolli va kelajakda oqlanadi. Introvert - hissiy jihatdan sovuq, qashshoq yuz ifodalari va imo-ishoralar suhbatdoshlarni xavotirga soladi va suhbatda samimiylilikning oldini oladi.

Biror kishining tashqi va ichki dunyoga munosabati nuqtai nazaridan, harakteri atrofida voqeilikka va boshqa odamlarga (ijobiy, betaraf, salbiy), o'ziga (bo'rttirilgan, bir maromda, pasaytirilgan) va ishga yoki biror narsani o'rganishga nisbatan qaraladi.

Shaxsga yo'naltirilganlik insonning muhim psixologik xususiyatlari sanalib, ular ehtiyojlar, qiziqishlar, motivlar, e'tiqodlar va dunyoqarash nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi.

**Aqliy qobiliyatlar** insonni tushunish, fikrlash, uning ongli imkoniyatlarini tavsiflaydi va kasbiy yo'naltirish, odamlarni baholash, o'z mavqeini rejalashtirish va martabaga ko'tarilishini tashkil qilish uchun muhimdir. Asosiy e'tibor, uch darajani o'z ichiga oluvchi ishchining aqliy darajasiga (yuqori, o'rta, past) qaratilishi kerak. Teran fikrlash qobiliyati - boshqaruv xodimlari va mutaxassislar uchun muhim talabdir. Ong darajasi xodimning tashkilotda belgilangan ahloqiy qoidalariga muvofiqligini belgilaydi. Mantiqiy qobiliyat muhandislik va ilmiy faoliyatda ajralmas hisoblanadi. Aqliyqobiliyat psixologik usullar yordamida aniqlanadi. Inson xotirasi aqliy qobiliyatlarning muhim tarkibiy qismidir. Turli xil odamlarning uzoq muddatli va tezkor xotiralar miqdorida sezilarli farqlar mavjud.

**Bilish usullari** - bu inson tomonidan haqiqatni o'rganadigan, ma'lumotlarga ishlov beradigan va qarorlar loyihalarini tayyorlaydigan vositalardir. Bilishning eng mashhur usullari - bu tahlil va sintez, induksiya va deduksiya.

**Tahlil** hodisani tasniflash, unsurlarga ajratish, muqobillarini aniqlash, ichki kechinmalarni tahlil qilish asosida o'rganishni o'z ichiga oladi.

**Sintez** aksincha, unsurlararo aloqalarni o'rganishga, yakka unsurlar tizimini qurishga, tashqi qonuniyatlar va aloqalarni o'rganishga asoslangan. Bilish jarayonida tahlil qilish va sintez birgalikda, masalan, tashkilotni boshqarish uchun tashkiliy tuzilma diagrammasini tuzishda ishlatiladi.

**Induksiya** - bu har xil dalil va hodisalarni o'rganishga asoslangan aniqlikdan umumiylikgacha xulosa bo'lib, uning natijalari ma'lum bir barqarorlik haqidagi farazni ishlab chiqish uchun ishlatiladi.

**Deduksiya** - bu mutloq haqiqat shaklidagi farazlar (qoidalar, tamoyillar) ilgari surilganda, ma'lum bir umumiy qonuniyatlar to'g'risida xulosalarni xususiylardan olib umumlashtirishdir. Induksiya va deduksiya usullarini qo'llashning namunasi tashkilot falsafasini ishlab chiqishdir.

Voqeilikni anglash tashqi dunyo va ma'lumotni sezish va idrok etish orqali amalga oshiriladi. Ular psixologiyaning predmeti bo'lib, ularni rivojlantirish uchun maxsus usullar mavjud. Falsafa bilishga moddiy fikrlashdan mavhum fikrlashga qadar bo'lgan jarayon sifatida qaraydi.

**Psixologik tasvirlar** xodimlarga tarixiy shaxslar, yirik menejerlar va ishlab chiqarish innovatorlarining odatiy xatti-harakatlari asosida o'qitishni taqozo qiladi. Badiiy tasvirlar tashkilot xodimlarining, ayniqsa yoshlarning estetik va madaniy savodxonligi uchun ishlatiladi. Grafik tasvirlar muhandislik faoliyatining ajralmas qismidir, ayniqsa zamonaviy mul'timedia texnik vositalaridan foydalangan holda yangi texnologiyalarni loyihalashtirish kompyuterda amalga oshirilganda u ko'proq ahamiyatlidir. Vizual ko'rinishli tasvirlar xodimlar ishida juda foydali, chunki muayyan bir kishining mehnat jamoasida tan olinishini ta'minlashga imkon beradi. Psixologik tasvirlar - inson ongida moddiy olam ob'yektlari va hodisalarini aks ettirishning ideal shaklidir. Bilishning hissiy darajasida sezgi, idrok va ifodalash shakllanadi. Fikrlash jarayonida tasvirlar, tushunchalar, mulohazalar va xulosalar paydo bo'ladi. Tasvirlarni mujassamlashning moddiy shakli bo'lib - bu amaliy harakatlar, og'zaki nutq, yozish, turli xil ishora modellari kirib keladi.

Menejment jarayonida ko'pincha tarixiy, badiiy, grafik, audio-vizual va ramziy tasvirlardan foydalaniladi. Tarixiy tasvirlar yosh ishchilarni o'qitish va ularning

qarorlarini asoslash uchun buyuk odamlarning hayotini tasvirlash orqali keng qo'llaniladi. Badiiy tasvirlar menejment madaniyati va zamonaviy texnologiyalarni yaratib, ofis maydonini loyihalashning muhim tarkibiy qismidir. Grafik tasvirlar menejmentni tartibga solishda (jadvallar, grafikalar, modellar, bosh rejalar) va qaror qabul qilishni asoslashda keng qo'llaniladi. Audiovizual tasvirlar zamonaviy kompyuter va televizion texnologiyalarning ajralmas qismi bo'lib, ishchilarga odam-kompyuter dialog rejimida o'z vaqtida ma'lumot beradi. Ramziy tasvirlar menejment qarorlarini qabul qilish uchun matematik usullardan foydalanishga imkon beradi (matritsalar, boshqaruv modellari va boshqalar).

**Psixologik ta'sir usullari** ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullarining eng muhim elementlaridan biridir. Ular birgalikda ish jarayonida muvofiqlashtirish uchun odamlarga ta'sir qilishning barcha zarur va qonuniy usullarini jamlaydi. Psixologik ta'sirlar ko'p usullarni o'z ichiga oladi. Masalan, taklif, ishontirish, taqlid qilish, jalb qilish, majburlash, talab qilish, taqiqlash, ayblash, buyruq berish, aldash, kutish, "portlash", Sokrat usuli, ishora, iltifot, maqtov, iltimos, maslahat. Ularni batafsil ko'rib chiqamiz.

**Taklif**- bu guruhning taxminlariga va ishlashga rag'batlantiruvchi motivlarga murojaat qilish orqali rahbar tomonidan shaxsning ongiga psixologik maqsadli ta'sir etishdir. *Taklif*, ba'zida odamning irodasi va ongidan tashqari, ma'lum bir tuyg'u holatini keltirib chiqarishi va ularni biron bir harakatga undashi mumkin. Taklifning haddan tashqari salbiy shakli bu shaxsga irodasini egish bo'lib, u odamda axloqiy me'yorlardan chiqib ketadigan qat'iy belgilangan xatti-harakatlar shakllari (mafiya guruhlari, to'dalar va boshqalar) joylashtirilsa yuzaga keladi.

**Ishonch**, inson ruhiyatiga maqsadlarga erishish, psixologik to'siqlarni olib tashlash, jamoadagi nizolarni bartaraf etish uchun mantiqiy va mantiqiy ta'sirga asoslangan usuldir.

**Taqlid qilish** - bu xatti-harakat boshqalar uchun namuna bo'lgan menejer yoki ishlab chiqaruvchining innovatorning shaxsiy namunasi orqali yakka xodimga yoki ijtimoiy guruhga ta'sir qilish usuli.

***Ishga jalb qilish*** - bu xodimlarni mehnat yoki ijtimoiy jarayonlarda ishtirok etadigan psixologik uslub bo'lib, masalan, rahbarni tanlash, kelishilgan qarorlarni qabul qilish, jamoada raqobat va boshqalardir.

***Motivatsiya*** - bu axloqiy ta'sirning ijobiy shakli bo'lib, bir kishi xodimning ijobiy fazilatlarini, uning malakasi va tajribasini ta'kidlasa, tayinlangan ishning muvaffaqiyatli bajarilishiga bo'lgan ishonch, bu korxonada xodimning axloqiy ahamiyatini oshirishga imkon beradi. Qadimgi davrlarda faxriy kengashga kirish, diplomlarni topshirish, "raqobat g'olibi", "mehnat qahramoni" unvonlari bilan taqdirlash va hokazolar ishlashga undash uchun keng qo'llanilgan.

***Majburlash*** - bu odamga ta'sir qilishning boshqa usullari natija bermagan va xodim, ehtimol, hatto uning irodasi va xohishiga qarshi, muayyan ishlarni bajarishga majbur bo'lgan hollarda, axloqiy ta'sirning qoidadan tashqari shaklidir. Majburiylikni faqat favqulotda holatlarda (harakatga kelmaslik) qurbonlar, shikastlanishlar, baxtsiz hodisalar va o'limga olib keladigan holatlarda qo'llash maqsadga muvofiqdir.

***Hukm qilish*** - bu jamoada axloq me'yorlaridan katta og'ishlarga yo'l qo'yadigan yoki ish natijalari va ish sifati juda qoniqarli bo'lmagan shaxsga psixologik ta'sirni qilish. Zaif ruhiyatga ega odamlarga ta'sir qilish uchun ushbu usuldan foydalanib bo'lmaydi. Jamoaning bo'sh bo'g'iniga ta'sir qilish deyarli foydasiz. Masalan, "Afoniya" filmidagi do'stona sud, sud qaroridan hukmga o'tdi.

***Talab*** - bekor qilish kuchiga ega. Shu munosabat bilan, bu faqat rahbar katta kuchga ega yoki shubhasiz, hokimiyatga ega bo'lgan taqdirdagina samarali bo'ladi. Boshqa hollarda, ushbu usul foydasiz yoki hatto zararli bo'lishi ham mumkin. Ko'p jihatdan, taqiqlash uchun toifali talab bir xil bo'lib, majburlashning oson shakli sifatida ishlaydi.

***Taqiqlash*** odamga to'xtash ta'sirini anglatadi. Uning tarkibiga beqaror xodimlarning o'rinsiz harakatlarini taqiqlash kiradi, bu mohiyatan taklif variantidir, shuningdek, ruxsatsiz xatti-harakatlarning taqiqlanishi (ichkilikbozlik, harakatsizlik, o'g'irlashga urinish) ham ta'qiq asosini tashkil etadi.

“Platsebo” usuli ikki asosiy ta’sir, ya’ni, majburlash va ishontirish usullari yoqasida turadi. Platsebo uzoq vaqt davomida tibbiyotda taklif sifatida ishlatilgan.

Uning mohiyati shundan iboratki, bemorga biron bir befarqlik vositasini buyurgan shifokor, bu to’g’ri ta’sir ko’rsatadi, deb ta’kidlaydi.

Bemorning belgilangan dorisining foydali ta’siriga bo’lgan psixologik munosabati ko’pincha ijobiy natijaga olib keladi. Platsebo ishlab chiqarishda - bu nufuzli shaxsning xatti-harakati, ishchilar osonlik bilan har qanday harakatni namoyish qilganda, og’riqni yengib o’tish, ortiqcha charchoq, balandlikdan qo’rqish va h.k. buni ko’rib, xodimlar yoqimsiz his-tuyg’ularni boshdan kechirmasdan ko’rsatilgan harakatlarni osongina takrorlashlari mumkin. Agar kuzatuvchilar namoyishni kuch bilan amalga oshirayotganini sezsalar, unda uning hech qanday ta’siri bo’lmaydi.

**Ayblash** faqat suhbatdoshimiz o’zini rahbar bilan suhbat jarayonida “u o’zimizniki” qabilida gapni sezsagina ishonchli kuchga ega bo’ladi. Boshqa hollarda, tanbeh eshitish mumkin bo’lgan, ammo unga rioya qilmaslik kerak bo’lgan tarbiya sifatida qabul qilinadi. Biror kishi o’zining “men” ini juda faol himoya qilar ekan, u ko’pincha ushbu uslubni o’z mustaqilligiga intilish sifatida qaraydi.

**Buyruq** tez va aniq bajarilishi kerak bo’lsa, tanqidiy ta’sirlarsiz foydalaniladi. Buyruqlarni bajarayotganda sabab bo’lmaydi. Hayotda taqiqlovchi va rag’batlantiruvchi jamoalar mavjud. Birinchisi: “Buni to’xtating!”, “Asabiylashishni bas qiling!”, “Bas qiling!” va hokazo istalmagan xatti-harakatlarning zudlik bilan oldini olishga qaratilgan. Ular qattiq xotirjam ovozda yoki hissiyotlarga boy bo’lgan muhitda xizmat qiladilar. Ikkinchisi: “Boring!”, “Olib keling!”, “Bajaring!” va hokazo odamlarning xulq-atvor mexanizmlariga ta’sir ko’satishga qaratilgan.

**Portlash** -bu kuchli hissiy tajribalar ta’siri ostida shaxsni bir zumda qayta qurish deb nomlanuvchi usul. Badiiy adabiyotda u batafsil tasvirlangan (V.Gyugoning “Rad etish” romanining qahramonlarida, A. Dyumaning “Monte-Kristo” va boshqalar). “Portlash” dan foydalanish odamni hayratda qoldiradigan va g’ayrioddiy qilib qo’yadigan his-tuyg’ular paydo bo’ladigan maxsus muhitni yaratishni talab qiladi. Bunday vaziyatda odam asabiy jarayonlardan forih bo’ladi.

Kutilmaganlik xususiyatini beruvchi vosita unda katta stressni keltirib chiqaradi. Bu narsa, hodisalar, shaxslar va umuman olganda dunyoqarashning tubdan o'zgarishiga olib keladi.

**Suqrot usuli** suhbatdoshni salbiy javobdan himoya qilish istagiga asoslangan. Suhbatdosh "yo'q" deb aytishi bilan, uni keyinchalik o'zgartirish juda qiyin. Qadimgi yunon faylasufi Sokrat suhbatni suhbatdoshga "ha" deb aytishni osonlashtiradigan tarzda tutishga harakat qilib, ko'pincha bu usulni qo'llagan. Shubhasiz, Sokrat o'zining nuqtai nazarini isbotladi va nafaqat raqiblarning g'azabini, balki eng ahamiyatsiz salbiy ta'sirlarni ham keltirib chiqarmadi.

**Sha'ma** - hazil, istehzo va taqqoslash orqali bilvosita ishontirishni qabul qilish. Qaysidir ma'noda sha'ma maslahat bo'lishi mumkin. Maslahatning mohiyati shundaki, u onga emas, aql mantig'iga emas, balki hissiyotlarga murojaat qiladi. Sha'ma suhbatdoshning shaxsini haqorat qilish ehtimoli bilan bog'liq bo'lganligi sababli, uni ma'lum bir kayfiyatda ishlatgani ma'qul. O'z-o'zidan tajribani bashorat qilish bu yerda harakat qilish mezoni bo'lishi mumkin: "Agar menga bunday sha'malar qilinganda, o'zimni qanday his qilgan bo'lardim?"

**Xushomadgo'ylik** ba'zida maqtov bilan aralashadi. Agar siz bir kishiga: "Qanday yaxshi aytdingiz!"- deb aytsangiz, bu uni xushnud etadi. Xushomadgo'ylik har bir kishi uchun yoqimli emas, garchi odamlar tez-tez undan uzoqlashmasa ham. Fransuz maqolida shunday deyilgan: "xushomadgo'ylik insonga o'zi haqida o'ylaydigan narsalarni aytib berish qobiliyatidir". Iltifot hech kimni xafa qilmaydi, u hamma narsani ko'taradi. Iltifot insonni taxminlar qilishga majbur qiladi. Xushomadgo'ylik mavzusi odamlar va ularning fazilatlarini, iltifot mavzusi esa odamlar bilan bilvosita bog'liq bo'lgan narsalar, harakatlar, g'oyalar va boshqalardan iborat. Agar siz kekka ayolga: "Siz qanday yoshsiz", desangiz, bu uni xafa qilishi mumkin. Agar siz buni boshqacha aytsangiz, ya'ni: "Biz bir necha yildan beri bir-birimizni ko'rmadik va siz avvalgiday ajoyib ko'rinasiz", bu iltifot bo'ladi.

**Maqtov** - bu odamga ta'sir qilishning ijobiy psixologik usuli va qoralashdan ko'ra kuchli ta'sirga ega. Ba'zan yosh xodimga: "Bugun siz juda yaxshi ishlayapsiz



va agar sifatni biroz oshirsangiz yaxshi natijalarga erishasiz.” - deb aytish lozim. Biroq, tajribali ishchiga bunday maqtoov haqorat sifatida qabul qilinishi ham mumkin va uning muvaffaqiyati butun jamoa oldida tantanali muhitda yaxshi ta’kidlanadi.

**Iltilmos** - bu hamkasblar, yosh va tajribali xodimlar o’rtasida juda keng tarqalgan aloqa shakli bo’lib, menejer va xizmatchilar o’rtasidagi munosabatlarda kam qo’llaniladi. Murojaat qiluvchi boshqa ishchi ishni bajarish shakli va usulini tushunmasa yoki uni o’z-o’zidan qila olmasa, maslahat, yordam, ko’rsatma uchun murojaat qiladi. Menejerning iltimosi rahbarlikning samarali usuli hisoblanadi, chunki bo’ysunuvchi tomonidan xushmuomalalik bilan qabul qilinadi va uning shaxsiga hurmatni namoyon etadi.

**Maslahat** - bu tez-tez hamkasblar, yosh xodimlarning murabbiylari va tajribali menejerlar o’rtasidagi munosabatlarda qo’llaniladigan iltimos va ishonchlarning uyg’unlashuviga asoslangan psixologik usul.

**Axloq** - tashqi muhitga moslashish uchun inson tomonidan amalga oshiriladigan o’zaro bog’liq ta’sirlar to’plamidir. Insonning xulq-atvori insonning tegishli bo’lgan ijtimoiy guruhi (jamoat, oila) da qabul qilingan axloqiy me’yorlar bilan yaratilgan juda keng maydon ichida tebranishlar sinusoidi yoki broun harakatining shaklida ifodalanishi mumkin. Jamoat axloqi jamiyatning iqtisodiy tizimiga, millatiga, ijtimoiy sinfga, turmush darajasiga, ta’limga va boshqa bir qator belgilarga bog’liq. Ijtimoiy axloqning shakllanishi tarixan ko’p ming yillar davomida dinni amalga oshiradi, muqaddas kitoblarda (Bibliya, Qur’on va boshqalar) Xudoning, farishtalar va boshqalarning xatti-harakatlari shaklida axloqiy me’yorlarni qayd etadi. Bu bizga ijtimoiy guruhdagi inson axloq-odobining asosiy shakllarini tasniflashga imkon beradi: “farishtalar” - g’ayritabiiy xatti-harakatlar namunalari, yovuzlik va zo’ravonlikni inkor etish, “inson insonning do’sti, o’rtog’i va ukasi” tamoyilini amalga oshirishdir. Jamiyatda juda kam odam bunday hatti-harakatlarga aloqador bo’lishi mumkin; yuqori axloqiy-insoniy fazilatlarni e’lon qilish, faqat xulq-atvorning yuqori tamoyillariga rioya qilish (halollik, odoblilik, befarqlik, saxiylik, donolik, samimiylik va boshqalar). Barcha davlatlarda ruhoniylar, ziyolilar, aristokratlar yuqori axloqning tarqatuvchilari hisoblanadi;

axloqsiz xatti-harakatlar jamiyatning axloqiy qoidalarini doimiy ravishda buzadigan odamlarga xosdir. Ushbu turdagi odamlarning shaxsiy qiziqishlari, motivlari va ehtiyojlari ijtimoiy guruhda belgilangan me'yorlardan yuqori bo'lib, ular qonun va diniy qoidalarni buzganliklari uchun tavba qilmaydilar. Axloqsiz xulq-atvor jinoiy muhitga o'tgan yoki "uysizlar" safiga qo'shilgan ishchi kuchining (mastlar, bema'niliklar) orqada qolgan qismiga xosdir; "iblis" – ya'ni, mutlaqo axloqsiz, noqonuniy va qonunga ziddir. Bu ijtimoiy axloqqa rioya qilishni istisno qiladi, "farishta" xulq-atvoriga qarshi turadi. Dinda iblisning tasvirlari (shayton) yaxshi tasvirlangan. Bunday xatti-harakatlar jinoyat-chilikning ayrim vakillari (qotillar, zo'ravonliklar) tomonidan ko'rsatiladi.

**Hissiyotlar**- aniq ifodalangan va qiyosiy barqarorlikka ega bo'lgan hissiy tajribalarning o'ziga xos turi. His-tuyg'ular muayyan yoki umumlashtirilgan ob'yekt tushunchasi bilan bog'liq. Ular insonning his-tuyg'ulari shaklida atrof-muhit bilan bo'lgan haqiqiy munosabatlarining axloqiy tajribalarini aks ettiradi. Quyidagi kabi his-tuyg'ular mavjud:

- insonning boshqa odamlar bilan bo'lgan munosabatini aks ettirish va axloqiy me'yorlarga rioya qilishdan kelib chiqadigan tuyg'u;
- estetik, go'zallikning tafakkuri, san'at asarlari tushunchasi;
- vatanparvarlik, millatiga, davlatiga, vataniga bo'lgan muhabbat va h. k.;
- aqliy, haqiqatni bilish darajasini, fikrlash qobiliyatini, yangi kashfiyotlar uchun chanqoqlikni aks ettiradi.

Tuyg'ularning namoyon bo'lish darajasiga ko'ra, hissiy holatlar quyidagicha ajratiladi:

- yarashtirish - to'liq hissiy tinchlantirish, qoniqish va xotirjamlik holati;
- ishtirok etish - boshqa shaxsning muayyan ichki holatiga yoki qo'shma mehnatnatijalariga bevosita munosabat holati;
- bezovtalik - tashvish, biror narsa tufayli azob-uqubatlar, uchrashuvni kutish, qiyin suhbat, raqobat, janjal va boshqalar.;
- tahdid - qo'rqitish, kimgadir yomonlik qilish istagi, zarar yetkazish, qatag'on qilish. Har doim yoqimsiz hissiyotlarga olib keladi;

**Ijtimoiy-psixologik boshqaruv usullarining tashkilotning strategiyasi va taktikalariga ijobiy va salbiy ta'siri**

7.1-jadval.

| <b>Ijobiy ta'sir</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Salbiy ta'sir</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Xodimlar</b><br/>munosabatlarining axloqiy kodeksini (qoidalarini) shakllantirish</p> <p>1.1. Jamiyatlararo munosabatlar qoidalarini boshqaruvchi tashkilot falsafasini ishlab chiqish</p> <p>1.2. Boshqarishning barcha darajalari-<br/>da va barcha bo'linmalarida tash-<br/>kiliy falsafaga qat'iy rioya qilish</p> <p>1.3. Davlat va ichki kadrlar siyosatiga<br/>rioya qilinishini ta'minlash</p> <p>1.4. Korporativ madaniyat va xodimlar<br/>hamkorligini rivojlantirish</p> <p>1.5. Otaliq tamoyillarini amalga<br/>oshirish: tashkilot xodimlari bitta<br/>katta oilani tashkil qiladi</p> | <p><b>1. Ikki axloqqa asoslangan noaniq axloq kodeksini qo'llash</b></p> <p>1.1. Tashkilot falsafasining yetishmasligi, faqat rasmiy xodimlar munosabatlariga e'tibor qaratish</p> <p>1.2. Rahbarlar va rahbarlarning shaxsiy manfaatlari uchun ijtimoiy va korporativ xatti-harakatlarning buzilishi</p> <p>1.3. Ichki tashkiliy kadrlar siyosatining davlatdan ustunligi, xatti-harakatlarning diniy normalari va jamoat axloqi</p> <p>1.4. Korporativ madaniyatga e'tibor bermaslik va bo'linmalarning guruh manfaatlarini qo'llab-quvvatlash</p> <p>1.5. Individuallik, shaxsiy manfaatlar va faqat jamoaning eng yaxshi a'zolarini tarqatib qilish tamoyillarini amalga oshirish.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(“bir kishi hamma uchun, hamma bir kishi uchun”)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p><b>2. Ijtimoiy ta'sirning samarali usullari</b></p> <p>2.1. Jamoada muhitning holati va menejrlarning roli to'g'risida doimiy ravishda sotsiologik so'rov o'tkazish</p> <p>2.2. Jamoada demokratik yetakchilik uslubiga e'tibor qaratgan holda inter-vyu va shaxsiy kuzatuvlarni o'tkazish.</p> <p>2.3. Jamoada tub o'zgarishlarni amalga oshirishdan oldingi ijtimoiy tajribalar-dan foydalanish (tarkibni qayta qurish, mehnatga haq to'lash, rahbarlarni almashtirish)</p> <p>2.4. Jamiyatning ijtimoiy rivojlanishini turmush darajasi va ijtimoiy standart-larning o'sishini ta'minlash asosida rejalashtirish</p> <p>2.5. Xodimlarning raqobatbardoshligi va</p> | <p><b>2. Ta'sirning samarasiz ijtimoiy usullari</b></p> <p>2.1. Sotsiologik so'rovnomalarga e'tibor bermaslik va ma'lumot to'plashning norasmiy usullarini qo'llab-quvvatlash (mish-mishlar, g'iybat va h.k).</p> <p>2.2. Rasmiy munosabatlar qoidalarini qo'llab-quvvatlash va bo'inlar menejer- rida to'siqlarni yaratish - bo'ysunuvchi</p> <p>2.3. Ijtimoiy eksperimentlarga e'tibor bermaslik, jamoani tayyorlamasdan va xabardor qilmasdan tubdan o'zgarishlarni amalga oshirish</p> <p>2.4. Jamiyatning rivojlanishidagi muam-molarni shahar hokimiyati va xizmat ko'rsatish infratuzilmasiga “tashlash”.</p> <p>2.5. Xodimlarning raqobatbardoshligi va tashabbusiga e'tibor bermasdan, faqat bozor raqobatiga e'tibor qarating</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>tashabbuskorligini qo'llab-quvvat-lash, to'plangan an'analar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>3. Xodimlarga ta'sir etishning oqilona psixologik usullari</b></p> <p>3.1. Inson huquqlari va psixologik tadqiqot usullariga qat'iy rioya qilish asosida jamoada yaxshi psixologik muhitni yaratish</p> <p>3.2. Motivatsiyalashning psixologik usullaridan samarali foydalanish: taklif, ishontirish, taqlid, jalbqilish, motivatsiya ("U" nazariyasi)</p> <p>3.3. Xodimlarni psixologik sinovdan o'tkazish va shaxsiyat turini, temperamentini hisobga olgan holda ular bilan individual ishlarni tashkil etish.</p> <p>3.4. Korxonada psixologik xizmatni tashkil etish va xodimlarga psixologik maslahat berish</p> <p>3.5. Barcha darajadagi menejerlar uchun psixologik treninglar va seminarlar</p> | <p><b>3. Ta'sir qilishning samarasiz psixologik usullari</b></p> <p>3.1. Jamoada asabiylashish va ruhiy noqulaylik yaratish, inson huquqlari va psixologik usullarni e'tiborsiz qoldirish</p> <p>3.2. Buyruq, majburlash va jazolashga yo'naltirish va yo'naltirishning psixologik usullaridan samarasiz foydalanish ("X" nazariyasi)</p> <p>3.3. Xodimlarni yo'qligi yoki vaqti-vaqti bilan sinovdan o'tkazish va shaxsiy xususiyatlarini hisobga olmagan holda ular bilan ishlash ("ishxona")</p> <p>3.4. Ijtimoiy psixologlarni ishdan bo'sha-tish yoki ularning jamoadagi rolga e'tibor bermaslik</p> <p>3.5. Psixologik tayyorgarlikni e'tiborsiz qoldirish yoki uni faqat katta menejment uchun o'tkazish</p> |

- vahima - kuchli qo'rquv hissi, o'zini yo'qotish va esankirash holatiga olib keladi.

**Tuyg'ular** - insonning hayotidagi muayyan hodisalarning o'ziga xos tajribalari, uning moyilligi, odatlari va psixologik holatiga bog'liq. Psixologlar bir necha ming turli xil his-tuyg'ularni ifodalaydi. Ta'sirga qarab, his-tuyg'ular quyidagicha bo'lishi mumkin:

- ijobiy - quvonch, hayrat, zavq-shavq, maqto'v, raxmat va boshqalar;
- salbiy - g'azab, jahl, achchiqlanish, hasad, xafa, qayg'u, g'azablanish va hako'zo;
- ambivalent (ikki ma'noli) - qarama-qarshi hissiyotlar, ham ijobiy, ham salbiy bo'yoqda: rashk, sheriklik va hako'zo bo'lishi mumkin.

Ijtimoiy-psixologik usullar ijtimoiy guruhlar va shaxslarga ta'sir ko'rsatishning eng nozik vositasidir. Menejment san'ati ijobiy ta'sirni tozalangan va tabaqalashtirgan tarzda qo'llash va salbiy ta'sirni bartaraf etishdan iborat (7.1-jadvalga qarang).

Menejment usullarini tasniflashda turli xil qarashlar mavjud. Tasniflardan biriga muvofiq menejmentning barcha usullari quyidagi uchta guruhga bo'linadi.

Menejmentda qarorlarni keyingi paragraflarda ko'rib chiqamiz.

**1.** Intuitiv usullar, ulardan foydalanish menejerning tashkilot faoliyatining ma'lum bir sohasidagi to'plangan tajribasi va bilimlari tufayli amalga oshiriladi, bu ichki sezgi asosida asosli dalillarsiz qaror qabul qilishga imkon beradi.

**2.** Amaliy tajribaga asoslangan mantiqiy mulohazalarga, izchil dalillarga asoslangan "sog'lom fikr" usullari.

**3.** Zamonaviy kompyuter texnologiyalaridan foydalanish bilan muqarrar ravishda bog'liq bo'lgan muhim axborot ommasidan foydalanish orqali hisoblab chiqilgan variantlarning maqbul qarorlarni tanlashni o'z ichiga oladigan ilmiy-

## **1. TEST.**

### **1. Usullar bu –**

- a) tadqiqot usullari;
- b) ma'lum bir maqsadga erishish uchun harakatlar tizimi;
- v) haqiqiy (aniq muammolarni hal qilish usullari);
- g) to'g'ri javob yo'q.

**2. Iqtisodiy-statistik usullar – bu \_\_\_\_\_ ning tadqiqot usullari va qoidalari to'plami:**

- a) iqtisodiy hodisalar;
- b) ijtimoiy jarayonlar;
- v) ijtimoiy-iqtisodiy hodisalar va jarayonlar;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**3. Iqtisodiy-statistik usullar quyidagilar tomonidan amalga oshirilmaydi.**

- a) ma'lumot to'plash;
- b) axborotga ishlov berish;
- v) umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarning xususiyatlari va ularni tahlil qilish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**4. Iqtisodiy-statistik tadqiqotlarning eng muhim bosqichlaridan biri \_\_\_\_\_ deyiladi:**

- a) kuzatish;
- b) ilmiy tashkil etilgan ma'lumotlar to'plami;
- v) oldindan ishlab chiqilgan dastur bo'yicha ma'lumotlarni ro'yxatdan o'tkazish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**5. Statistik kuzatishning eng keng tarqalgan turi:**

- a) doklad;
- b) hisobot;
- v) hisobot berish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**6. Amerikalik mutaxassislarning fikriga ko'ra boshqaruvning tashkiliy va tartibgasolish usullari quyidagilar natijasida yuzaga kelgan.**

- a) Fransiyadagi inqilob;

- b) birinchi jahon urushi;
- v) ikkinchi jahon urushi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**7. Amerikaliklarning tasdiqlashi bo'yicha tashkiliy va tartibga solish usullari birinchi marta kim tomonidan ishlab chiqilgan:**

- a) amerikaliklar;
- b) inglizlar;
- v) nemislar;
- g) yaponlar.

**8. Boshqaruv metodologiyasining o'ziga xos xususiyatlari:**

- a) boshqaruvda ilmiy usulni qo'llash;
- b) tizim yo'nalishi;
- v) modellardan foydalanish;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**9. Tekshirish-bu:**

- a) farazning ishonchliligini tasdiqlash;
- b) tashkiliy-tartibga solish usullarni qo'llash natijalarini kuzatish orqali farazni tekshirish;
- v) voqea yuzaga kelishi ehtimoli darajasi;
- g) to'g'ri javob yo'q.

**10. U shaklidagi egri model mavjud:**

- a) o'xshash;
- b) taqlid qilish;
- v) menejmentdagi Lauler usuli;
- g) marketingdagi Porter usuli.

**11. Ijtimoiy-psixologik usullar o'rganish uchun mo'ljallangan tadqiqot usullari:**

- a) xodimlarning ijtimoiy rivojlanishi;
- b) inson xususiyatlarining xususiyatlari;
- v) ijtimoiy-madaniy sharoitlar;



g) to'g'ri javob yo'q.

**12. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari qo'llanilmaydi:**

a) so'roq qilish;

b) suhbat;

v) so'rov;

g) to'g'ri javob yo'q.

**13. Gomeostatik usullar - bu ma'lum xususiyatlarni qo'llab-quvvatlashqobiliyatini taqlid qiluvchi inson modellari, masalan:**

a) bosim;b) harorat;

v) to'g'ri (a + b);g) to'g'ri javob yo'q.

**14. Psixologik o'yinlar:**

a) kasb uchun xos bo'lgan vaziyatlarni yaratish;

b) maqbul psixologik yechimlarni topish;

v) qondagi qand miqdori;

g) to'g'ri javob yo'q.

**15. Xotirn tajribalarida asosan \_\_\_\_\_ usullar qo'llaniladi:**

a) iqtisodiy-statistik;

b) tashkiliy-tartibga soluvchi;

v) ijtimoiy-psixologik;

g) boshqalar.

**16. Bayonot muallifi: "Ta'limotlar juda ko'p narsani anglatadi, ammo baribirdalda! Tanbehdan keyingi dalda yomg'irdan keyingi quyoshga o'xshaydi":**

a) M.X. Meskon;b) P. Draker;

v) A.I. Naumov;g) I.V. Gyote.

**17. Tekshiruv - bu farazning ishonchli emasligini tasdiqlaydimi:**

a) ha;b) yo'q.

**18. Savdo tashkiloti yopiq tizim hisoblanadimi:**

a) ha; b) yo'q.

**19. Model yaratish - bu jarayonmi:**

a) ha;                      b) yo‘q.

**20. Yo‘riqnoma \_\_\_\_\_ marta e‘lon qilinishi kerak:**

a) bitta;   b) beshta;   v) olti; g) juda ko‘p.

**Quyidagi 21 dan 25 gacha bo‘lgan savollarga batafsil javobni ko‘rsating:**

**21. Qanday asosiy iqtisodiy-statistik usullarni bilasiz ?**

**22. Modellash tirish bilan bog‘liq muammolar nega tez-tez uchraydi ?**

**23. Evristik usullar nima ?**

**24. Menejment usullarini bilish nima uchun kerak ?**

**25. Kuzatishdan qanday menejment usullari boshlanadi ?**

**26. Tashkiliy-tartibga solish usullari nima deyiladi:**

a) ma‘muriy;

b) rejalashtirilgan;

v) baholash va rejalarni qayta ko‘rib chiqish;

g) ekspert baholari.

**27. Vrum-Yetton modeli:**

a) iste‘molchilarning taxminlari;

b) qaror qabul qilish;

v) chiziqli dasturlash;

g) ommaviy xizmat.

**28. Rahbarlik ishiga va yetakchilikka intilishni yaqqol ifodalaydigan shaxs turi nima deb ataladi ?**

a) analitik;b) muhandislik;

v) ijodiy;g) tashkiliy.

**29. Suhbatdoshni salbiy javobdan himoya qilish istagiga asoslangan usul nima deyiladi:**

a) platsebo usuli;      b) Suqrot usuli;

v) “portlash” usuli;g) “maslahat” usuli.

**30. Rashk, sheriklik bu tuyg‘ular:**

a) ijobiy;b) manfiy;

v) ikki ma‘noli;g) moslashuvchan.

## **2. Nazorat savollari**

**2.1.** Iqtisodiy - statistik usullar nima?

**2.2.** Iqtisodiy va statistik menejment usullarining eng muhim xususiyatlari haqida gapirib bering.

**2.3.** Marketing savdosini tashkillashtirish tushunchasini bering.

**2.4.** Iqtisodiy - statistik tadqiqotlar nimadan boshlandi?

**2.5.** Federal davlat statistika xizmati tomonidan tasdiqlangan davlat statistika kuzatuvining namunaviy shaklining 5 zonasini tavsiflang.

**2.6.** Chakana savdoni tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar qanday?

**2.7.** Hech bo'lmaganda umumiy nuqtai nazardan tovarlarning raqobatbardoshligini baholash haqida gapirib bering.

**2.8.** Menejmentning tashkiliy-tartibga soluvchi usullari qachon va qayerda paydo bo'lgan?

**2.9.** Menejmentda ilmiy usulning uch bosqichini nomlang, ularning mohiyatini tushuntiring.

**2.10.** Modellashtirishda ko'pincha qanday umumiy muammolar paydo bo'ladi? O'z holatingizni tushuntiring.

**2.11.** Marketingda Porter modeli haqida nimalarni bilasiz? Mohiyatini aytib bering.

**2.12.** O'xshash model nima? Asosiy narsani ayting.

**2.13.** Taqlid qilish modelining mohiyati nimada? Fikringizni tushuntiring.

**2.14.** Sizningcha, ijtimoiy - psixologik usullar nima? Eng qiziqarli deb qisqacha ta'riflang.

**2.15.** Asosiy ijtimoiy - psixologik menejment usullarining tasnifi haqida aytib bering. Sizning nuqtai nazaringizdan eng qizig'iga e'tiboringizni qarating.

**2.16.** Sizningcha, psixotahlil muammoni tekshirishning empirik usullaridanimasi bilan farq qiladi?

**2.17.** Menejment usullaridan qaysi birini boshqalarga qaraganda yaxshiroq bilasiz va siz tez-tez ishlatasizmi? Nima uchun?

**2.18.** Sizningcha, turli xil menejment usullarida qanday umumiyliklar mavjud?  
Maxsus ijtimoiy-psixologik usullar qanday?

### **XIII-BOB. MENEJMENTDA MOTIVATSIYA SAMARADORLIGINI BAHOLASH**

#### **8.1.MENEJMENTDA MOTIVATSIYA SAMARADORLIGI KO'RSATKICHLARI VA ULARNI HISOBLASHGA YONDASHUVLAR**

*Bilim va mehnatni bir-biriga bog'lang,  
barcha amaliy foyda keltiradigan odamlarga  
zarur bo'lgan ma'lumotlarni bering, shunda  
mamlakat va xalqning boyliklari ishonib  
bo'lmaydigan darajada tezlik  
bilan o'sib borishini ko'rasiz.*

**D.I. Pisarev**

Menejmentda motivatsiya samaradorligi - motivatsiyalash ob'yekti (tashkilot va uning xodimlari) va motivatsiyalash sub'yekti (boshqaruv xodimlari va tashkilot faoliyati) kabi turli ko'rsatkichlarda aks ettirilgan muayyan motivatsiyalash tizimining samaradorligi va bu ko'rsatkichlar miqdoriy va sifat ko'rsatkichlariga ega. Menejmentda motivatsiya samaradorligini aniqlashdan kelib chiqib, uni quyidagilarda ko'rib chiqish mumkin: <sup>16</sup>

- keng ma'noda - motivatsiyalanadigan tizimning bir butun va (yoki) uning unsurlari amal qilishi;

-tor ma'noda - tashkilotning o'zining xodimlarmotivatsiyafaoliyatining samaradorligi.

Menejmentda motivatsiya samaradorligi ko'rsatkichlari quyidagicha tasniflanadi:

1. Menejmentda motivatsiya iqtisodiy samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari, masalan:

---

<sup>16</sup> Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-120 с

- tashkilotning barcha faoliyatining umumiy natijalarining ushbu natijani olish xarajatlariga nisbati;

- boshqaruv apparati ta'minotining tashkilotning daromadiga nisbati va boshqalar.

2. Menejmentda motivatsiya ijtimoiy samaradorligining umumlashtiruvchi ko'rsatkichlari, masalan:

- tashkilot xodimlarining taklifi bilan qabul qilingan qarorlar sonining umumiy qabul qilingan qarorlar soniga nisbati;

- boshqaruv faoliyatiga jalb qilingan xodimlar sonining tashkilotning barcha xodimlarining umumiy soniga nisbati.

3. O'ziga xos iqtisodiy motivatsiyalash ko'rsatkichlari, masalan:

- sex boshqaruv xarajatlarining uning barcha xarajatlarining umumiy miqdoriga nisbati;

- xodimlar bo'limi boshqaruv ma'lumotlarini qayta ishlashning murakkabligi.

4. Ijtimoiy samaradorlikning o'ziga xos ko'rsatkichlari, masalan:

- sex boshqaruv ishlarining texnik jihozlanishining butun sexning umumiy texnik jihozlanishiga nisbati;

- tashkilotingiz boshqaruv apparati xodimlari qo'nimsizlik koeffitsientini raqib tashkilot boshqaruv apparati xodimlarining qo'nimsizlik koeffitsienti bilan solishtirish.

Menejmentda motivatsiya samaradorligining mohiyati samaradorlik hisoblanadi:

- \* boshqaruv apparati xodimlarining mehnati;

- \* boshqaruv jarayoni;

- \* funksiyalari;

- \* usullari;

- \* qarorlari;

- \* aloqa va boshqalar;

- \* boshqaruv ierarxiyasi;

- \* boshqaruv mexanizmi;

- \* xodimlar;
- \* marketing;
- \* ishlab chiqarish;
- \* ijtimoiy;
- \* moliyaviy;
- \* axborot va boshqalar.

Menejmentda motivatsiya samaradorligini baholash juda murakkab, shuning uchun boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha alohida tadbirlarning samaradorligini umumiy boshqaruvga qaraganda baholash uchun ko'proq aniq usullarni, yondashuvlarni ishlab chiqish talab qilinadi. Boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini baholash, ko'pincha, ularni amalga oshirishdan olingan yillik iqtisodiy samarani hisoblash va uni motivatsion xarajatlar bilan taqqoslashni o'z ichiga oladi.

Samarani o'lchash natijadan ko'ra ancha murakkab, chunki samara natijaga erishishning uzoq muddatli ko'rinishidir. Masalan, agar natijalar muhim qarorni ishlab chiqish va amalga oshirish jarayonining davomiyligini qisqartirsa, bu natijaga erishish samarasi rahbarlarning ish vaqtining bir qismini ozod qilish hisobiga boshqa tahliliy ish va o'z-o'zini tarbiyalash imkoniyatiga yo'naltirilgan bo'lishi mumkin.

Tashkilot faoliyatining samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi barcha resurslardan foydalanishni har tomonlama baholashni va barcha umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga olishi kerak. Motivatsiya samaradorligini hisoblash doimiy ravishda biznes-reja loyihasining bosqichlarida, biznes-rejani tasdiqlashda, uni amalga oshirishda juda muhimdir. Motivatsiya samaradorligi ko'rsatkichlari tizimida barcha ko'rsatkichlar bir xil ahamiyatga ega emas. Asosiy va qo'shimcha ko'rsatkichlar mavjud. Agar birinchisi umumlashtiruvchi deb ataladigan bo'lsa, ikkinchisi faoliyatning muayyan tomonini tavsiflovchi o'ziga xos xususiy (funktional) ko'rsatkichlar hisoblanadi.

Boshqaruv apparatining motivatsion samaradorligini baholash va uning ko'rsatkichlar tizimi quyidagicha tasniflanishi mumkin:

I. Tashkilot faoliyatining yakuniy natijalari va motivatsion xarajatlar orqali ifodalangan boshqaruv tizimining samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi. Tashkilot faoliyatining yakuniy natijalarini boshqaruv tizimining ishlashi yoki rivojlanishi natijasida yuzaga keladigan ta'sir sifatida tavsiflovchi ko'rsatkichlar asosida ishlashni baholashda quyidagilar ko'rib chiqilishi mumkin:

- foyda;
- haqiqiy sof daromad.

II. Motivatsion jarayonining mazmuni va tashkil etilishini tavsiflovchi ko'rsatkichlar guruhi, shu jumladan, xodimlar mehnatining bevosita natijalari va xarajatlari. Motivatsion xarajatlar xodimlar qo'nimsizligini saqlash, texnik vositalarni ishlatish, binolar va binolarni saqlash, boshqaruv xodimlarini tayyorlash va qayta tayyorlash uchun, shuningdek, tashkilot ish natijalariga ko'ra xodimlarni rag'batlantirish bo'yicha joriy xarajatlarni hisobga oladi. Motivatsion jarayonning samaradorligini baholashda me'yoriy xususiyatga ega bo'lgan ko'rsatkichlar qo'llaniladi va tashkilotning tuzilishining qolgan qismini o'zgartirmasdan (yomonlashmasdan) bir yoki bir guruh ishlash ko'rsatkichlarini yaxshilashga yo'naltirilgan cheklovlar samaradorligi uchun mezon sifatida ishlatilishi mumkin. Motivatsion jarayonning me'yoriy xususiyatlariga unumdorlik, tejamkorlik, moslashuvchanlik, tezkorlik, ishonchlilik kiradi.

Keling, ularning xususiyatlarini ko'rib chiqaylik:

1. Xodimlarining mehnat unumdorligi sifatida tashkilot tomonidan ishlab chiqarilgan yakuniy mahsulot miqdori yoki boshqaruv jarayonida ishlab chiqarilgan ma'lumotlarning miqdori ushbu qurilmaning o'rtacha bir xodim uchun miqdoriy ko'rsatkichlari sifatida belgilanishi mumkin.

2. Tejamkorlik xodimning ishlashi uchun xarajatlar nisbati sifatida tushuniladi. Tejamkorlikni baholash uchun tashkilotning barcha xarajatlarining umumiy summasida saqlash xarajatlarining ulushi, boshqaruv xodimlarining umumiy xodimlar sonidagi ulushi, boshqaruv ishlarining ayrim turlarini bajarish uchun birlik narxi kabi ko'rsatkichlar qo'llanilishi mumkin.



3. Xodimlar moslashuvchanligi ma'lum bir o'zgaruvchan sharoitda ma'lum funksiyalarni samarali bajarish qobiliyati bilan belgilanadi. Ushbu diapazon qanchalik keng bo'lsa, tizim shunchalik moslashuvchan hisoblanadi. Moslashuvchanlik xodimlarning xususiyatlarini rivojlanayotgan vazifalarga muvofiq qaror qabul qilish jarayonining rolini o'zgartirish va ushbu tuzilmaga xos munosabatlarning tartibini buzmasdan yangi aloqalarni o'rnatishni tavsiflaydi.

5. Tezkorlik boshqaruv qarorlarini qabul qilishning, boshqaruv muammolarini aniqlashning o'z vaqtida bajarilishini va belgilangan ishlab chiqarish va ta'minlash jarayonlarining barqarorligini ta'minlashda belgilangan maqsadlarga maksimal darajada erishishni ta'minlaydigan qarorlarning tezligini belgilaydi.

6. Xodimlar ishonchliligi odatda, uning muammosiz ishlashi bilan tavsiflanadi. Xodimlarning ishonchliligini baholash uchun topshiriqlarni bajarish darajasi va tasdiqlangan standartlarga rioya qilish, ko'rsatmalarni bajarishda noaniqliklar mavjud bo'lmaydi.

III. Ko'rsatkichlar guruhi tashkiliy tuzilmasining oqilonaligini va uning tashkiliy-texnik darajasini tavsiflaydi. Tuzilmalar boshqaruv tizimining aloqasini, boshqaruv funksiyalarini markazlashtirish darajasini, qabul qilingan boshqaruv me'yorlarini, huquq va mas'uliyatni taqsimlashning muvozanatini o'z ichiga oladi. Menejmentda motivatsiya samaradorligini baholash uchun boshqaruv tizimining va uning tashkiliy tuzilmasining boshqaruv ob'yektiga muvofiqligini aniqlash juda muhimdir. Bu boshqaruv funksiyalari va maqsadlari tarkibini muvozanatlashda, xodimlar sonining miqdori va ishlarning murakkabligi, kerakli axborotni to'liq ta'minlash, ularning nomenklaturasini hisobga olgan holda texnik va texnologik vositalarni boshqarish jarayonlarini ta'minlashdagi muvofiqlikni aks ettiradi.

Muhim talablar boshqariladigan jarayonlarning dinamikligini, muvozanat va ko'rsatkichlarning izchilligini yetarli darajada aks ettirish qobiliyatidir. Boshqaruvda motivatsiya tizimini takomillashtirish bo'yicha ayrim chora – tadbirlarning samaradorligini baholashda ularni tanlash uchun asosiy talablardan foydalanishga ruxsat berilishi - tadbirning maqsadli yo'nalishi bo'yicha har bir

ko'rsatkichning maksimal darajada muvofiqligi va erishilgan natijani aks ettirishning to'liqligidadir. Bozor sharoitida mehnat motivatsiyasi samaradorligini maqbul boshqarishning roli sezilarli darajada oshadi, bu nafaqat yakuniy mahsulotga kiruvchi resurslarni qayta ishlash nisbati sifatida emas, balki tashqi ta'sirlarning keng doirasi (biznes va fon muhiti) bo'lgan jarayon sifatida ham ko'rib chiqilishi kerak.

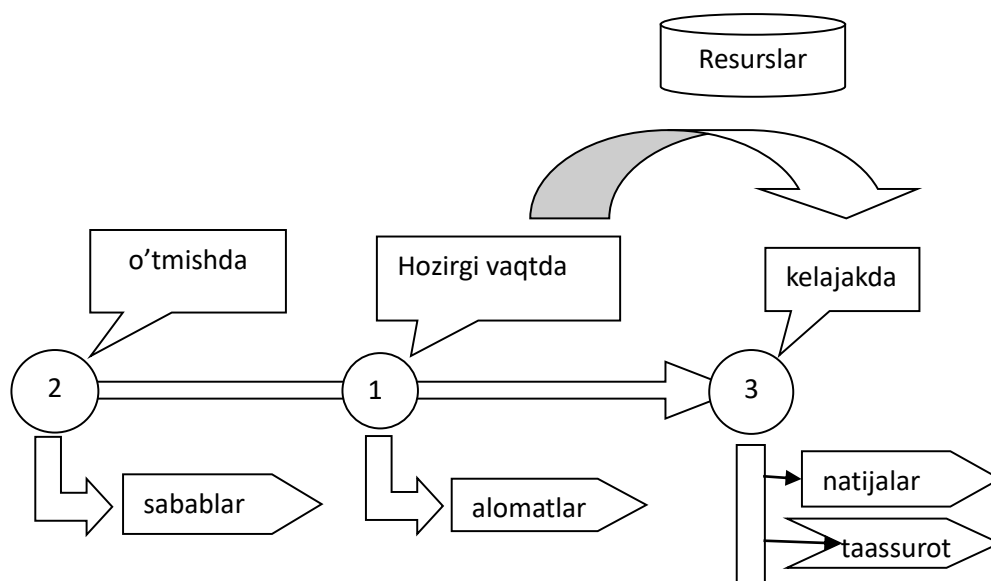
Menejmentda motivatsiya samaradorligini sifat jihatidan baholash uchun dastlabki ma'lumotlar talab qilinadi. Agar muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi mavjud bo'lsa, bunday ma'lumotlar dastlab muvaffaqiyatning muhim omillari va samaradorlikning asosiy ko'rsatkichlari, shuningdek, ularning ma'nolari shaklida mavjud. Muvozanatli ko'rsatkichlar tizimi bo'lmasa, bunday ma'lumot ham bo'lmaydi, shuning uchun dastlab zarur omillar va ko'rsatkichlarni, shuningdek, ularning qadriyatlarini aniqlash uchun boshqaruv tizimini tashxislash kerak. Tashkilotni boshqarish tizimining tashxisi mavjud muammolarning belgilari va sabablarini aniqlash uchun mo'ljallangan. Tashxis jarayonida mavjud boshqaruv tizimining zaif nuqtalari (belgilari) aniqlanadi, ularning kelib chiqish sabablari tahlil qilinadi (8.1-chizmaga va shunga muvofiq va holatlarga qarang). Bu yuqori malakali xodimlarni talab qiladigan juda mas'uliyatli ishdir, chunki to'g'ri tashxis qo'yish – muammoning yarmini hal qilishdir. Tashkilotning ichki muammolarini aniqlashning xolisligi uchun tashqi maslahatchilarni taklif qilishi mumkin.

Biroq, ko'pincha tashkilotning boshqaruv tekshiruvi bilan maslahatchilar ushbu tashkilotning haqiqiy ehtiyojlaridan emas, balki mavjud qarorlardan kelib chiqadi. Tadqiqot faqat mavjud qaror uchun mo'ljallangan boshqaruv sohalari va vazifalariga ta'sir ko'rsatadi. Natijada, o'rganilgan alomatlar tashkilotdagi vaziyatni to'liq aks ettirmaydi va eng muhimi, mavjud muammolarning sabablarini to'g'ri aniqlashga imkon bermaydi. Istisnolardan tashqari, tashkilot hozirgi vaziyat haqida tushunchaga ega bo'lgan va maslahatchilar faqat boshqaruvning ayrim sohalarida ekspert maslahati uchun taklif qilingan holatlar mavjud.

Alomatlarni aniqlash va ularni keltirib chiqaradigan sabablar ketma-ket ikki bosqichdan iborat:

1. Tashkilotni boshqarish tizimi haqida ma'lumotto'plash;

2. Olingan ma'lumotlarni tahlil qilish. Ushbu bosqichlarning har biri muhim va natijaga ta'sir qiladi. Noto'g'ri to'plangan ma'lumotlar muammolarni aniqlash (alamatlar) va ularning sabablarini samarali tahlil qilishga imkon bermaydi. Ammo, tegishli ma'lumot ham agar u noto'g'ri tahlil qilinsa maslahatchiga yordam bermaydi.



#### 8.1-chizma. Boshqaruvda motivatsiya tizimini tashxislash chizmasi

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, axborotlarni to'plashda tashkilot jarayonlar majmuasi sifatida qaraladigan jarayonga yo'naltirilgan modeldan foydalanish tavsiya etiladi. Jarayonlarning batafsil tavsifiga hojat yo'q, chunki jarayon mijozlarini qayd etish, ularning ishlash ko'rsatkichlarini (qiymatlari bilan) va jarayon natijalarini va samaradorlik ko'rsatkichlarini aniqlash kifoya. Bunday yondashuv vaqt va pulni tejash imkonini beradi, chunki u vazifalar darajasiga yetib bormasdan jarayon darajasida ishlashni o'z ichiga oladi. Menejmentda motivatsiya samaradorligini baholashning ayrim usullarini ko'rib chiqamiz.

## **8.2.MENEJMENTDA MOTIVATSIYA SAMARADORLIGINI BAHOLASHNING TURLI USULLARI**

Menejmentda motivatsiyaning hozirgi holatini kompleks baholash uchun imkoniyat nuqtai nazaridan mutaxassislar quyidagi sohalarda tahlil qilishni taklif qilishadi:

- \* investitsiya faoliyatini baholash;
- \* moliyaviy boshqarish;
- \* ichki biznes jarayonlari samaradorligini baholash ;
- \* innovatsiya va infratuzilmani rivojlantirish;
- \* xodimlarni o'qitish va rivojlantirish;
- \* mijozlar bilan aloqalar.

Ushbu jihatlar bo'yicha tashkilotning motivatsion jarayonini tahlil qilish asosiy savollarga to'liq javob berishga imkon beradi (8.2-rasmga qarang).

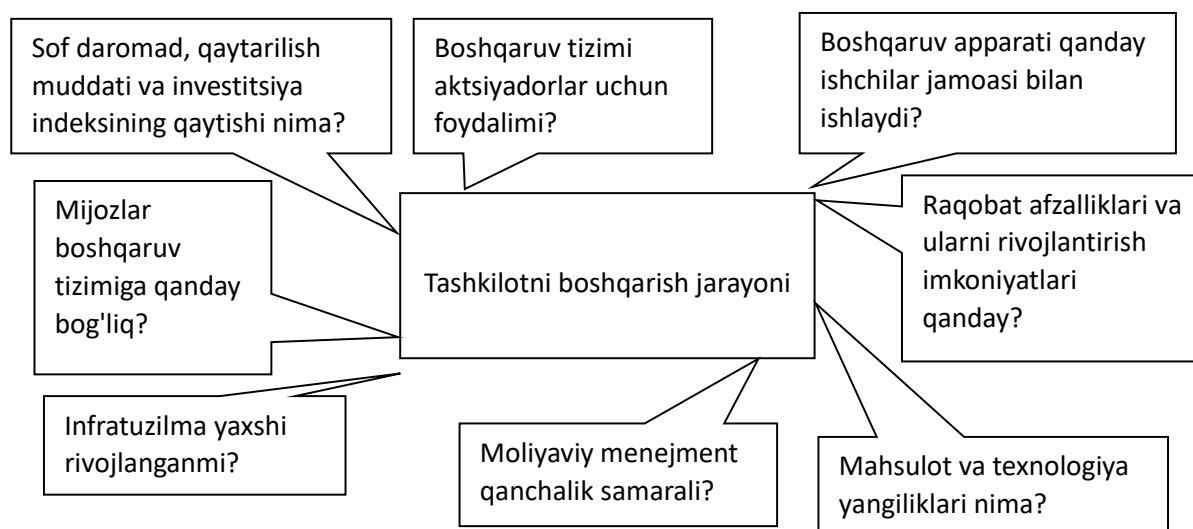
Ushbu jihatlardan, ya'ni motivatsiyalash jarayonlariga bog'liq bo'lgan boshqaruv davrining rejalashtirish, tashkil etish, va nazorat kabi funksiyalarining bajarilishini ham tahlil qilish kerak.

Murakkab tashxisning ko'rib chiqilgan varianti maksimal muammolarni, shu jumladan, ushbu jihatlarning bo'g'inlarida joylashgan muammolarni aniqlash imkonini beradi.

Agar tashkilot rahbarlari tashkilotni boshqarish tizimining ayrim jihatlari bo'yicha motivatsiya muammosining keskinligini tushunishgan bo'lsa, unda tashxis tanlab olinishi mumkin. Biroq, tizimli va o'zaro bog'liqlik nuqtai nazaridan, saralangan tahlil motivatsiyaning samaradorligini kompleks tahlil qilish orqali erishish mumkin bo'lgan ko'rinishining to'liqligini ta'minlamaydi.

Tashxis natijalari muvaffaqiyat omillari va ishlash ko'rsatkichlari orqali ifodalangan boshqaruv tizimining muammoli holatining tuzilgan tavsifi bo'ladi. Shundan so'ng, muammolarning sabablarini aniqlash, ya'ni alomatlar va ularning sabablarini, ta'sir munosabatlarini aniqlash kerak.

Ba'zi hollarda sabab-oqibat munosabatlari maxsus vositalar va texnologiyalarga murojaat qilmasdan “aql-idrokda” qurilishi mumkin. Ammo agar tadqiqot doirasi katta bo'lsa, sabab-oqibat munosabatlarini va natijalarni aniqlash uslubiyatidan, masalan, Kaoru Isikava diagrammasidan foydalanish yaxshiroqdir. Bundan tashqari, u “baliq” yoki “baliq skeletlari” deb ataladi, chunki diagramma tuzilishi baliq skeletiga o'xshaydi, bu yerda boshi motivatsiya samaradorligini baholash va suyaklar skelet tizmasidan chiqib ketadi.

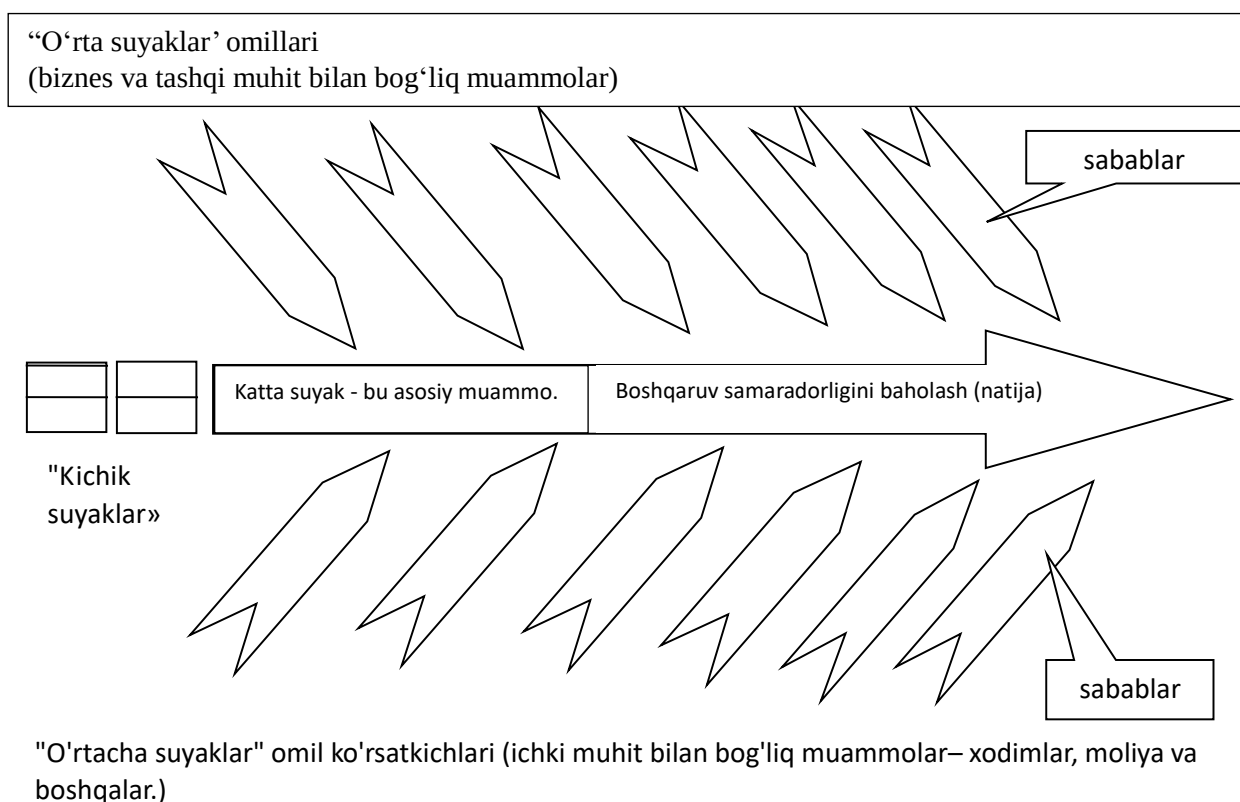


## 8.2-chizma. Tashkilotni motivatsion boshqarish jarayonini tahlil qilishning asosiy masalalari

Kaoru Isikava diagrammasi motivatsiya samaradorligini baholash muammolari va ularning kelib chiqish sabablari o'rtasidagi sabab-oqibat munosabatlarini aniq ko'rsatib beradi. Biroq, ayrim sabab-ta'sir munosabatlari qo'shimcha tushuntirishni talab qiladi, shuning uchun ularni sabablarning matnli tavsifi bilan birga olib borish tavsiya etiladi. Tashxis davomida olingan ko'rsatkichlar motivatsiya samaradorligini baholash uchun ishlatilishi mumkin.

Mutaxassislarning ta'kidlashicha, motivatsiya samaradorligini baholash turli vaziyatlarda hal qilinishi kerak bo'lgan vazifadir. Amalda, bu savol ko'pincha tashkilotning inqiroz holatiga bog'liq. Moliyaviy koeffitsientlarni standart tahlil qilish me'yordan sezilarli darajada chetga chiqishi mumkin, ammo indikatorlarning yomonlashuvi tashqi salbiy omillar ta'siri bilan bog'liqligini yoki samarasiz

boshqaruvning natijasi ekanligini aniqlash uchun qo‘shimcha tadqiqotlar (boshqaruv auditi deb ataladi) kerak. Yana bir boshqa keng tarqalgan holat to‘g‘ridan-to‘g‘ri investitsiyalar haqida qaror qabul qilishdir. Ko‘pchilik kasbining ustasi bo‘lgan investorlar (va, birinchi navbatda, venchurli investitsion jamg‘armalar), eng avvalo, qandaydir loyihani moliyalashtirish, deb atalmish “to‘g‘ri vijdonan” tekshirish o‘tkazishi, ammo qabul qiluvchi tashkilotga mablag‘ni joylashtirishi va ulardan foydalanish samaradorligini nazorat qilishi kerak.



### 8.3-chizma. **Motivatsiya samaradorligini baholash diagrammasi (sabablari va natijalari)**

So‘nggi paytlarda motivatsiya samaradorligini tahlil qilish va baholash xolding tuzilmalarini tashkil etish yoki qayta tashkil etish bilan bog‘liq. Xoldingni tashkil etuvchi tashkilotlarda boshqaruv tizimini birlashtirish haqida gap ketganda, qaysi boshqaruv modelini asosiysi sifatida qabul qilishni aniqlash juda muhimdir. Eng yaxshi qaror -har bir tashkilotda motivatsiya samaradorligini tahlil qilish va eng samarali tarzda asos yaratishdir. Bundan ham keskinroq, bu vazifa

markazlashtirilgan boshqaruv tizimini qurish va birlashtirish (sotib olish) jarayonlarida amalga oshiriladi. Birlashish yoki sotib olish to'g'risida qaror qabul qilish, birlashtirilgan tashkilotlarning boshqaruv tizimlarida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan farqlar tashkilotning qayta tashkil etilishi bilan bog'liq xarajatlar tufayli bitimning qiymatiga sezilarli darajada ta'sir qilishi mumkinligini unutmaslik kerak. Korporativ axborot tizimini qayta qurish yoki amalga oshirish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirishda tashkilotning motivatsiya samaradorligini baholash zarur.

Ingliz tilidagi adabiyotlarda motivatsion menejment samaradorligi tushunchasi ikki asosiy atama bilan ifodalanadi:

- managerial effectiveness – “tizimli” samaradorlik;
- management efficiency–“operatsion” samaradorlik.

Tizimli motivatsion samaradorlik boshqaruvning qanchalik oqilona tashkil etilganiga, ya'ni aloqalarning tarkibi va soniga, ularning bo'ysunishiga, funksiyalarni taqsimlashga bog'liq. Boshqacha aytganda, motivatsiya samaradorligi tashkiliy tuzilma, boshqaruv jarayonlari sifati bilan belgilanadi va muayyan rahbarlarning boshqaruv malakasiga deyarli bog'liq holda kechadi. Operatsion motivatsion samaradorlik, ya'ni boshqaruv faoliyati natijalari va sarflangan sa'y-harakatlar o'rtasidagi munosabatlar, aksincha, birinchi navbatda, rahbarlarning ishbilarmonlik fazilatlarini, shuningdek, ularning salohiyati qanchalik oqilona ishlatilganligi bilan belgilanadi.

Shuning uchun, motivatsiya samaradorligini baholash uchun “tizimli” samaradorlikni - motivatsiya samaradorligini va “operatsion” samaradorlikni-motivatsion faoliyatining samaradorligini baholashni ajratish kerak. Tahlil predmetini aniqlashda farqlar tashkilotni motivatsiya samaradorligini modellashtirish va baholashda turli yondashuvlar bilan chambarchas bog'liq.

“Mexanik” model tashkilotni asosiy ishlab chiqarish omillarining uyg'unlashuvini o'zida namoyon qilgan, mashina asbob-uskunalarini, ishchi kuchi, xom ashyo, axborot va boshqalar kabi mexanizmlar sifatida, ya'ni, uning yaratuvchilari maqsadlarini amalga oshirish uchun mexanizm sifatida ko'rib chiqadi.

“Insonparvarlik” modeli tashkilotni mehnatni taqsimlash va hamkorlik tamoyillari bo‘yicha umumiy ishni amalga oshiradigan xodimlar guruhi sifatida, mehnat unumdorligini oshirishning eng muhim omili esa ijtimoiy faol insonni, uning bilimlarini, tadbirkorlik qobiliyatini ifodalaydi. Har ikkala model ham asosiy farqlarga qaramasdan, umumiy xususiyatga ega, ya’ni tashkilotning maqsadlari aniq belgilangan va motivatsiyaga asos soluvchi boshqaruv faoliyatining barcha ishtirokchilari tomonidan qabul qilinadi.

Bu “qattiq” tizimli yondashuvdan farqli o‘laroq, “yumshoq” tizimli yondashuvni hisobga olish, turli manfaatlarni hisobga olish zarurati kelib chiqadi (aksiyadorlar va rahbarlardan tashqari, shuningdek, ularning xodimlari, ularning oilalari, mol yetkazib beruvchilar va tashkilot mahsulotlari xaridorlari, hukumat organlarini va notijorat hamkorlarni o‘z ichiga oladi, ya’ni, tashkilot faoliyat yuritishiga bir tarzda yoki boshqacha manfaatdor bo‘lgan barcha kishilar).

Axborotni yig‘ish va tahlil qilishning muayyan usullari va vositalarini tanlash vazifaning tabiatiga va uni kim qo‘yganiga va maqsadiga bog‘liq.

Agar tashkilot “muntazam motivatsion menejment” ni belgilash doirasida boshqaruv tizimini maqbullashtirishga qiziqsa, odatda mavjud tashkiliy tuzilmani tavsiflaydi, “eng yaxshi amaliyot” tamoyillariga muvofiqligini baholaydi va tegishli tadbirlarni amalga oshirish bo‘yicha tavsiyalar beradi (tarkibiy bo‘linmalarni qayta tuzish, funksiyalarni qayta taqsimlash va h.k.). Bunda, maxsus ishlab chiqilgan kompyuter modellari yoki “BIG-struktrizator” kabi mavjud dasturiy vositalardan foydalanadi.

Agar tashkilot oldida boshqaruvning haddan ziyod bo‘rttirilgan shtat jadvalini qisqartirish vazifasi tursa, unda maqbul qaror attestatsiya va psixologik testlarni o‘tkazish va keyinchalik “keraksiz odamlar” ni yo‘q qilish jarayoni bilan bo‘g‘lanib ketadi. Bunda, asosiy vosita bo‘lib testlardan tashqari, shaxsiy yakka tartibdagi suhbatlar, interv‘yu va sotsiometriya hisoblanadi. Biroq, agar maslahatchi tomonidan ishlab chiqilgan tavsiyalar bir nechta manfaatdor tomonning manfaatlariga ta’sir qilsa (ya’ni ko‘p hollarda sodir bo‘ladigan bo‘lsa), unda tahliliy



vositalar muammoning jamoaviy muhokamasini va kelishilgan qarorni qidirishni o'z ichiga oladi.

Motivatsion samaradorlik toifasini tahlil qilish, uni belgilaydigan omillar, boshqaruv mehnatining mazmuni va natijalari samaradorlikning namoyon bo'lishining yetarli mazmuni va shakllari o'lchov vositasi sifatida faoliyat yuritishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar guruhlarini, tashkilotning maqsadiga va uning ishlash shartlariga qarab motivatsion samaradorlik mezonlari degan xulosaga kelish mumkin. Boshqaruv tizimining har bir varianti motivatsion samaradorlik mezonining muayyan qiymatiga mos keladi va boshqaruvning so'nggi vazifasi tegishli mezonni eng maqbul qiymatga ega bo'lgan boshqaruvning bunday variantini topish bo'lib qoladi. Tashkilot va boshqaruv faoliyatining motivatsion samaradorligi mezonini sifatida yakuniy natijalarni (masalan, rentabellik) va muayyan turdagi resurslardan foydalanishning o'ziga xos ko'rsatkichlarini tavsiflovchi umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi (masalan, chora-tadbirlar, mehnat, asosiy fondlar, investitsiyalar).

Foyda va rentabellik ko'rsatkichlari faoliyatning boshqaruvning natijasi va motivatsion samaradorligiga mos keladigan yakuniy natijalarini to'liq ifodalaydi. Bunda, muayyan tashkilotning faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan omillarning foydaga ta'sirini istisno qilish kerak. Umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar umumiy faoliyat va boshqaruv natijalarini aks ettiradi, lekin mehnat jarayonlari, ishlab chiqarish jamg'armalari, moddiy resurslarni boshqarishning samaradorligi va sifatini to'liq ifodalamaydi. Buning uchun maxsus ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Shunday qilib, mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligini baholash uchun mehnat unumdorligi dinamikasining ko'rsatkichi qo'llaniladi, ya'ni moddiy resurslardan foydalanish samaradorligi, mahsulotning material sig'imi ko'rsatkichlari, ammo oxirgi birmuncha tahliliy asosdagisi bu asosiy vositalardan foydalanish samaradorligi, fond samarasi yoki fond sig'imi hisoblanadi.

Motivatsion samaradorlikni baholashda umumlashtiruvchi va o'ziga xos ko'rsatkichlarning butun tizimini, ya'ni ham miqdoriysini, ham sifatiysini kompleks qo'llash zarur. Boshqaruv sub'yektiga nisbatan boshqaruv faoliyatining motivatsion

samaradorligi miqdoriy (iqtisodiy samaradorlik) va sifatiy (ijtimoiy samaradorlik) ko'rsatkichlar bilan tavsiflanishi mumkin. Motivatsiya tizimining miqdoriy ko'rsatkichlari mehnat ko'rsatkichlari majmuasini o'z ichiga oladi, ya'ni boshqaruv sohasida jonli mehnatni tejash (masalan, menejerlarning o'rtacha ro'yxatga olish sonini kamaytirish va boshqalar), boshqaruv tizimi faoliyatining moliyaviy ko'rsatkichlari (boshqaruv xarajatlarini qisqartirish va h.k.), vaqtni tejash ko'rsatkichlari (axborot texnologiyalarini joriy etish, tashkiliy tartib-qoidalar natijasida boshqaruv davrlarining davomiyligini qisqartirish).

Ayniqsa, boshqaruvning ijtimoiy samaradorligining sifat ko'rsatkichlari motivatsiya uchun muhim ahamiyatga ega, ya'ni boshqaruv apparati xodimlarining malakasini oshirish, boshqaruv jarayonlari integratsiyasi darajasini oshirish, menejerlarning obro'sini oshirish, qabul qilingan qarorlarning haqiqiyligini oshirish, yuqori korporativ madaniyatni shakllantirish, tizimni yaxshiroq boshqarish, mehnatdan qonoatlanish, jamoatchilik ishonchini qozonish, tashkilotning ijtimoiy mas'uliyatini kuchaytirish, ekologik oqibat kabilar shular jumlasidandir.

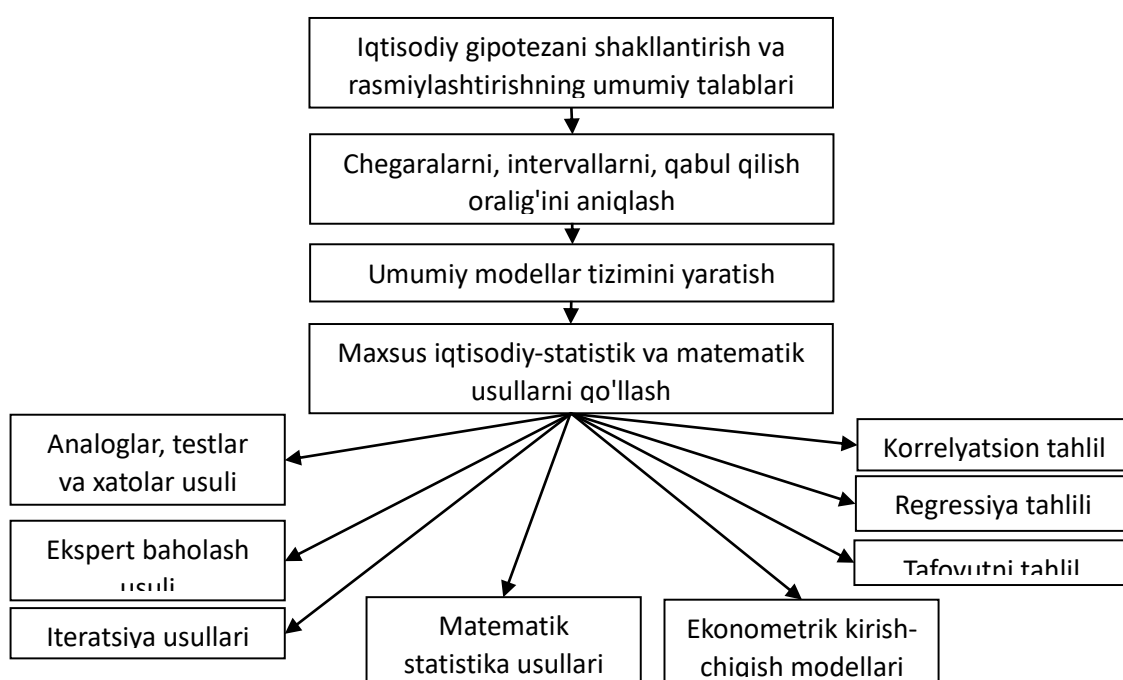
Agar boshqaruvni ratsionalizatsiya qilish natijasida yuqorida qayd etilgan ko'rsatkichlarning yuqori darajasiga erishish mumkin bo'lsa, boshqaruvda motivatsiya tizimini tashkil etishda ijobiy o'zgarish yuz beradi va iqtisodiy natija va samaradorlikka erishiladi.

Shunday qilib, natijalar, xarajatlar, samaradorlik va ularning qiymatlari ko'rsatkichlarini aniqlagandan so'ng, motivatsiya samaradorligini baholashni rasmiylashtirish mumkin, masalan, quyidagi chizma bo'yicha (8.4-chizmaga qarang).

Shuni yodda tutish kerakki, o'zlashtirish va joriy qilish xarajatlari, masalan, yangi kompyuterlar va boshqa uskunalar, jumladan, xizmat ko'rsatish xarajatlari, xodimlarni o'qitish, shuningdek, tashkilot ichidagi infratuzilmani yaratish xarajatlarini hisobga olgan umumiy xarajatlarni o'z ichiga oladi. Boshqaruv mehnatini takomillashtirish xarajatlari ishlab chiqarish xarajatlarining bir qismidir. "Xarajatlarning-chiqishi"ni tahlil qilish uchun matritsani tuzishda to'liq xarajatlarni, shuning bilan birgalikda ehtiyot qismlarning texnik ta'minotiga sarflangan

ekspluatatsion xarajatlarni, ta'mirlash, almashtirish, moddiy qismni modernizatsiya qilish, shuningdek, innovatsiyaga xizmat qiluvchi xodimlarga ish haqi uchun xarajatlarni e'tiborga olish kerak.

Xarajatlar tarkibi barcha to'g'ridan-to'g'ri (bevosita) va bilvosita xarajatlarni to'liq hisobga olish uchun matritsa shaklida amalga oshiriladi. Faqat to'liq xarajatlarni hisobga olish yangi ilmiy boshqaruv mehnatini tashkil etishning maqsadga muvofiqligini aniqlash imkonini beradi.



**8.4-chizma. Motivatsiya samaradorligini baholashni rasmiylashtirish uchun iqtisodiy-statistik va matematik usullar chizmasi**

Bir nechta qulayliklarni solishtirishda to'liq xarajatlar bilan birgalikda vaqt sarfini taqsimlash ham hisobga olinadi, chunki nafaqat ularning hayotiy aylanish muddati, resurslarning umumiy cheklovlari, balki ularning vaqt dinamikasi ham mavjud. Iqtisodiy-statistik va matematik usullarni qo'llash orqali o'rta va uzoq muddatli jihatlar alohida e'tibor qaratish mumkin bo'ladi. Motivatsiya samaradorligini va iqtisodiy hisob-kitoblarni baholashning ekspert va sifatli usullaridan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Tizim modellarini qo'llash

tashkilotni motivatsion boshqarish tizimining eng yaxshi variantlarini tanlashda quyidagi afzalliklarga ega:

1.Elementlarning o'zaro bog'liqligini aniqlashda tuzilmaning mantiqiy ravshanligi.

2. Modelga sifatli va ekspert ma'lumotlarini kiritish qobiliyati. Motivatsion xarajatlarining umumiy modeli barcha miqdoriy va sifatliy tomonlarni hisobga oladi.

3. Modellarni qo'llash yuqori darajadagi ishonchlilik bilan har qanday bosqichda nazorat qilish jarayonini tahlil qilishga imkon beradi.

Biroq, bugungi kunda boshqaruv mehnatining o'ziga xosligi va uning natijalarini va xarajatlarini hisoblashning murakkabligi tufayli motivatsiyaning samaradorligini baholash uchun ko'plab sifat ko'rsatkichlarini, masalan, malaka, boshqaruv mehnati madaniyatini aniqlash juda qiyin. Shu munosabat bilan, mutaxassislar boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish ( $E_g$ ) bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirishning yillik iqtisodiy samarasini aniqlash uchun quyidagi formulani tavsiya etadilar:

$$E_g = (S_1 - C_2) * V_2 - E_n * Z_{ed},$$

bu yerda  $C_1$ ,  $C_2$  - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni amalga oshirishdan oldin va keyin bajarilgan ishlarning birligining qiymati (ish haqi, so'm.);

$V_2$  - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirgandan so'ng yillik ish hajmi;

$E_n$  - qiyosiy iqtisodiy samaradorlikning me'yoriy koeffitsienti ( $T_n$  qayta qoplanish me'yoriy muddatining qiymati);

$Z_{ed}$  - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish bilan bog'liq bir martalik xarajatlar.

Tabiiy o'lchovlarda ish hajmini ifodalash juda qiyin. Shuning uchun, quyidagi formuladan foydalanib, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish ( $E_{ob}$ ) bo'yicha faoliyatni amalga oshirishdan umumiy iqtisodiy baholashning yanada kengroq va biroz shartli usulini qo'llash tavsiya etiladi:

$$E_{ob} = E_v + E_{ds} + E_{ot} - X,$$

bu yerda  $E_v$  – boshqaruvchilarni vazifasidan ozod qilish hisobiga erishilgan tejamkorlik, so‘m.

$E_{ds}$ -funktional va ishlab chiqarish birliklarida boshqaruvchilarning rasmiy tuzilmasidagi o‘zgarishlar tufayli erishilgan tejamkorlik, so‘m;

$E_{ot}$  - bu orgtexnika jihozlari, kanselyariya tovarlari va boshqa vositalardan oqilona foydalanish hisobiga erishilgan tejamkorlikdir, so‘m.

$X$  - boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo‘yicha tadbirlarni amalga oshirish xarajatlari, so‘m.

Xarajatlar miqdorini bilish ( $V_{xaraj}$ ) va iqtisodiy natija (Iq. nat.), boshqaruv xarajatlarining qaytarilish muddati quyidagi formula bilan aniqlanishi mumkin:

$$\frac{V_{xaraj}}{Iq. nat.}$$

Mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishining hozirgi bosqichida, eng avvalo, inflyasiya boshqaruv xarajatlarining qaytarilish muddatini cheklashga olib keladi. Ma’muriy xarajatlar bilan bog‘liq soliq to‘lovlari oqilona kamaytirilishi kerak. Shuni esda tutish kerakki, boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholashda ko‘rsatkichlar o‘rtasidagi munosabatlarga alohida ahamiyat beriladi, bu baholash nisbatan o‘lchovda amalga oshiriladi. Boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholashda kuzatuv natijasida to‘plangan dastlabki iqtisodiy-statistik ma’lumotlar va nazariy va ehtimoliy model bilimlarini qo‘llash tavsiya etiladi. Menejmentda motivatsiya samaradorligini oqilona va o‘z vaqtida baholash hamda menejmentni takomillashtirish chora-tadbirlarining iqtisodiy asoslanishi uning samaradorligi va tashkilotning raqobatbardoshligini oshirish imkonini beradi.

## 1.TEST

**1.Ingliz tilidagi ilmiy adabiyotlarda boshqaruvda motivatsiya samaradorligi tushunchasi qanday asosiy termin bilan ifodalanadi:**

a) managerial efficiency- atalishi o‘zgarmagan holda “tizimli”samaradorlik;

- b) management efficiency – “muomala” samaradorlik;
- v)  $a + b$  javob to‘g‘ri;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

**2. Boshqaruvda motivatsiya samaradorligi tushunchasiga quyidagi qaysi mehnatsamaradorligi tushunchasi taalluqli:**

- a) boshqaruv apparat xodimlarining mehnatlari;
- b) boshqaruv jarayoni;
- v) boshqaruv tizimlari;
- g) boshqaruv mexanizmi.

**3. Barcha murakkab sharoitlarda ham menejmentda motivatsiya samaradorligini baholashda keng miqyosli samaradorlikni baholashning nazariy-uslubiy va uslubiy usullari ishlab chiqilganmi:**

- a) umumiy bir butun boshqarish;
- b) boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil qilish bo‘yicha alohida tadbirlar;
- v) menejmlarning boshqaruv mehnati;
- g) to‘g‘ri javob yo‘q.

**4. Tashkiliy tuzilmalarning turli xil variantlari taqqoslashda boshqaruvda motivatsiya samaradorligi mezonlaridan biri qaysi bo‘lishi mumkin:**

- a) jahon miqyosida yuqori darajadagi talabni qanoatlantira oladigan eng yuqori sifatli mahsulotlarni chiqarish;
- b) tez daromad olish;
- v) qo‘shimcha ish joylarini yaratish;
- g) boshqaruvda motivatsiya tizimini moliyalashtirishda kam xarajatlar evaziga birmuncha to‘liq va barqaror pirovard maqsadga erishish;

**5. Boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholashda nisbatan shunday ko‘rsatkichlardan foydalanish mumkinmi:**

- a) tashkilotning umumiy xarajatlari uchun boshqaruv apparatlarini saqlash xarajatlari;
- b) tashkilotning barcha xodimlarining umumiy soniga ega bo‘lgan rahbarlar soni;

v)  $a + b$  bu to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

**6.Motivatsiyada iqtisodiy samaradorlikning kompleks ko'rsatkichlari eng keng ma'noda shunday bo'lishi mumkinmi:**

a) mijoz buyurtmalarini bajarish darajasi;

b) tashkilotning bozorda sotishdagi ulushi;

v)  $a + b$  javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

**7.Motivatsiyada ijtimoiy samaradorlikning tor ma'nodagi ko'rsatkichlari qaysilar:**

a) tashkilot xodimlarining taklifiga binoan qabul qilingan qarorlarning ulushi;

b) boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishga jalb qilingan xodimlarning soni;

v)  $a + b$  ) javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

**8.Boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholashda alohida ahamiyatga ega bo'lganlar:**

a) kutilmagan hodisalarni bekor qilish;

b) qonuniyatning paydo bo'lishi ;

v) shart-sharoitlarni qidirish;

g) ko'rsatkichlar bilan o'zaro bog'liqlik.

**9.Boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholash quyidagilarda amalga oshiriladi:**

a) mutlaq o'lchov;

b) nisbiy o'lchov;

v) dollarda (\$);

g) evroda (€).

**10.Boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholashda qaysilardan foydalanish tavsiya qilinadi:**

a) nazariy-ehtimolli modeli bilimlar;

b) dastlabki iqtisodiy umumiy statistik ma'lumotlar;

v)  $a + b$  javoblar to'g'ri;

g) to'g'ri javob yo'q.

**11. Boshqaruvda motivatsiya xarajatlarini qoplash muddati quyidagi qaysi formula bilan aniqlanishi mumkin:**

a)  $\frac{V_{\text{хараж}}}{Иқ,нат.}$  b)  $\frac{Иқ,нат.}{V_{\text{хараж}}}$

v)  $\frac{V_{\text{хараж}} \cdot 100\%}{Иқ,нат.}$  g)  $\frac{Иқ,нат. \cdot 100\%}{V_{\text{хараж}}}$

**12. Boshqaruv xarakteriga ega motivatsion xarajatlarni qoplash muddatini cheklash mamlakat iqtisodiyotining bugungi rivojlanish bosqichida, eng avvalo, qaysilarni shart qilib qo'yadi:**

a) moliyaviy tavakkalchilik;

b) kredit tavakkalchiligi;

v) sug'urta tavakkalchiligi;

g) inflyasiya.

**13. Quyidagi boshqaruv xarakteridagi motivatsion xarajatlardan qaysilarini pasaytirsan bo'ladi :**

a) elektr energiyasi uchun;

b) yoqilg'i uchun;

v) reklama uchun;

g) soliq to'lovlari.

**14. Boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha tadbirlarni amaliyotga joriy etishdan keladigan yillik iqtisodiy samarani quyidagi qaysi formula bilan aniqlasa bo'ladi:**

a)  $(S_1 + S_2) \cdot V_2 - E_n \cdot Z$  ;

b)  $(C_1 - C_2) \cdot B_2 + E_n \cdot Z$  ;

v)  $(S_1 - S_2) \cdot V_2 - E_n \cdot Z$  ;

g)  $(S_1 + S_2) \cdot V_2 + E_n \cdot Z$  .

**15. Boshqaruv samaradorlik koeffitsienti ( $K_x$ ) quyidagi qaysi formula bilan hisoblanadi:**



$$a) \frac{\mathfrak{z}_r}{\mathfrak{z}_y} b) \frac{\mathfrak{z}_y}{\mathfrak{z}_r} v) \frac{\mathfrak{z}_r}{\mathfrak{z}_y * 100\%} g) \frac{\mathfrak{z}_y * 100\%}{\mathfrak{z}_r}$$

**Quyidagi 16- dan 25-gacha bo'lgan savollarga batafsil javob bering.**

**16.** Ingliz tilidagi ilmiy adabiyotlarda boshqaruvda motivatsiya samaradorligi tushunchasi qanday asosiy terminlar bilan ifodalanadi?

**17.** Boshqaruvda motivatsiya samaradorligi qanday aniqlanadi?

**18.** Boshqaruvda motivatsiya jarayoni samaradorligi bilan boshqaruv mexanizmi samaradorligi o'rtasidagi asosiy farq nimada?

**19.** Nima uchun menejmentda motivatsiya samaradorligini yanada kengroq baholashda nazariy-uslubiy va uslubiy yo'riqlar tashkilotni umumiy boshqarishni emas, balki, boshqaruv mehnatini ilmiy tashkil etish bo'yicha alohida tadbirlarning samaradorligini baholash uchun ishlab chiqilgan?

**20.** Tashkilot boshqaruvida motivatsiya samaradorligini iqtisodiy baholash uchun qanday umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi?

**21.** Tashkilot boshqaruvida motivatsiya samaradorligini ijtimoiy baholash uchun qanday umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi?

**22.** Tashkilotni boshqarish iqtisodiy samaradorligining o'ziga xos ko'rsatkichlari haqida nimalarni bilasiz?

**23.** Tashkilotni boshqarish ijtimoiy samaradorligining o'ziga xos ko'rsatkichlari haqida nimalarni bilasiz?

**24.** Uchta o'zaro guruhli bog'liq bo'lgan boshqaruv apparati samaradorligini baholash ko'rsatkichlar tizimi tasnifi haqida siz nimani bilasiz?

**25.** Siz tashkilotning motivatsion samaradorligini aniqlashning o'ziga xos usullaridan qaysilarini bilasiz?

**26. Motivatsion samaradorligining iqtisodiy jihatlari ijtimoiy jihatlari bilan qarama-qarshi turadimi?**

a) ha; b) yo'q;

**27. Motivatsiyada ijtimoiy samaradorlik uning xarajatlarga nisbatan natijasini aks ettiradigan va bunga erishish uchun zarur bo'lgan ko'rsatkichlarga nisbatan belgilanadimi:**

a) ha; b) yo‘q;

**28. Motivatsiyada iqtisodiy samaradorlikni hisoblash metodikasiga bog‘liq tizimning yondashuvidan kelib chiqadigan ozgina tafovutlarga e’tiborsizlik qilish mumkinmi:**

a) ha; b) yo‘q;

**29.** O‘tkaziladigan tadbirlar samaradorligini “kirish”da, “ishlab chiqarish jarayonida” va “chiqish” da aniqlash maqsadga muvofiqmi?

a) ha; b) yo‘q;

**30. Tashkilotning motivatsiya faoliyati samaradorligi - bu tor ma’nodagi boshqaruv samaradorligimi?**

a) ha; b) yo‘q

## **2. Nazorat savollari**

**2.1.** Boshqaruvda motivatsiya samaradorligi o‘zida nimani namoyon qiladi?

**2.2.** Boshqaruvda motivatsiya samaradorligining asosiy tushunchalari qanday?

**2.3.** Motivatsiyada ijtimoiy boshqaruv samaradorligini baholashning mohiyati nimada? Iqtisodiydami?

**2.4.** Boshqaruvda motivatsiya samaradorligining ko‘rsatkichlarini va ularni aniqlashga yondashuvlarni aytib bering. Ularni aniqlashdagi yondashuvlarda qanday qiyinchiliklarga duch keldingiz.

**2.5.** Boshqaruvda motivatsiya samaradorligini baholashning o‘ziga xos uslubiyatini keltiring. O‘zingizning javobingizni izohlang.

**2.6.** Yuqori, o‘rta va past darajadagi rahbarlarning samaradorligini solishtirish va baholash to‘g‘rimi? O‘z holatingizni tushuntiring.

**2.7.** Sizning fikringizcha, agar ma’lumotlar sizga molik bo‘lib, xar xil yo‘nalishli ko‘rsatkichlarni o‘z ichiga olgan bo‘lsa motivatsiya samaradorligini baholash mumkinmi? Savolni aniqlashtirib o‘z qaroringizni sharhlang.

## G L O S S A R I Y

**Motivatsiya -** 1) menejmentning asosiy funktsiyalaridan biri;  
2) shaxsni, guruhni faol, maqsadli faoliyatga undash;  
3) o'zini va boshqalarni tashkilotning individual va umumiy maqsadlariga erishishga qaratilgan faoliyatga rag'batlantirish jarayoni.

**Motiv va motivatsiya -** to'g'ridan- to'g'ri ko'rinmaydigan, o'lchay olmaydigan, odamlarning xatti-harakatlarida mavjud bo'lib, ularning fikrlari, his-tuyg'ulari va harakatlarida ko'rinadigan faraziy qurilmalardir.

**Motiv -** bu vaqtga nisbatan barqaror, individual va vaziyatga bog'liq bo'lgan xatti-harakatlar yoki muayyan maqsadlar va baholashlarga nisbatan uzoq muddatli moyillik.

**Motivatsiyalash -** bu insonning yaxshi niyatini inobatga olish bilan uni faollashtirib, biror narsa qilishga undash, muayyan harakatlarni amalga oshirishi uchun unga ta'sir ko'rsatish jarayonidir.

## ELEKTRON

**MOTIVATSIYALAR -** internet tashkilot rahbariga xodimlarning ishdan bo'sh vaqtlarida har xil elektron tarzda axborotlarni olish uchun kirish imkonini berish jarayoni.

**Dispozitsiyalar -** ma'lum bir vaziyat ta'siri ostida yangilanishi mumkin va aksincha, ma'lum dispozitsiyalarning faollashishi (motivlar, ehtiyojlar) vaziyatni o'zgartirishga, aniqrog'i, uni sub'yekt tomonidan idrok etishdir.

**Avtokommunikatsiya** - bu shaxsning psixologik faoliyatining tabiiy holati, o'zi bilan doimiy aloqada bo'lib, muayyan sharoitlarda ziddiyatlarga olib keladi.

**Adaptiv (organik) strukturab** - bu atrof-muhitdagi o'zgarishlarga moslashuv-chan tarzda javob berishga imkon beradigan va shu bilan byurokratik tuzilishdan tubdan farq qiladigan tashkiliy tuzilma.

**Kuch maydonini tahlil qilish** - bu konfliktli vaziyat yoki transformatsiyani talab qiladigan vaziyatning modeli tuziladigan usul.

**Uyushma** - bu assotsiatsiyaga kiruvchi jismoniy va (yoki) yuridik shaxslarning mustaqilligini ta'minlashda o'zaro hamkorlik maqsadida odamlar yoki tashkilotlarning birlashmasi.

**Tashqi outsorsing** - boshqaruv strategiyasi, muayyan biznes funktsiyalarini yoki biznes jarayonining qismlarini amalga oshirish; jahon iqtisodiyoti rivojlanishining umumiy yo'li va ixtisoslikning eng yuqori shakli.

**Biznes-inkubator** - bu innovatsion loyihalarni amalga oshirish uchun yangi korxonalarni "ko'paytirish" maqsadida shahar va mintaqaviy hokimiyatlar tomonidan yaratilgan kichik korxona, shuningdek yirik firmalar.

**Bluffing** - qarama - qarshilikning taktik usuli, raqibni qo'rqitish uchun haqiqiy va (yoki) hayoliy kuchlar va vositalarni namoyish qilish.

**Venturatsion kapital korxonalari** – ma'lum bir xavf bilan boliq bo'lgan ilmiy tadqiqotlar, innovatsiyalarni yaratish va amalga oshirish bilan shug'ullanadigan kichik biznes korxonalari.

**Shaxslararo muloqotning og'zaki va ozaki bo'lmagan vositalari** - bu so'zlar bilan va ramzlarsiz yordam berish usullari.

**Vertikal marketing tizimi (VMT)** - tarqatish kanali ishtirokchilarining tovarlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga etkazish bo'yicha

qo'shma harakatlarni muvofiqlashtirish to'risidagi kelishuv shaklida birlashishi shakli.

**Axborot turlari** - boshqaruv funktsiyalari bo'yicha tashkiliy, ijtimoiy, texnologik, iqtisodiy, operatsion, joriy, strategik.

**Qarama-qarshilikning kelib chiqishi** - bu nizoning kelib chiqishi, paydo bo'lishi va keyingi jarayoni.

**Menejmentning global maqsadi** - inson, jamoa va jamiyatning ehtiyojlari va manfaatlarini maksimal darajada qondirishdir.

**Guruh dinamikasi** - bu tashkilotdagi rasmiy va norasmiy guruhlarining shakllanishi va faoliyati jarayoni.

**Delegatsiya** - huquq va majburiyatlarni ular uchun javobgarlikni oluvchiga topshirish.

**Departamentizatsiya** - bu tashkilotning alohida bo'linmalarida shunga o'xshash faoliyatning kombinatsiyasi.

**Ish tavsifi** - vazifalar, ko'nikmalar, vakolatlar, huquqlar, majburiyatlar, mehnat sharoitlari to'g'risida qisqacha ma'lumot.

**Menejmentning ahamiyati** - bu menejmentning rolini baholash bo'lib, uning ikki jihati bor:

- 1) tashkilotning muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun menejmentning hal qiluvchi roli;
- 2) menejmentning umuman jamiyat rivojiga ulkan ta'siri.

**Institutsionalizatsiya** - mojarolarning o'zaro ta'siri uchun aniq me'yor va qoidalarni belgilash, ishchi guruhlar va nizolarni boshqarish bo'yicha komissiyalarni belgilash.

**Integratsiya** - bu tashkiliy bo'linmalar o'rtasida mavjud bo'lgan va tashqi muhit talablari doirasida o'z maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan hamkorlik darajasi.

|                                    |                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ichki menejment</b>             | - ichki emas, balki ichki muammolarni hal qilish uchun ustuvorliklar bilan tavsiflangan ichki boshqaruv (infra-menejment).                                                                                                |
| <b>Kartel</b>                      | - bu katta foyda olish maqsadida raqobatni cheklaydigan monopoliyaning bir shakli. Ichki, import, xalqaro, eksport mavjud.                                                                                                |
| <b>Boshqaruv qarorining sifati</b> | - bu missiyaning boshqaruv qarori va tashkilot-ning maqsadlariga mos keladigan darajasi.                                                                                                                                  |
| <b>Suhbatdoshlik</b>               | - osonlik bilan aloqa qilish, muloqot qilish, birgalikda samarali ishlash qobiliyati.                                                                                                                                     |
| <b>Yig'ilish</b>                   | - bu odamning mojaroli vaziyatga munosib hissiy reaktsiyasi.                                                                                                                                                              |
| <b>Kontsern</b>                    | - bu kapital va ishlab chiqarishni yuqori darajada kontsentratsiyalash va markazlashtirish darajasiga ega bo'lgan turli tashkilotlarni birlashtirish shakllaridan biridir. Sanoat va tarmoqlar mavjud.                    |
| <b>Korner</b>                      | - bu aktsiyalarni sotib olish orqali kapitalni ma'lum bir mahsulotni bozorga egalik qilish uchun jamlash va undan foydalanish maqsadida korporativ birlashma shakli.                                                      |
| <b>Izoli vaziyat</b>               | - ijtimoiy munosabatlar tizimida, guruhdagi xatti-harakatlar va shaxslararo munosabatlardagi qarama-qarshiliklarning to'planishi va kuchayishi natijasida yuzaga keladigan nizo (to'qnashuv) ning boshlanich pozitsiyasi. |
| <b>Konfliktologiya</b>             | - bu nizolarning paydo bo'lishi va rivojlanishining qonunlari va mexanizmlari, shuningdek ular haqida bilish tizimidir.                                                                                                   |
| <b>Konformizm</b>                  | - bu guruh pozitsiyasiga nisbatan xodim pozitsiyasining psixologik tavsifi: guruh uchun ma'lum bir fikrni passiv qabul qilish. opportunizm, ziddiyatda imtiyoz.                                                           |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kontsepsiya</b>           | - bu xodisalar va hokazolarning mohiyatini chuqur anglashga imkon beradigan qarashlar, asosiy g'oyalar, printsiplar va pozitsiyalar tizimi. Menejer ilmiy tavsiyalar va amaliy maslahatlarni, samarali menejment tajribasini aks ettiruvchi o'zining boshqaruv konsepsiyasiga ega bo'lishi mumkin. |
| <b>Yetakchilik</b>           | - bu odamlarni yetakchilik qilish qobiliyati, guruhdagi norasmiy shaxslararo munosabatlarni tartibga solish bilan bog'liq psixologik hodisa, shaxsiy vakolat.                                                                                                                                      |
| <b>Marketing</b>             | - ehtiyojlarni qondirish uchun tovarlarni ishlab chiqa-ruvchidan iste'molchiga yetkazishga qaratilgan faoliyat; aniq bozorda tashkilotning amaliy va moslashuvchan dasturlarini ishlab chiqish; bozorni boshqarish.                                                                                |
| <b>Marketing – menejment</b> | - marketing faoliyatini boshqarish (yoki marketing).                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Marketolog</b>            | - 1) ma'lum marketing funktsiyalarini bajaradigan mutaxassis;<br>2) bozorni o'rganish bo'yicha mutaxassis;<br>3) marketing nazariyasini o'rganadigan va (yoki) rivojlantiradigan olim.                                                                                                             |
| <b>Menejer</b>               | - 1) tashkilotda rahbarlik lavozimiga ega bo'lgan xodim;<br>2) professional menejer;<br>3) tashkilotda doimiy mavqega ega bo'lgan va tashkilotning muayyan sohalarida qarorlar qabul qilish huquqiga ega bo'lgan turli darajadagi (quyi, o'rta, katta) rahbar.                                     |
| <b>Menejment</b>             | - 1) inson faoliyatining eng muhim turlaridan biri, jumladan funktsiyalari: rejalashtirish, tashkil etish, motivatsiya, boshqarish;<br>2) bozor sharoitida ishlaydigan tashkilotni boshqarish.                                                                                                     |
| <b>Merchandizing</b>         | - 1) savdo san'ati;                                                                                                                                                                                                                                                                                |

2) savdo maydonchasining bir qismidan maksimal daromad olishga imkon beradigan chakana tovarlarni jadal reklama qilish tizimi.

**Menejment metodologiyasi** - menejmentda bilish usullari to'risidagi ta'limot.

Boshqaruv metodologiyasining umumiy tamoyillari - bu dialektika, mavhumlik; yondashuvlar: tizimli, vaziyatiy, jarayoniy, sub'yektiv, ratsionalistik, empi-rik; tamoyillar: nazariya va amaliyotning birligi, aniqlik, bilish, ob'yektivlik va boshqalar.

**Boshqaruv qarorini ishlab chiqish usullari** - boshqaruv qarorini shakllan-tirishga qaratilgan tashkiliy, texnologik, iqtisodiy, huquqiy va ijtimoiy choralar.

**Yangi boshqaruv paradigmasi** - bu menejmentga qarashlarning yangi tizimi, shu jumladan P. Drucker tomonidan shakllantirilgan, tashkilotni ochiq tizim sifatida boshqarishning tizimlilikini, vaziyatni va ijtimoiy yo'nalishini belgilaydigan asosiy tamoyillari.

**Tashkilot**

- 1) faoliyati umumiy maqsadlarga erishish uchun ataylab muvofiqlashtirilgan odamlar guruhi;
- 2) boshqaruvning eng muhim funktsiyalaridan biri.

**Menejment predmeti**

- bu tashkilotlarning hayoti va boshqaruv jarayonida ishchilarning munosabatlari qonunlari .

**Tadbirkor**

- bu yangi tashkilot tuzishda, yangi g'oya, mahsulot yoki xizmatni taqdim etishda, o'z biznesini rivojlantirish jarayonida qarorlar qabul qilishda, unga resurslar bilan ta'minlashda, mahsulotlarni (xizmatlarni) sotishda va o'z tashkilotining natijalarini tayinlashda (boshqarishda) xavflarni o'z zimmasiga oladigan mulkdor.

**Boshqarish jarayoni**

- tashkilot ichidagi uzviy boliq bo'lgan harakatlar yoki funktsiyalarning umumiy miqdori.



- Tashkiliy rivojlanish** - bu turli muammolarni hal qilish va yangilanish qobiliyatlarini, xususan, tashkilot madaniyatini boshqarish samaradorligini oshirish orqali tashkilotning imkoniyatlarini oshirish uchun uzoq muddatli dastur. Shu bilan birga, nazariy va texnologik yangiliklar, amaliy harakatlar haqidagi fanlarning yutuqlari, shu jumladan operatsiyalar nazariyasi faol qo'llaniladi.
- Qaror haqida ma'lumot** – ma'lumotlar, aniq vazifalar, shaxs, maqsad va vaqt davri uchun tanlangan.
- Yechim** - alternativani tanlashdir.
- Xavf** - bu natijani bashorat qilishda noaniqlik darajasi.
- Sinergistik effekt** - bu guruh a'zolarining birgalikdagi sa'y-harakatlarining natijasi, agar ular alohida ishlagan bo'lsa, uning a'zolarining individual natijalari yig'indisidan katta.
- Tizimli yondashuv** - bu boshqaruv metodologiyasining asosi, tadqiqot va amaliy faoliyat ob'yektini tashqi va ichki munosabatlar birligida ko'rib chiqish.
- Situatsion yondashuv** - muayyan vaziyatga qarab muammolarni boshqarish, hal qilish usuli.
- Ijtimoiy-psixologik iqlim** - bu guruhdagi shaxslararo munosabatlarning hissiy asosidir, bu guruhning har bir a'zosi uchun sub'yektiv ahamiyatga ega.
- To'qnashuvni hal qilish usuli** - bu xatti-harakatlar uslubini, to'qnashuv sabablarini bartaraf etish uchun harakatlar yo'nalishini ajratib turadigan xarakterli uslublar (qarama-qarshilik, qochish, moslashish, hamkorlik, murosaga kelish).
- Boshqaruv uslubi** - bu tashkilot vazifasini bajarishga yo'naltirilgan va boshqaruv jarayoni davomida ob'yektiv va sub'yektiv omillar tomonidan belgilanadigan yetakchi va jamoa o'rtasidagi

o‘zaro munosabatlarning barqaror vosita-lari, usullari va shakllari.

**Marketing strategiyasi** - bozorning holati va o‘z imkoniyatlarini, shuningdek, biznesning asosiy omillari va kuchlarini va marketing muhitini baholashga asoslangan tashkilotning umumiy maqsadiga erishishga qaratilgan asosiy qarorlar to‘plami.

**Strategik rejalashtirish** - bu tashkilot maqsadlariga erishish va o‘z vazifasini bajarishga yordam beradigan aniq strategiyalarni ishlab chiqishga olib keladigan rahbariyat tomonidan qabul qilinadigan harakatlar va qarorlar to‘plami.

**Stress** - qo‘rquvni keltirib chiqaradigan murakkab yoki alohida holatlar mavjudligi sababli asabiy taranglikning kuchayishi holati yoki jarayoni.

**Tuzilish** - tizimning asosiy xususiyatlarini ta‘minlovchi uning elementlari va guruhlar o‘rtasidagi eng muhim, barqaror munosabatlarni aks ettiruvchi tizimni tashkil etish shakli.

**O‘ta maqbul yechim** - ushbu turdagi muammolarni eng yaxshi yechimi deb hisoblangan narsadan ustun bo‘lgan yechimdir.

**Boshqarish doirasi** - bu boshqaruv tuzilishining muhim tarkibiy qismi bo‘lgan bevosita rahbarga hisobot beradigan ijrochilar soni.

**Texnologiya** - bu ishlab chiqarish resurslari yakuniy natijaga aylantiriladigan vositadir.

**Tovar ayirboshlash** - 1) tovarlarni pulga almashtirish jarayoni;  
2) sotilgan tovarlar qiymatining pul ekvivalenti.

**Operatsiyalarni boshqarish** - quyidagilarga qaratilgan harakatlar: tashkilotning operatsion faoliyatining umumiy strategiyasi va yo‘nalishlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;

|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | operatsion tizimni ishlab chiqish va joriy etish; tizimning joriy ishlashini rejalashtirish va kuzatish.                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Xavflarni boshqarish</b>                         | - turli sabablarga ko‘ra xatolarga yo‘l qo‘ygan qarorlarni qabul qilishda tashkilot natijalariga salbiy ta‘sirini kamaytirishga qaratilgan strategiyalar, usullar va usullar tizimi.                                                                                                                                    |
| <b>Boshqaruv qarori</b>                             | - bu o‘z vaqtida ishlab chiqilgan va rahbar tomonidan shaxsan yoki o‘z vakolati doirasidagi boshqa shaxslar ishtirokida amalga oshiriladigan alternativani tanlashning mantiqiy-aqliy, hissiy-psixologik, tashkiliy-huquqiy harakatidir.                                                                                |
| <b>Boshqarish darajalari</b>                        | - bitta boshqaruv blokini pastdan yuqoriga qarab boshqarish ketma-ketligi.                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Rasmiy guruh</b>                                 | - bu ma‘lum bir faoliyat doirasidagi boshqaruv irodasi bilan tuziladigan va mavjud bo‘lgan tashkilot ichidagi guruh.                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Boshqaruv qarorini ishlab chiqish shakllari</b>  | - menejer qarorini bajarish usuli: qonun, buyruq, ko‘rsatma, akt, protokol, yo‘riqnoma, shartnoma, kelishuv, reja, shartnoma, taklif (barcha shartlarni ko‘rsatgan bitim tuzish bo‘yicha rasmiy taklif), lavozim, model, qoidalar, qabul qilish ( taklifga muvofiq shartnoma tuzish to‘g‘risida kelishuv) va boshqalar. |
| <b>Boshqaruv qarorini amalga oshirish shakllari</b> | - qarorni ijrochiga topshirish usullari: aloqa, ishontirish, tushuntirish, ko‘rsatma, majburlash, ko‘rsatma, ishbilarmonlik suhbatlari, mashg‘ulot, trening (ishbilarmon o‘yinlar), uchrashuvlar, uchrashuvlar, shaxsiy misol va boshqalar.                                                                             |
| <b>Funksional ziddiyat</b>                          | - tashkilotning samaradorligini oshirishga olib keladigan ziddiyat.                                                                                                                                                                                                                                                     |

- Xarizma** - 1) shaxsiy fazilatlar yoki liderning qobiliyatiga asoslangan kuch;  
2) rahbarning o'z qo'l ostidagilar nazarida ta'siri.
- Maqsadlarni boshqarish to'rt mustaqil bosqichdan iborat bo'lgan jarayon:**
- 1) maqsadlarning aniq aniq bayonini ishlab chiqish;
  - 2) ularga erishish uchun real rejalarni ishlab chiqish;
  - 3) ish sifati va natijalarni muntazam ravishda nazorat qilish va o'lchash;
  - 4) rejalashtirilgan natijalarga erishish uchun tuzatish choralarini ko'rish.
- Xulq-atvor haqidagi fanlar maktabi (Behavioral Sciences)** - bu ikkinchi jahon urushidan keyin paydo bo'lgan inson munosabatlari harakatidan kelib chiqqan holda boshqaruvga kontseptual yondashuv. U psixologiya va sotsiologiyaning ilg'or tushunchalariga asoslanadi.
- Shovqin va to'siqlar** - bu xabarning ma'nosini buzishi mumkin bo'lgan aloqa jarayoniga har qanday aralashish.
- Evristik usullar** - bu odamda yashiringan ma'lumotni olish uchun man-tiqiy, aql-idrok va tajribaga asoslangan aqlli qo'llan-malar to'plamidir.
- Iqtisodiy samaradorlik** - faoliyat natijasining xarajatlarga nisbati.
- Menejment samaradorligi** - boshqaruvning o'ziga xos tizimining ishlashi, bu ham ob'yekt, ham boshqaruv sub'ektining turli ko'rsatkichlarida (haqiqiy boshqaruv faoliyati) aks etadi va bu ko'rsatkichlar miqdoriy va sifat xususiyatlariga ega.
- Boshqaruv qarorining samaradorligi** - bu tashkilotda boshqaruv qarorini ishlab chiqish yoki amalga oshirish natijalari bilan belgilanadigan resurslardan foydalanish samaradorligi.
- DSS (Decision Support System)** - qarorlarni qo'llab-quvvatlash tizimi.

**MIS (Management Information System)** - boshqaruvning axborot tizimi.

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

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi – T.: O'zbekiston. 2014.- 46 b
2. Mirziyoyev Sh.M., Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib intizom va shaxsiy javobgarlik-har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak.  
T.:O'zbekiston, 2017.-104 b
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi. 2017 yil 7-fevral.
4. Ricky W.Griffin. Fundamental of menejment. 8 th Edition. 2015.-510 p
5. Richard L.Daft. Management. Ninth edition. 2010.-699 p
6. Yo'ldoshev N.Q., Naboev V.I. Menejment nazariyasi. Darslik.-  
T.:TDIU,2013.-433 b
7. Yo'ldoshev N.Q., Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2006.-150 b
8. Kucharov A.S. Menejment. O'quv qo'llanma.- T.:TDIU,2009.-120 b
9. Sharifxodjayev M. Menejment nazariyasi. Darslik.- T.: O'qituvchi, 2002-464
10. G'ulomov S.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Sharq Nashriyot-Matbaa Aksiyadorlik kompaniyasi, 2002.- 365 b
11. Zayniddinov Sh.N., Murakayev I.U., Shermuhamedov A.T., Sagdullayev D.T., Kucharov A.S. Menejment asoslari. O'quv qo'llanma.- T.:Moliya ,2001.- 207 b
12. Toshniyozov M., Sharifboyev I., Obidov O., Korxonalarda boshqaruv faoliyati asoslari. Darslik - T.:O'zbekiston , 1995.- 134 b
13. G'ulomov S.S., Dodobayev Yu.T., Osmonov M.O., Xodimlarni boshqarish. O'quv qo'llanma.- Farg'ona:Quvasoy tadbirkorlik o'quv ilmiy ishlab chiqarish markazi ,2000.- 252 b
14. Zayniddinov Sh.N., Nurimbetov R.I., Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma.- T.:Yangiyul Poligraph Service, 2007.- 318 b
13. Yo'ldoshev N.Q., Azlarova M.M., Xodjamuratova G.Y. Menejment va marketing asoslari. O'quv qo'llanma. T.:TDIU, 2012 y. -258 b
16. Мескон М.Х.и др. Основы менеджмента.3-э издание: Пер.с англ.- М.:ООО

“И.Д.Вилямс”, 2008.-672 с

17. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-изд.- СПб. Питер, 2009,-608 с
18. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009.-120 с
19. Кане М.М., Иванов Б.В, Корешков В.Н, Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов. Под ред. М.М.Кане.- СПб.: Питер, 2009.-560 с.
20. Статический ежегодник регионов Узбекистана. 2014.-Т.: Госкомстат Узбекистана.2015.-130 с
- 21.Э. Ғозиев, А. Жабборов. Фаолият ва ҳуқ-атвор мотивацияси. Т.: 2003
22. Элизабетт Мерманн. Мотивация персонала: Jobs-business-future. Bilding und Wissen Werlad-2005.

#### **Internet saytlari**

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz) O‘zbekistan Respublikasi hukumat portali.
3. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) O‘zbekistan Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi
4. [www.ifmr.uz](http://www.ifmr.uz)
5. [www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)
6. [www.management.ru](http://www.management.ru)
7. <http://grad-schools.usnews.rankingsandreviews.com/best-graduate-schools/top-humanities-schools/economics-rankings>
8. [www. ereport.ru](http://www.ereport.ru) – обзорная информация по мировой экономике
9. [www.stplan.ru](http://www.stplan.ru) - экономика и управление
10. [www.catback.ru](http://www.catback.ru) – научные статьи и учебные материалы по экономике